



Банк России
Центральный банк Российской Федерации



Процессное управление как инструмент повышения эффективности

12 апреля 2017 г.



Цели и задачи процессного управления в Банке России

"Одним из ключевых вызовов, стоящих перед Банком России, является **необходимость повышения эффективности деятельности Банка России**"

– Набиуллина Э. С.

Ключевые задачи

- Разработка и внедрение методологии процессного управления
- Описание и реинжиниринг процессов, внедрение системы КПЭ бизнес-процессов
- Исключение дублирования функций структурных подразделений и оптимизация численности персонала



Ожидаемые результаты

- Повышение эффективности и прозрачности взаимодействия с участниками финансового рынка
- Повышение качества регулирования, надзора и наблюдения
- Снижение административной нагрузки на поднадзорные организации
- Повышение эффективности внутренней деятельности Банка России
 - Сокращение трудоёмкости процессов
 - Повышение качества процессов
- Оптимизация численности персонала и операционных затрат



Система процессного управления

Процессное управление рассматривается как **управление системой**, которая состоит из связанных между собой компонентов, а именно:

- ✓ **Нормативного обеспечения**
- ✓ **Участников** процессного управления
- ✓ **Инструментария**
- ✓ **Лучших практик** совершенствования бизнес-процессов





Нормативное обеспечение



В целях эффективного внедрения процессного управления разработано следующее нормативное обеспечение

- ✓ Положение о процессном управлении в Банке России
- ✓ Правила моделирования бизнес-процессов
- ✓ Методика определения и управления KPI бизнес-процессов
- ✓ Методика расчета стоимости бизнес-процессов
- ✓ Программа обучения

Положение о процессном управлении в Банке России включает

- ✓ Глоссарий процессного управления
- ✓ Организация процессного управления: роли, участники и их функции
- ✓ Этапы реинжиниринга бизнес-процессов



Программа обучения участников процессного управления

Ключевые аспекты

Описание

Структура Программы

- Разработана Программа обучения, включающая в себя три курса
 - Основы процессного подхода
 - Использование Lean Six Sigma
 - Моделирование бизнес-процессов (ARIS & BPMN)

Текущие результаты

- Проведены семинары для топ-менеджмента – Заместителей Председателя Банка России
- Обучено в рамках Программы
 - Основам процессного подхода – 330 сотрудников
 - Lean Six Sigma – 211 сотрудников
 - Моделированию в ARIS – 280 сотрудников

Перспективы развития

- Планируется введение системы внутренней сертификации – "Желтый пояс", "Зеленый пояс", "Черный пояс" Lean Six Sigma
- В разработке находятся
 - Дистанционные курсы
 - Платформа поддержки сотрудников после обучения (сбор и анализ вопросов, проведение вебинаров и т. д.)



Участники процессного управления



Процессный офис – центр компетенции по процессному управлению, обеспечивающий внедрение, контроль и развитие процессного управления в Банке России

Основные задачи Процессного офиса

- Создание, внедрение и совершенствование методологии процессного управления
- Внедрение и развитие инструментов по реинжинирингу бизнес-процессов
- Создание и развитие единого репозитория бизнес-процессов
- Поддержка структурных подразделений по реинжинирингу бизнес-процессов
- Координация работ по реинжинирингу бизнес-процессов

Базовые принципы функционирования Процессного офиса

Специализация

За каждым функциональным направлением Банка России закреплен представитель Процессного офиса (процессный эксперт)

Децентрализация

Ответственным за описание бизнес-процессов и их актуализацию является представитель структурного подразделения (бизнес-аналитик)

Единый центр управления изменениями

Внесение изменений в бизнес-процесс согласовывает процессный эксперт и владелец бизнес-процесса



Инструментарий процессного управления



Нотация BPMN (v.2.0.1) – международный стандарт ISO/IEC 19510:2013

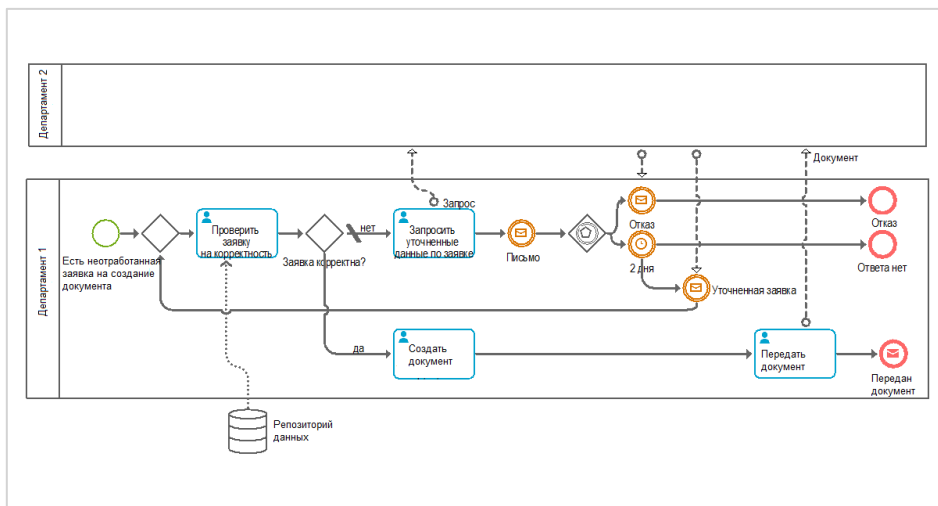
- BPMN ориентирована как на технических специалистов, так и на бизнес-пользователей



ARIS = **AR**chitecture of **I**ntegrated **I**nformation **S**ystems
Архитектура интегрированных информационных систем

- ✓ **Единый репозиторий** бизнес-процессов Банка России
- ✓ Создание моделей бизнес-процессов по **единой настроенной в ARIS методологии**
- ✓ Публикация моделей процессов Банка России на **Корпоративном Портале**
- ➔ Механизм **оценки эффективности** бизнес-процессов Банка России

Пример модели бизнес-процесса в ARIS



Легенда (условные обозначения BPMN 2.0)

	Событие, инициирующее бизнес-процесс		Участник бизнес-процесса (исполнитель шагов процесса)
	Получение и отправка сообщения в ходе выполнения процесса		Элементарное действие, выполняемое в рамках бизнес-процесса
	События, проходящие по расписанию или остановку в ходе выполнения процесса		Обращение в бизнес-процессе к базе данных (хранилищу)
	Завершающее событие (получение результата или прерывание процесса)		Разделение бизнес-процесса на несколько альтернативных маршрутов
	Поток управления – последовательность событий и выполнение действий		Эксклюзивный шлюз



Лучшие практики процессного управления



Лучшие практики



Инструменты Lean Six Sigma адаптированы для процессов Банка России и объединяют наиболее результативные инструменты

- Наблюдений и качественного анализа точек неэффективности процесса – Lean
- Количественных исследований и целевой настройки процесса – Six Sigma