



Факультет
Высшая школа бизнеса

Команда ББИ-222-1



Анализ, моделирование и оптимизация процессов
ПАО Банк "Финансовая корпорация Открытие"

Банк "Открытие"



Цели и задачи проекта

Цель проекта - оптимизировать проблемные процессы отдела ипотечного кредитования организации ПАО Банк "ФК Открытие".

Задачи

- Провести анализ выбранной организации
- Осуществить выбор целевого процесса
- Разработать способ оптимизации выбранного процесса
- Проанализировать результаты оптимизации



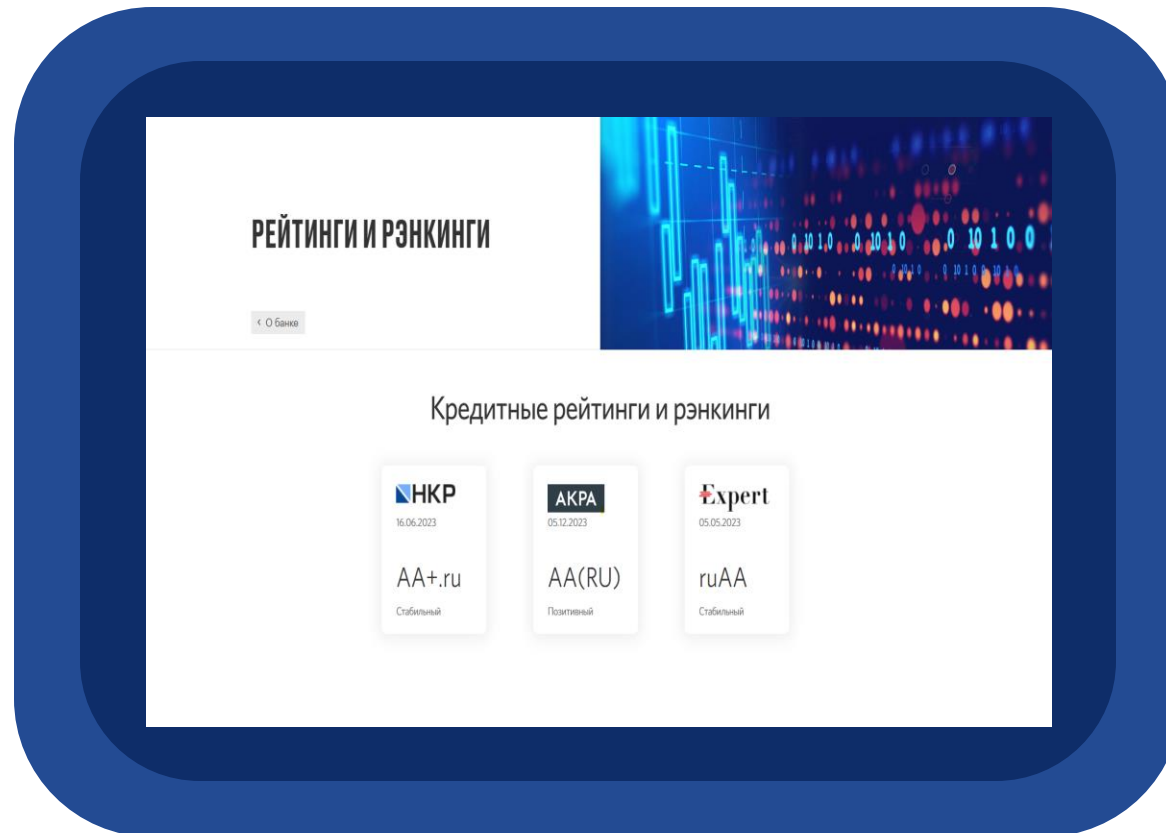
Общая характеристика банка "Открытие"

Основной вид деятельности

Денежное посредничество прочее(64.19). Банк осуществляет развитие **основных направлений** бизнеса (корпоративный, розничный, инвестиционный, Private Banking, МСБ)

География деятельности

Более чем **745** отделений банка в **199** городах и **72** регионах страны



Основные ценности

1. **Партнерство** как главный принцип в бизнесе
2. **Яркость и качество.** Поиск надежных нестандартных решений
3. **Непрерывное развитие.** Движение вперед, оставаясь собой

Миссия компании

"Мы помогаем нашим клиентам, сотрудникам, контрагентам и даже конкурентам реализовывать их финансовые возможности"



PEST - анализ

POLITICAL

- 1.Геополитическая обстановка
- 2.Регулирование и законодательство

ECONOMICAL

- 1.Фискальная и налоговая политика
- 2.Валютные курсы
- 3.Финансовые рынки
- 4.Ключевая ставка
5. Инфляция

