



Подход к реализации проектов по оптимизации процессов в Банке Уралсиб

Извлеченные уроки и лучшие практики для повышения операционной эффективности

Алексей Буков - Руководитель проектов по оптимизации процессов, Процессный офис

Москва, ноябрь 2025 г.

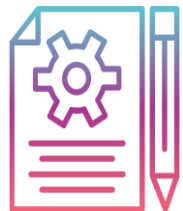
Функции и достижения Процессного офиса

Процессный офис играет центральную роль в оптимизации операций банка, выполняя ряд ключевых функций для повышения эффективности.



Ведение проектов по оптимизации процессов

Инициирование, планирование и реализация проектов, направленных на повышение операционной эффективности.



Формирование методологии процессного управления

Разработка и внедрение стандартов, принципов и подходов к управлению процессами, включая создание и поддержание актуального справочника процессов.

За **10 лет** успешно завершено **более 90** проектов по оптимизации процессов в различных подразделениях банка, включая розничный и корпоративный бизнес, бухгалтерию, частный банкинг и т.д. Эти проекты способствовали значительному повышению эффективности и сокращению издержек.

Мы ведем проекты в контуре всего банка без привязки к какому-то одному подразделению, что обеспечивает объективность и системный подход к оптимизации.

Извлеченные уроки, основанные на практическом опыте



Принцип «Вытягивание» вместо «Выталкивание»

Создаем условия для того, чтобы сотрудники сами хотели участвовать в оптимизации.



Виды эффекта и принципы расчета

Понимаем различные виды эффектов от изменений и умеем их рассчитывать.



Быстрые победы

Начинаем с инициатив, которые дают быстрый и видимый результат. Это создает доверие к методологии и мотивирует команду на дальнейшие изменения.



Многофакторная приоритизация

Используем комплексный подход для приоритизации проектов.



Остерегайтесь анти-паттернов

Не занимаемся «оптимизацией ради оптимизации» или «слепой автоматизацией» неэффективного процесса.



Данные против мнений

Не доверяем только экспертным оценкам. Подкрепляем решения метриками, расчетами и функциональными картами.

Многофакторная приоритизация проектов

Фактор	Описание	Вес фактора
Стратегия	Соответствие целям банка	Высокий, средний, низкий
Голос клиента	Удовлетворенность, спрос	Высокий, средний, низкий
Голос сотрудника	Поддержка персонала	Высокий, средний, низкий
Риски	Вероятность негативных событий	Высокий, средний, низкий
Потенциальный эффект	Рост ключевых показателей	Высокий, средний, низкий
Принцип «Вытягивания»	Реальная потребность, проект инициирован владельцем/пользователями процесса	Высокий, средний, низкий

Объективный выбор проектов, позволяющий нам эффективно использовать ресурсы и достигать ключевых целей.

Этапы проекта оптимизации: от подготовки до внедрения



Подготовка

- Проводим установочную встречу с заказчиком: подтверждаем актуальность, сроки
- Балансируем цели и вовлечение владельца процесса (если нет владельца, сначала определяем его)
- Обсуждаем план бюджета и формирование команды проекта с учетом специфики задач
- Организуем стартовое совещание с обязательным участием всей команды проекта



Проектирование

- Начинаем с быстрых побед
- Акцентируем внимание к процессным и ресурсным инициативам
- Проверяем ограничений и стоп-факторов (регуляторные ограничения)
- Проходим развилку "роботизация или автоматизация" – определение исполнителей
- Проводим управляющий комитет по итогам этапа



Диагностика

- Расставляем акценты на факторы, наиболее влияющие на результат
- Персонализируем инструменты диагностики (графическое описание процесса, уровень детализации)
- Изучаем доступную информацию до наблюдения и интервью с участниками
- Задаем вопросы: "Зачем"? и «Что будет», если этого не делать?"
- Собираем информации из всех релевантных источников
- Проводим управляющий комитет по итогам этапа



Внедрение

- Осуществляем контроль за реализацией
- Разрабатываем системы управления процессом
- Формируем архив артефактов: паспорт проекта, карты AS IS - TO BE, перечень инициатив
- Готовим благодарности, подводим итоги, готовим статью на внутренний портал

Источники инициатив: где искать идеи для оптимизации?