SOCIAL

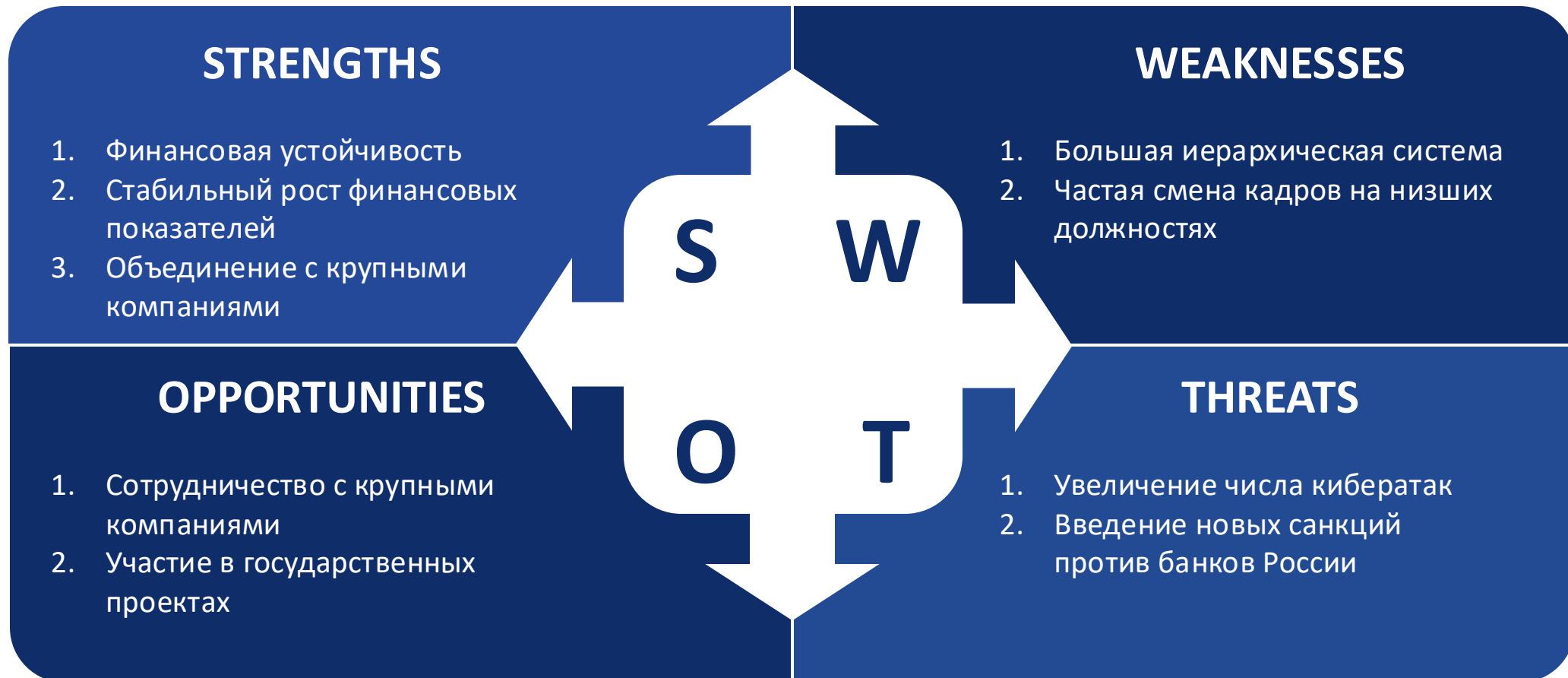
- 1.Демография
- 2.Социальные тренды
3. Уровень образования

TECHNOLOGICAL

- 1.Технологические изменения
- 2.Безопасность данных
- 3.Автоматизация процессов



SWOT- анализ





ББИ-222-1



Вывод из стратегического анализа

6

SWOT | PEST

Вывод

- Банк «Открытие» находится в хорошем положении для дальнейшего роста и развития, демонстрируя **сильные позиции** на финансовом рынке, высокую **устойчивость** и **прибыльность**.
- Для укрепления своих позиций необходимо учитывать, высокую **текучесть кадров** и сложную **иерархическую систему**, а также уделять внимание возможным **санкциям** и **кибератакам**.

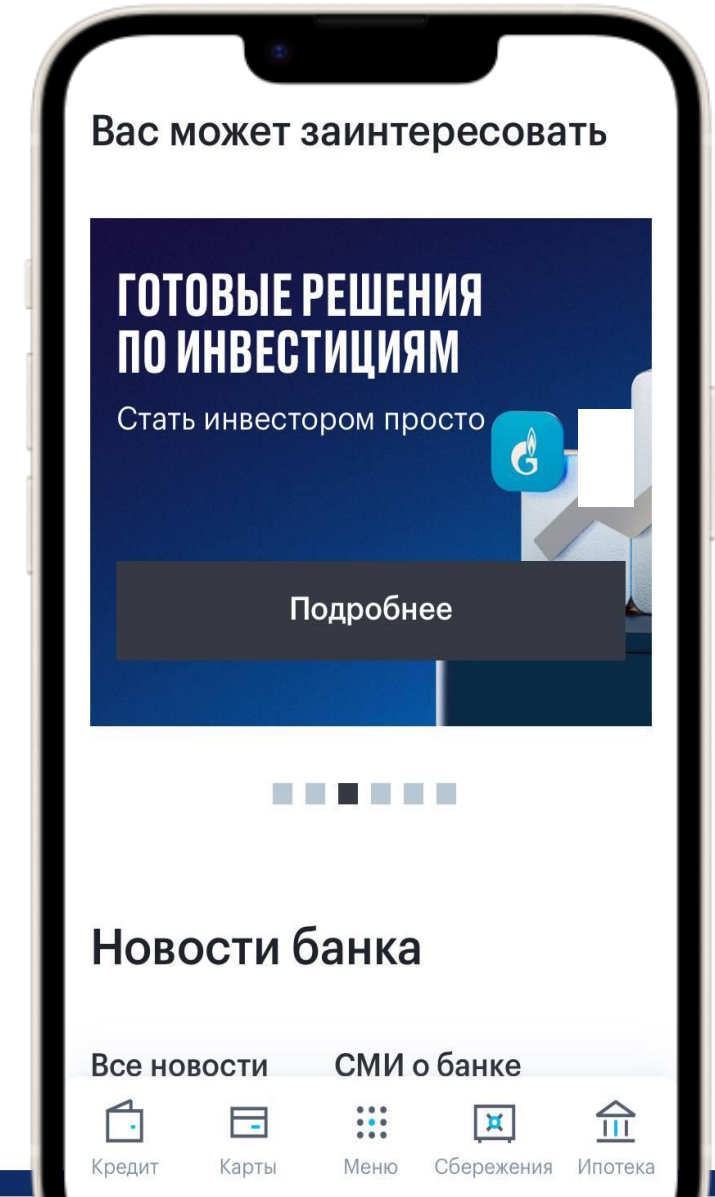




Диаграмма Исикавы

КОММУНИКАЦИИ

Задержки в передаче информации

Проблемы с доступностью информации

Неэффективная коммуникация
между клиентом и банком

Большое количество согласований
и уточнений

СТРУКТУРА

Запутанность процесса

Сложный процесс подписания документов

Дополнительные расходы для клиентов

Недостаток
информационной поддержки

СЕРВИС

Недостаток удобства для клиента

Недостаточная автоматизация
процессов

IT ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Низкий уровень электронного документооборота

Ограниченные возможности
электронного заполнения документов

Долгая и неудобная
подача заявки



Проблемность процесса ипотечного кредитования

Степень проблемности Количество критериев	1	2	3	4	5
1 критерий		БП 4			
2 критерия					
3 критерия			БП 3		
4 критерия			БП 2	БП 1	

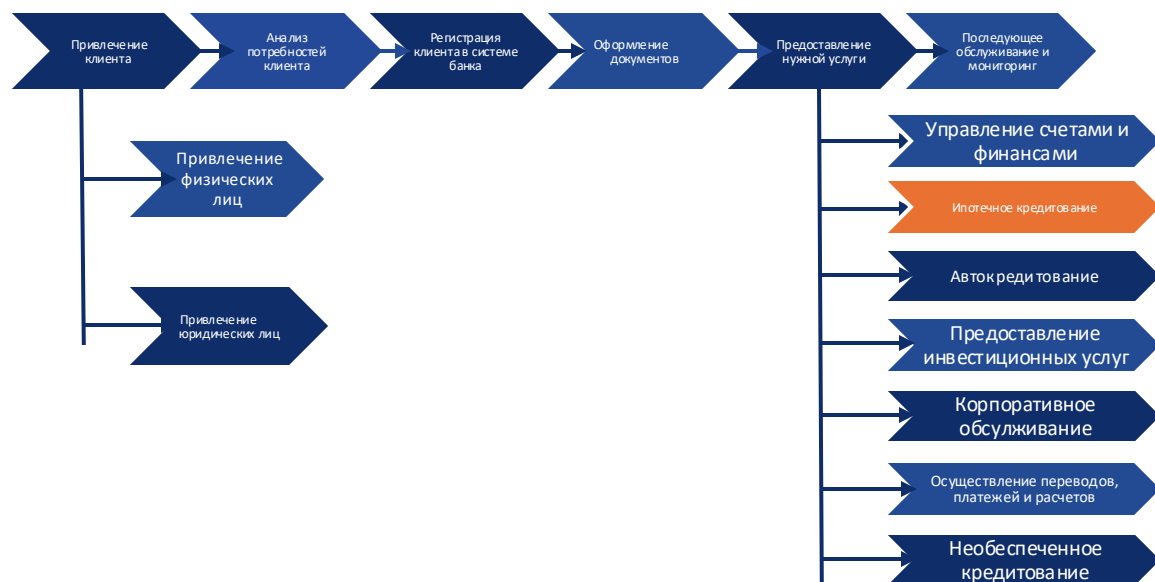
- Критерий 1 - актуальность для компании
- Критерий 2 - важность для общественности
- Критерий 3 - процесс, который необходимо адаптировать под изменения внешних факторов
- Критерий 4 - необходимость изменить процесс

- БП 1 - процесс ипотечного кредитования
- БП 2 - процесс автокредитования
- БП 3 - процесс необеспеченного кредитования
- БП 4 - процесс взыскания задолженностей

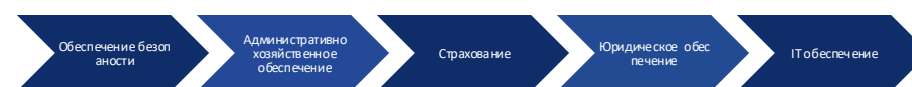


Процессы верхнего уровня

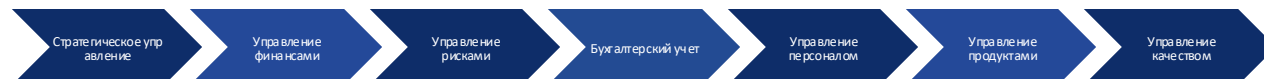
Основные процессы



Вспомогательные процессы



Процессы управления



Процессы развития






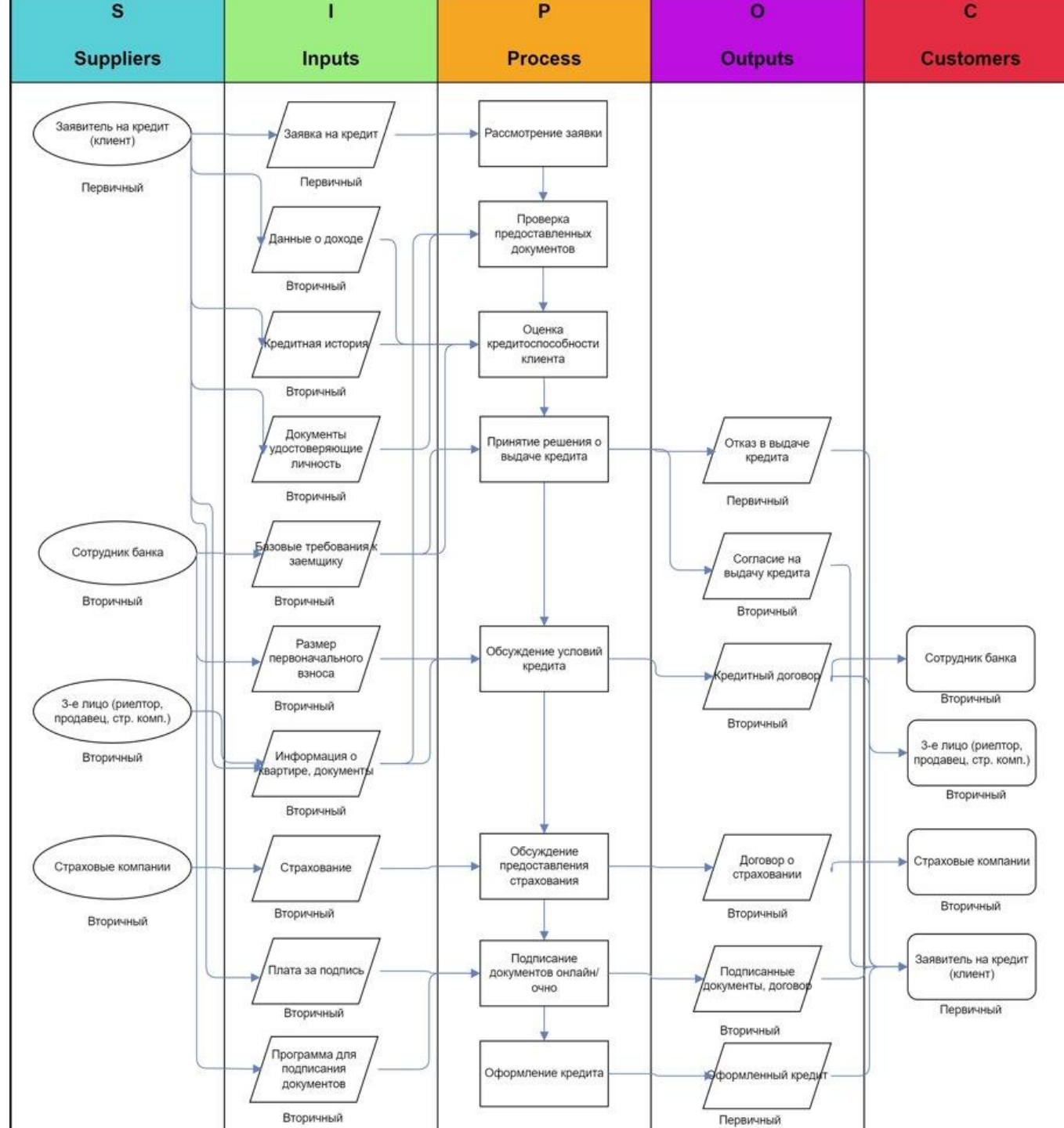
Описание "Процесс ипотечного кредитования" AS IS