Инструмент 1: Голос клиента и стейкхолдеров

- Анализируем жалобы и обращения: Поиск повторяющихся проблем
- Проводим опросы: Сбор прямой обратной связи от клиентов и фронт-офиса (сотрудников отделений и колл-центров).



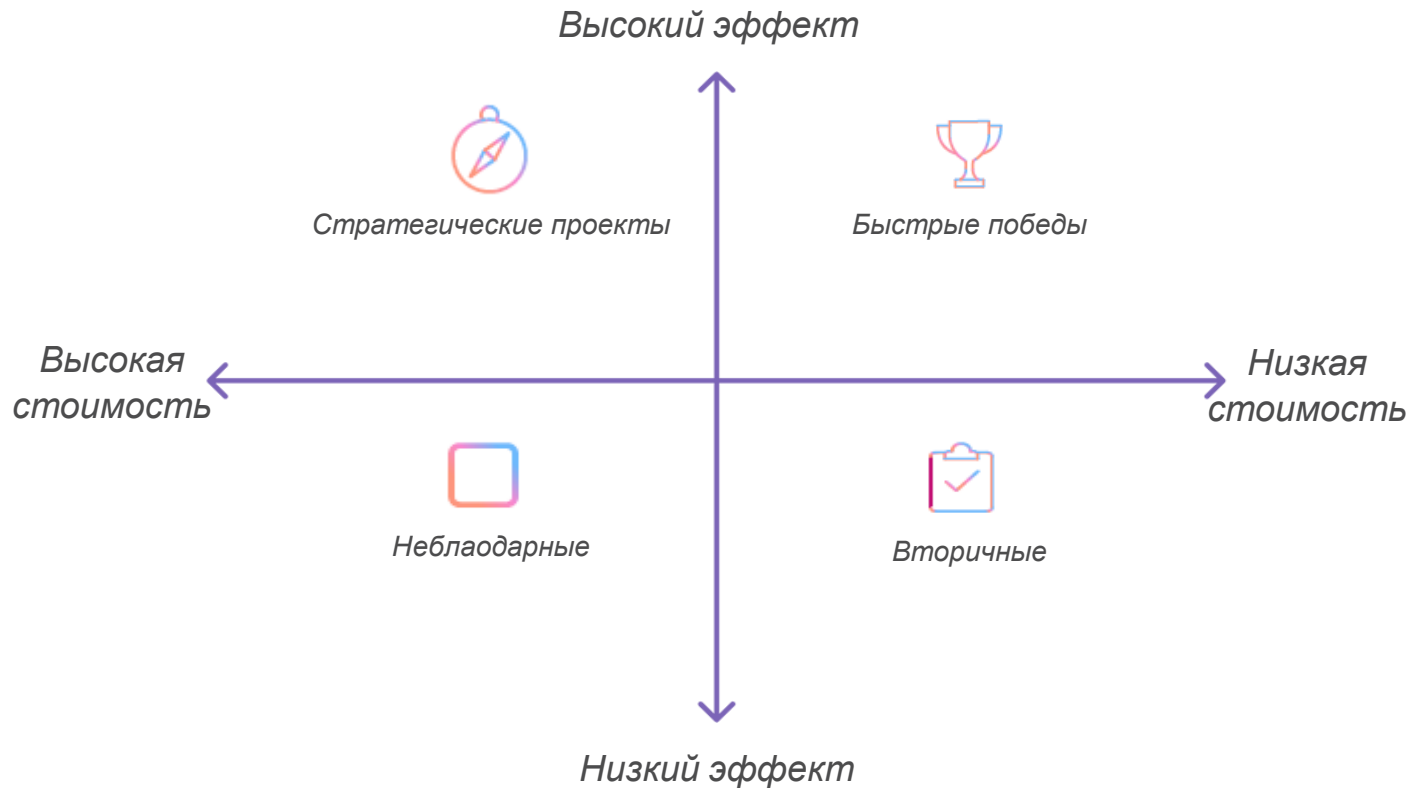
Инструмент 2: Анализ проблемных точек

- Проводим интервью с владельцами: цели, общие проблемы
- Изучаем данные о длительности циклов, проценте ошибок, и необходимости повторной обработки
- Сравниваем внутренние KPI с лучшими практиками рынка.