Этапы проекта

Цель проекта

Обработка заявки на ипотечное кредитование, включая идентификацию клиента, сбор необходимых документов и принятие решения об одобрении кредита

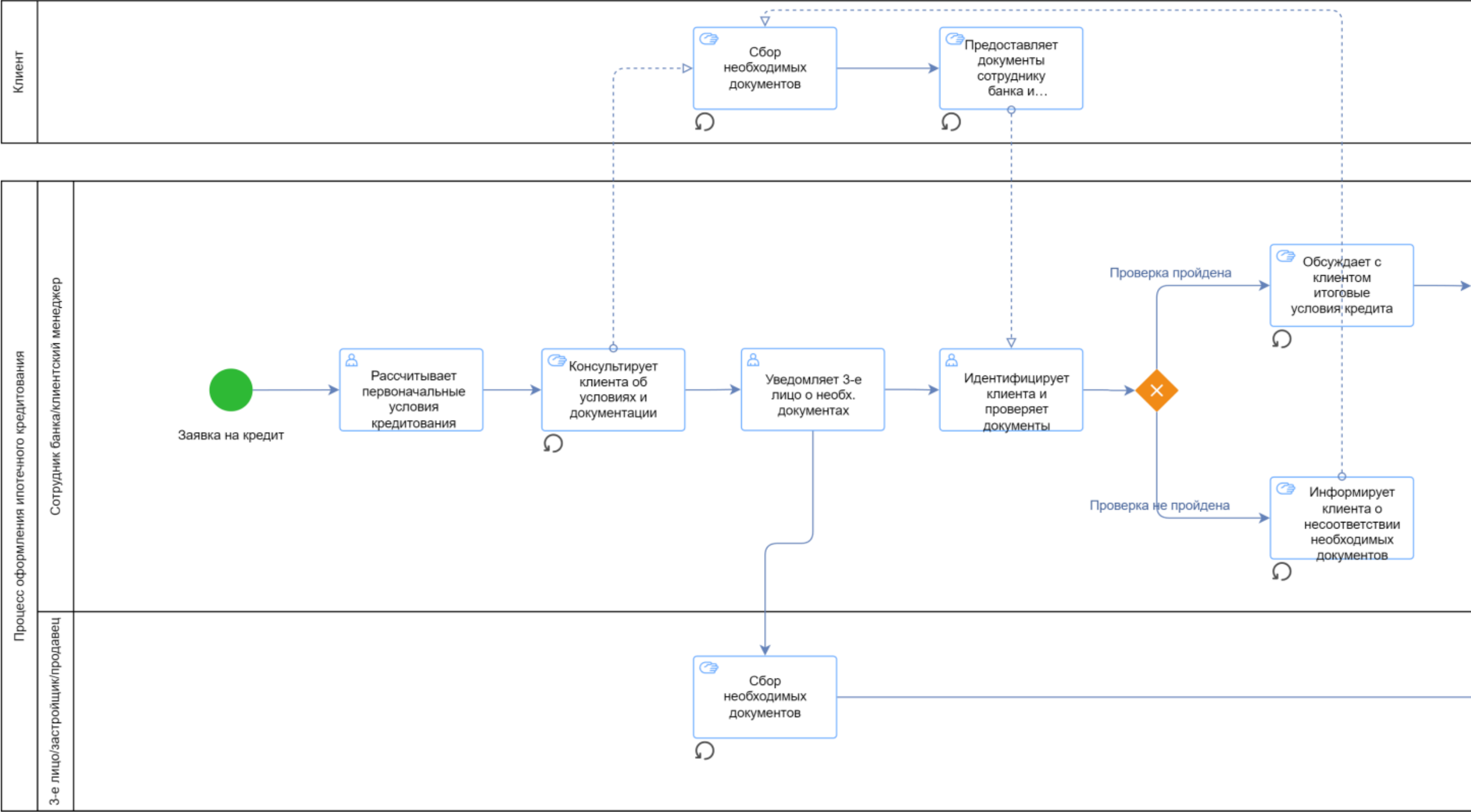
- 
- 1 Формирование предварительной заявки
 - 2 Расчет первоначальных условий кредитования
 - 3 Консультация клиента у менеджера
 - 4 Сбор документации по заемщику
 - 5 Рассмотрение банком кредитной заявки
 - 6 Отображение статуса заявки в личном кабинете
 - 7 Сбор нужной документации
 - 8 Подписание документов
 - 9 Заключение договора страхования
 - 10 Регистрация сделки в УФРС
 - 11 Обслуживание, выдача денег

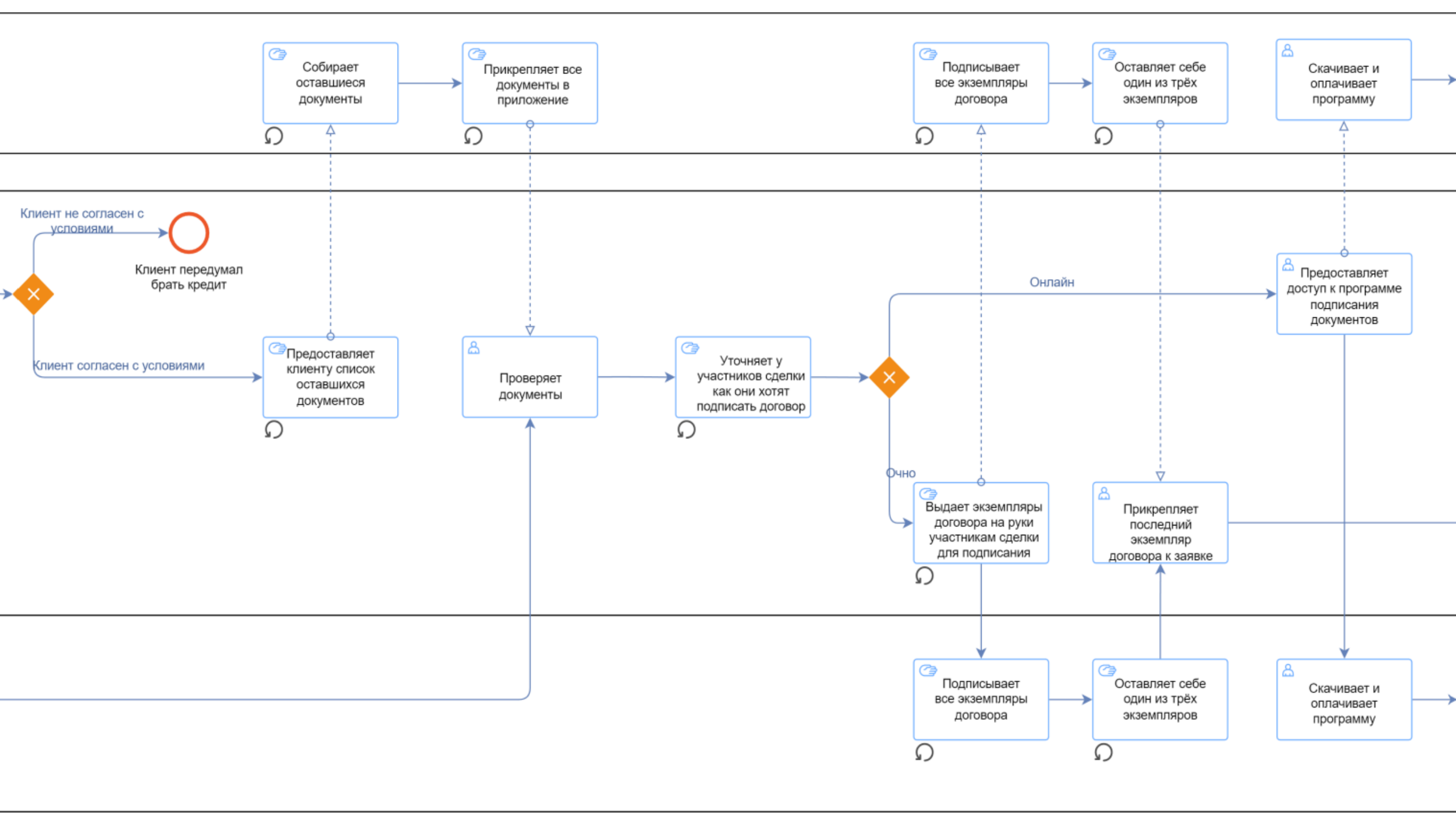


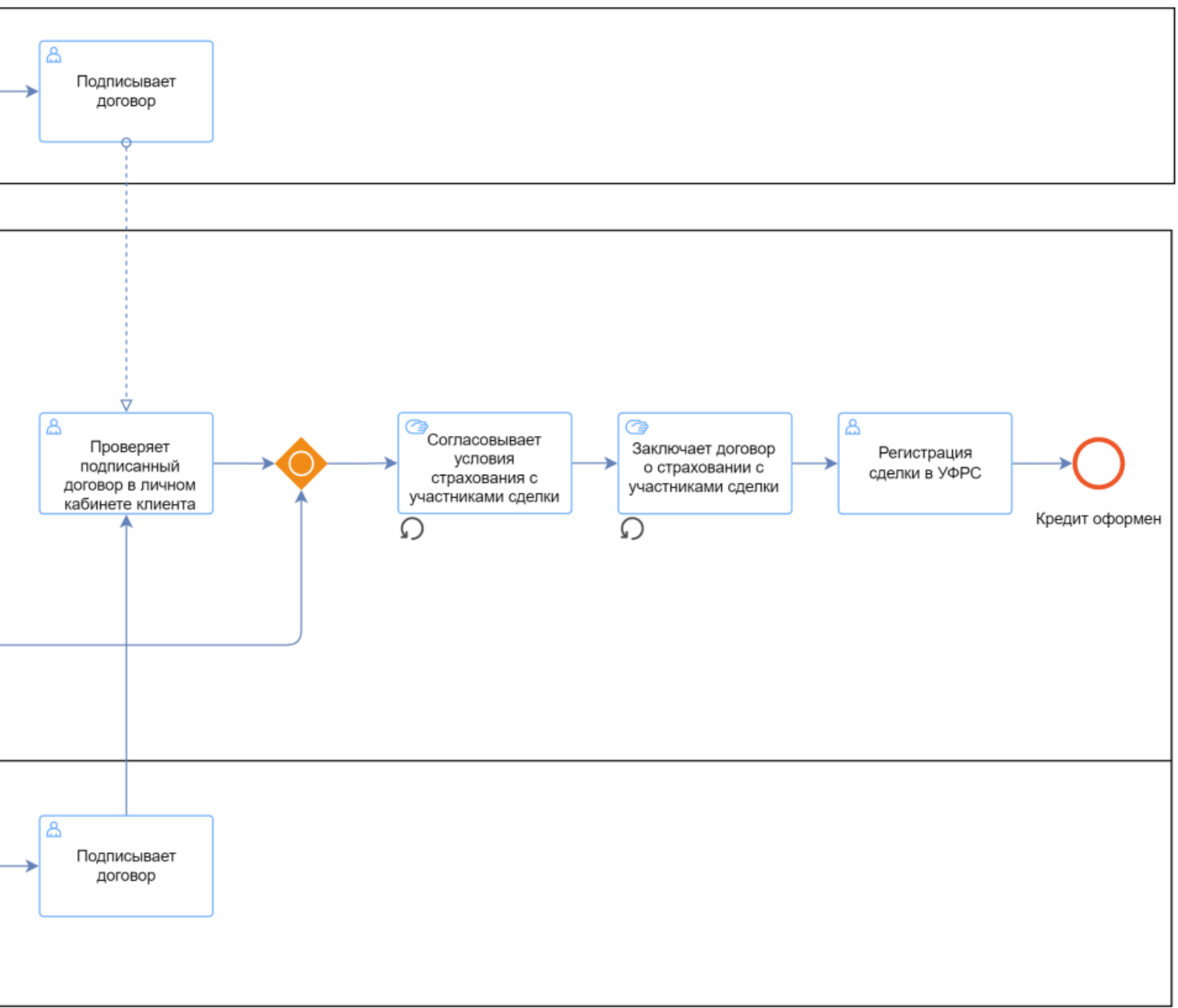


Матрица RACI AS IS

	Клиент	Клиентский менеджер	3-е лицо
Оформление первичной заявки	C	A	I
Идентификация	I	A	I
Предоставления документов о клиенте	R	A	I
Ввод данных клиента	R	A	
Проверка предыдущих заявок		R	
Предоставление документов о квартире	C	R	A
Подтверждение дохода	R	A	
Подписание документов онлайн	C	R	C
Подписание документов очно	C	R	C
Плата за подпись	C	R	C
Предоставление доступа к платной программе	I	R	I
Согласование условий кредита	C	R	C