Результат этих шагов — сформированный, обоснованный «Реестр инициатив по оптимизации».

Ранжирование инициатив (80/20)

Имея в реестре десятки инициатив, мы применяем матрицу приоритезации, чтобы сфокусировать ограниченные ресурсы на 20% задач, которые дадут 80% результата.



«Быстрые победы»

Высокий эффект, Низкая стоимость. Внедрение не дольше 3-х месяцев. Обеспечивают быструю отдачу и демонстрируют ценность подхода руководству.

«Стратегические проекты»

Высокий эффект, Высокая стоимость. Требуют тщательного бизнес-кейса и финансирования.

«Неблагодарные»

Низкий эффект, Высокая стоимость. Отложить или отказаться. Поглощают ресурсы без адекватной отдачи.

«Вторичные»

Низкий эффект, Низкая стоимость. Можно рассмотреть при наличии ресурсов, но не являются критически важными.

Виды эффекта и принципы расчета

Понимаем виды эффектов от изменений и умеем их корректно рассчитывать — ключ к обоснованию бизнес-кейсов.

Мы выделяем три основных вида эффекта.



1. Прямая экономия ФОТ

Это экономия, которая возникает, когда мы сокращаем время на выполнение определенных операций. Это позволяет сотрудникам выполнять больше задач, или же избежать найма новых, что напрямую снижает затраты на персонал

Принцип расчета:

(Нормативное время До - Нормативное время После) * Количество операций * (Расходы на персонал / Полезное рабочее время * Коэффициент АХР)



2. Сокращение времени сквозного процесса

Когда мы улучшаем весь процесс от начала до конца, это позволяет обслуживать больше клиентов, быстрее выводить продукты на рынок или значительно улучшать качество услуг. Все это приводит к прямому росту выручки и прибыли.

Принцип расчета:

(Новая производительность - Старая производительность) * Средний доход с единицы * Маржинальность



3. Минимизация затрат

Это деньги, которые компания не потратит в будущем благодаря своевременным изменениям или оптимизации. Например, это может быть предотвращение необходимости найма новых сотрудников при росте объемов, избежание штрафов, снижение рисков.

Принцип расчета:

Ожидаемые затраты, которых удалось избежать * Вероятность их возникновения

Управление изменениями

Любая оптимизация — это изменение, и **70% проектов терпят неудачу** из-за сопротивления персонала.



Коммуникация

Объясняем: «Что меняется, ПОЧЕМУ это важно и КАК это повлияет на сотрудников». Вовлекаем, а не «спускать директиву сверху» как на старте, так и в период всего проекта



Анализ стейкхолдеров

Выявляем сторонников и противников изменений с самого начала. Применяем индивидуальный подход к работе с каждой группой.



Поддержка

Недостаточно внедрить новый процесс, обеспечиваем поддержку на первых, критически важных этапах после запуска.

Инвестиции в управление изменениями — это не затраты, а страховка от провала проекта.

Кейс: Оптимизация процесса открытия расчетного счета через партнерский канал

Этот проект был нацелен на достижение стратегической цели «**Увеличение эффективности привлечения клиентов через партнерскую сеть**»



Проблемы до оптимизации

Длительный процесс ручной обработки заявок от партнеров (до **5 дней**). Высокий процент ошибок из-за ручного ввода данных. Более **4 часов** чистого рабочего времени на одну заявку для сотрудников банка и партнеров.



Решение и внедрение

Разработка и интеграция единой цифровой платформы для партнеров. Автоматизация проверки документов и скоринга. Сокращение точек ручного ввода данных и упрощение маршрутов согласования.



Результат и эффект

Снижение операционных расходов и ускорение привлечения новых клиентов
Время открытия счета сокращено **до 3 часов**.
Рост количества успешно открытых счетов через партнеров