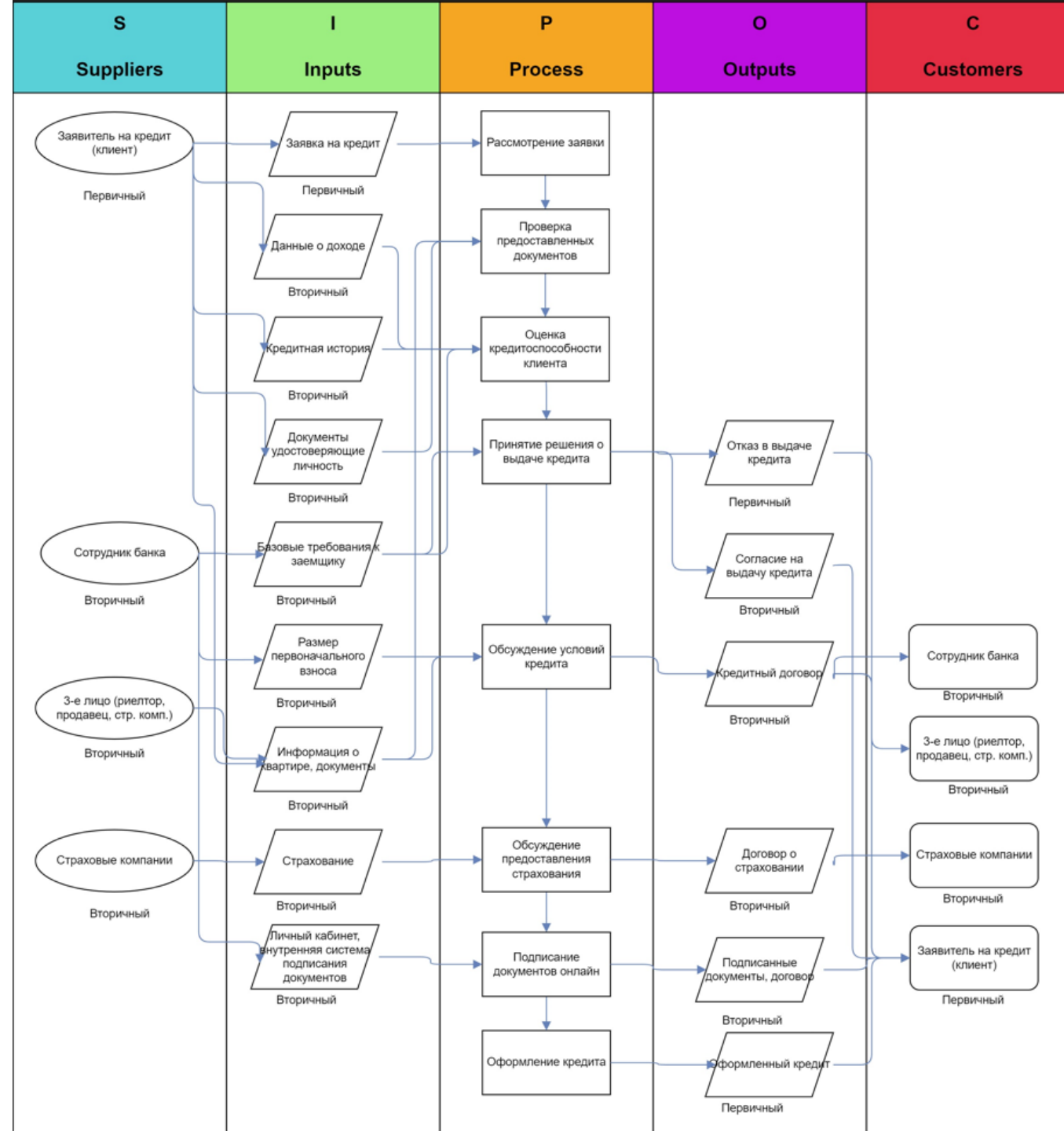


Анализ бизнес-процесса AS IS

- 1** Необходимо скачивать **платную программу** для подписания документов, электронная подпись также является платной.
- 2** Необходимо **очное присутствие** клиента в отделении банка для скачивания программы и получения кода авторизации.
- 3** **Время** коммуникации и передачи информации между клиентом и банком **заметно увеличено** из-за очного приема, сверки документов, а также большого количества уточнений со стороны клиента.

Критерии оптимизации

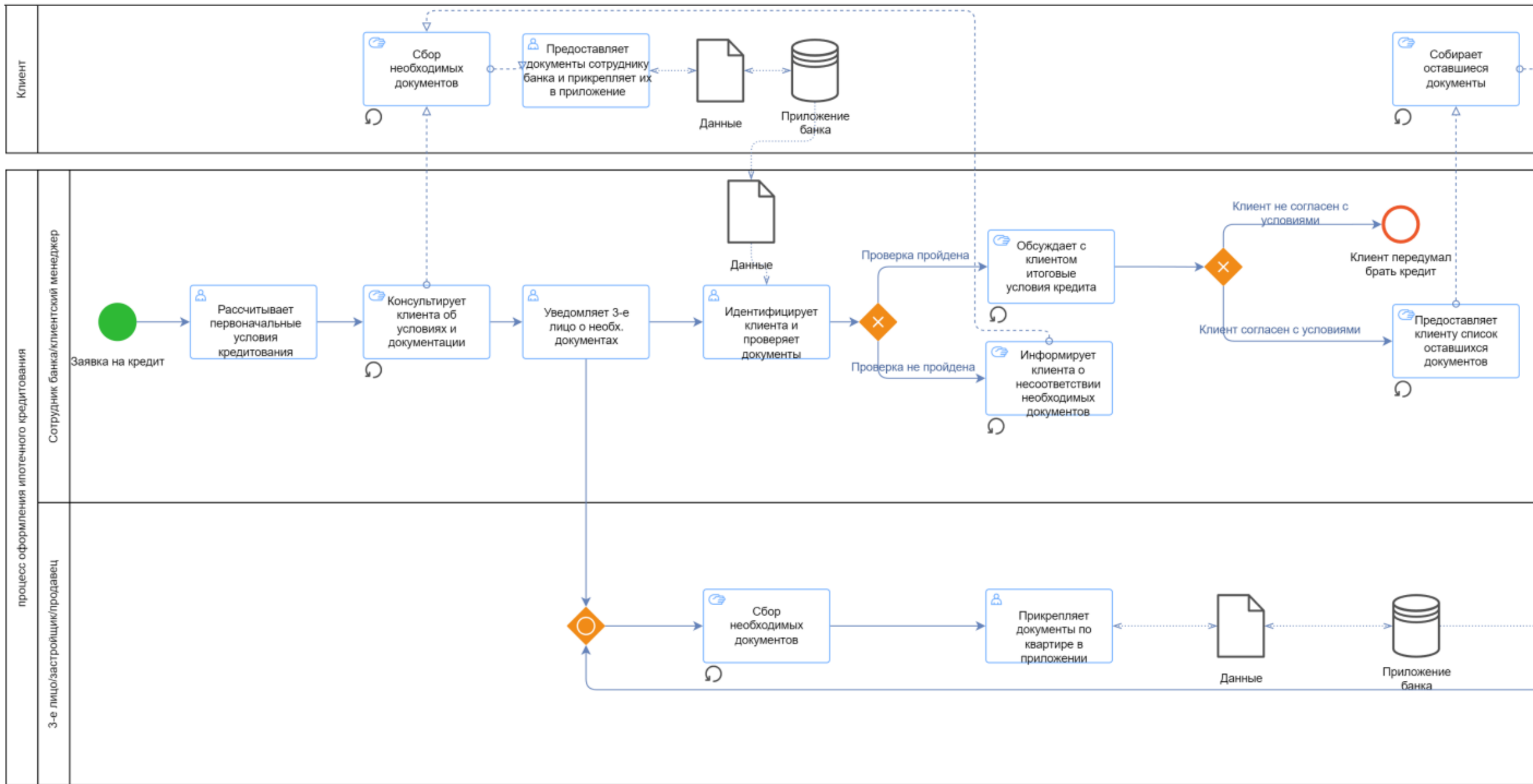
- 1. Сокращение времени на оформление заявки**
- 2. Цифровизация процесса подписания документов**

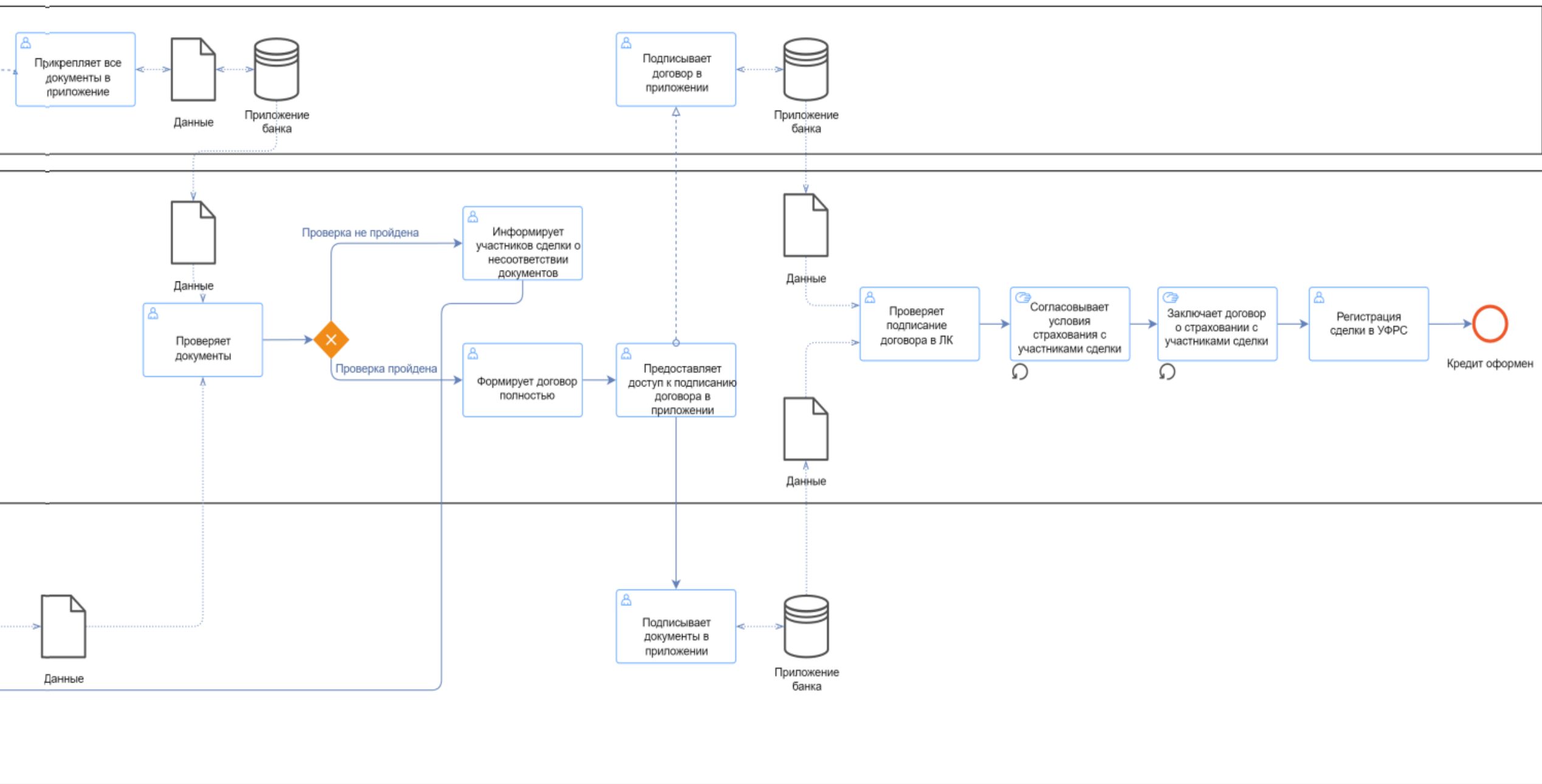




Матрица RACI TO BE

	Клиент	Клиентский менеджер	3-е лицо
Оформление первичной заявки	C	A	I
Идентификация	I	A	I
Предоставления документов о клиенте	R	A	I
Ввод данных клиента	R	A	
Проверка предыдущих заявок		R	
Предоставление документов о квартире	R	A	A
Подтверждение дохода	C	R	
Подписание документов онлайн	C	R	C
Согласование условий кредита	C	R	I







Цели в области процессов

Операционная эффективность

Автоматизировать первичную проверку заявки на кредит

Разработать и внедрить систему документооборота

Клиентское обслуживание

Обновить мобильное приложение для подачи заявок и подтверждения личности

Внедрить систему автоматического принятия решений

Индивидуализация предложений

Автоматизировать первичную проверку заявки на кредит

Провести маркетинговые исследования для вычисления

Разработать партнерские программы с застройщиками

Предложить уникальные условия важным клиентам

Цели в области развития и обучения персонала | потенциала организации

Разработать устойчивые программы профессионального развития и обучения сотрудников в ключевых технологических дисциплинах

Внедрить программы стимулирования и мотивации персонала отдела кредитования

Обновить корпоративные стандарты обслуживания клиентов

Ключевые показатели эффективности: KPI

1. Процент заявок, автоматически одобренных/отклонённых без участия человека. Целевое значение KPI направлено на увеличение доли заявок, обработанных полностью автоматически.
2. Скорость обработки первичной проверки. Измеряется среднее время, необходимое для автоматической проверки и вынесения решения по заявке.
3. Точность автоматической проверки. Процент ошибок (ложноположительных и ложноотрицательных решений) в результате автоматической проверки заявок.
4. Снижение операционных затрат. Измерение снижения затрат на обработку заявок благодаря автоматизации процесса.

Вес

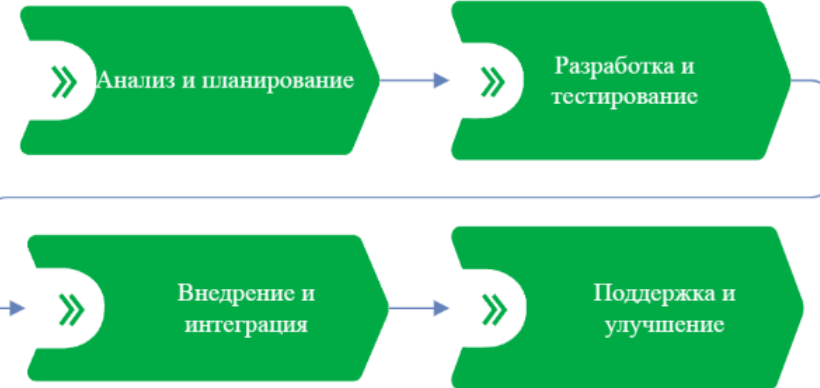
0.3

0.3

0.2

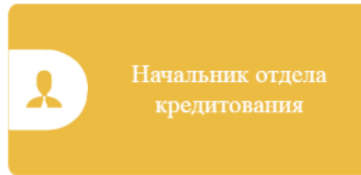
0.2

Мероприятия



Цель

Ответственный за цель



Автоматизировать
первичную проверку заявку на кредит

Процессы и ответственные







Детализация цели: "Разработать и внедрить систему управления документооборотом"

Условия достижения	Меры	КПЭ	Ответственные
<ul style="list-style-type: none">Анализ текущей ситуации процесса документооборота и выявление проблемных мест.Разработка и внедрение системы электронного документооборота.	<ul style="list-style-type: none">Внедрение системы электронного документооборота.Обучение работников взаимодействия с новой системой.	<ul style="list-style-type: none">Уменьшение временных затрат на обработку документов.Снижение количества бумажных документов.	<ul style="list-style-type: none">ИТ-департаментРуководители подразделений, работающих с документами



Детализация цели: "Внедрить систему автоматического принятия решений"

Условия достижения	Меры	КПЭ	Ответственные
<ul style="list-style-type: none">Разработать и протестировать автоматизированную систему принятия решений.Интегрировать систему с существующими бизнес-процессами.	<ul style="list-style-type: none">Разработать алгоритмы и моделей автоматического принятия решений.Проведение проекта для тестирования системы.	<ul style="list-style-type: none">Доля заявок, полностью выполненная системой.Точность решений автоматической системой.	<ul style="list-style-type: none">ИТ-департаментРуководители кредитного отдела



Детализация цели: "Разработать устойчивые программы профессионального развития и обучения сотрудников"

Условия достижения	Меры	КПЭ	Ответственные
<ul style="list-style-type: none">Разработка материалов для обучения сотрудников.Проведение лекций и семинаров для повышения квалификации сотрудников.	<ul style="list-style-type: none">Введение сертификации по пройденным курсам.	<ul style="list-style-type: none">Количество обученных сотрудников с полученными сертификатами.Повышение уровня технических компетенций.	<ul style="list-style-type: none">Отдел по работе с персоналомРуководители подразделений



Особенности проектных работ



- Безопасность данных



- Интеграция с существующими сервисами



- Клиентская поддержка



- Тестирование приложения, анализ степени масштабирования



- Совершенствование приложения ДБО



- Планирование улучшений



Планирование улучшений



Наиболее важные этапы в планировании улучшений

- 1 Выбор технологического решения
- 2 Подготовка и обучение персонала
- 3 Пиар и маркетинг
- 4 Соблюдение законодательства



Требования к ИТ

- 1** Гарант безопасности и сохранности персональных данных клиента
- 2** Гибкость, для возможности расширения функционала, а также оперативного исправления ошибок
- 3** Удобство и простота использования
- 4** Совместимость различных платформ, для более широкого списка устройств
- 5** Наличие каналов обратной связи, для оперативных сообщений об ошибках, учета пожеланий клиентов



Результаты

- 1** Автоматизация первичной проверки заявок на кредит, что сократило время их обработки на **50%** и уменьшило количество ошибок на **40%**
- 2** **Повышение качества** клиентского обслуживания и удобства клиентов, **существенное сокращение** временных и денежных **затрат** для клиентов.

