



Факультет  
Высшая школа бизнеса

Команда ББИ-222-1



Проектный семинар "Моделирование организаций"

# Банк "Открытие"



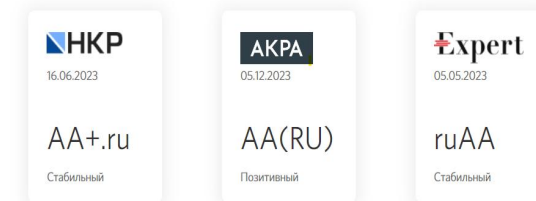
## Общая характеристика банка "Открытие"

- ❖ Полное название: "Открытие"
- ❖ Юридическое наименование: ПАО Банк "ФК 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
- ❖ Миссия компании: "Мы помогаем нашим клиентам, сотрудникам, контрагентам и даже конкурентам реализовывать их финансовые возможности"
- ❖ Основные ценности:
  - Партнерство как главный принцип в бизнесе
  - Яркость и качество. Поиск надежных нестандартных решений
  - Непрерывное развитие. Движение вперед, оставаясь собой

### РЕЙТИНГИ И РЭНКИНГИ

[← О Банке](#)

#### Кредитные рейтинги и рэнкинги





## PEST - анализ



### Political

1. Геополитическая обстановка
2. Политическая стабильность



### Economical

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



### Social

1. Демография
2. Социальные тренды

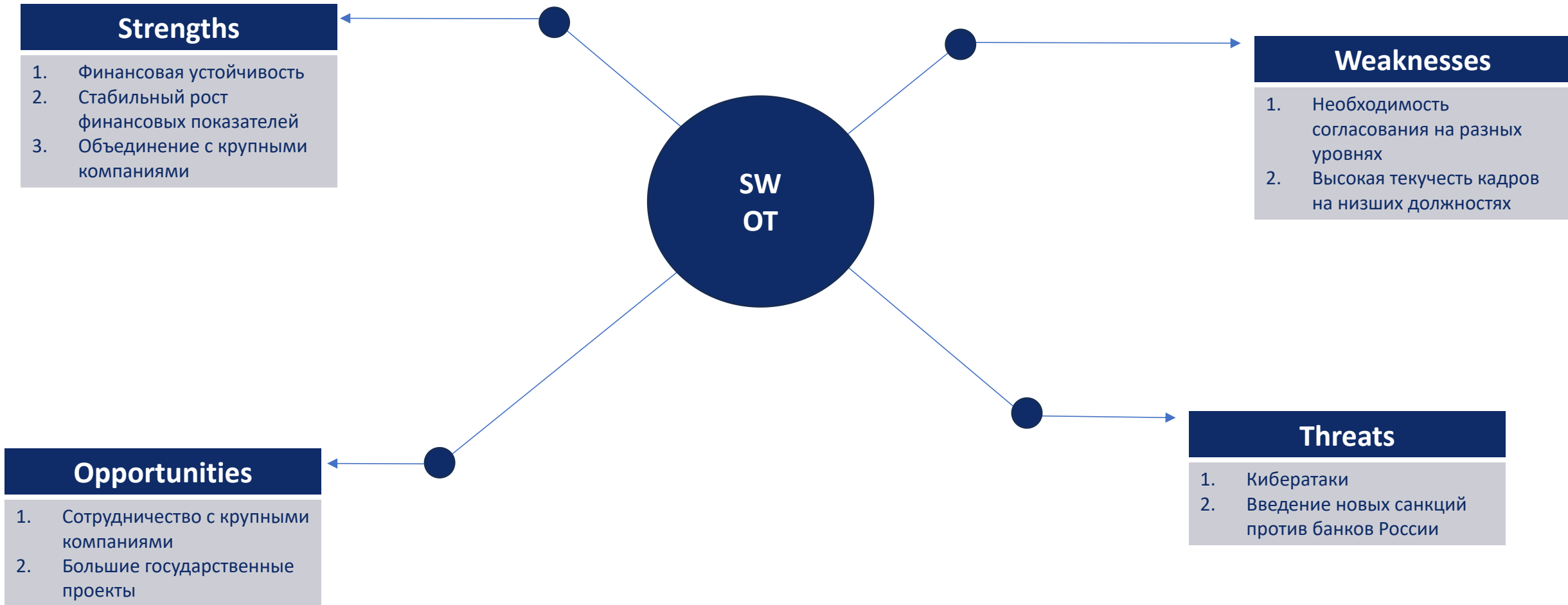


### Technological

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



# SWOT- анализ





# SWOT | PEST

## Вывод

Банк «Открытие» демонстрирует сильные позиции на финансовом рынке, имеет заметную финансовую устойчивость и прибыльность, что является ключевым фактором для долгосрочного успеха в банковской индустрии. Тем не менее, организация сталкивается с некоторыми проблемами, такими как сложная иерархическая система и высокая текучесть кадров. Угрозы внешней среды, такие как кибератаки и санкции, также требуют внимания и оптимальных решений для минимизации потенциального ущерба. После проведения стратегического анализа компании, нами были выявлены множество деталей, которые в последствии оказались необходимыми при выборе стратегии оптимизации целевого процесса, составлении метрик качества, а также при предварительной оценке результатов внедрения.

В целом, банк «Открытие» находится в хорошем положении для дальнейшего роста и развития, но для укрепления своих позиций на рынке необходимо внимательно относиться к выбору будущей стратегии.

Вас может заинтересовать

### ГОТОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ИНВЕСТИЦИЯМ

Стать инвестором просто



Подробнее



## Диаграмма Исикавы

### Экономическая среда

Нестабильная экономическая обстановка

Нестабильный процент ключевой ставки

Низкий уровень коммуникации

Конфликт интересов

Персонал

Высокая текучесть кадров

### IT - обеспечение

Отсутствие возможности электронного заполнения документов

Устаревшее ПО

Низкий уровень электронного документооборота

Отсутствие специализированного ПО для обработки заявок

Плохая кооперация между отделами

Избыточная громоздкость

Структура

Дублирование обязанностей у разных сотрудников

Отсутствие единого алгоритма выдачи кредита

Отсутствие единого алгоритма приема заявок



## Процессы верхнего уровня

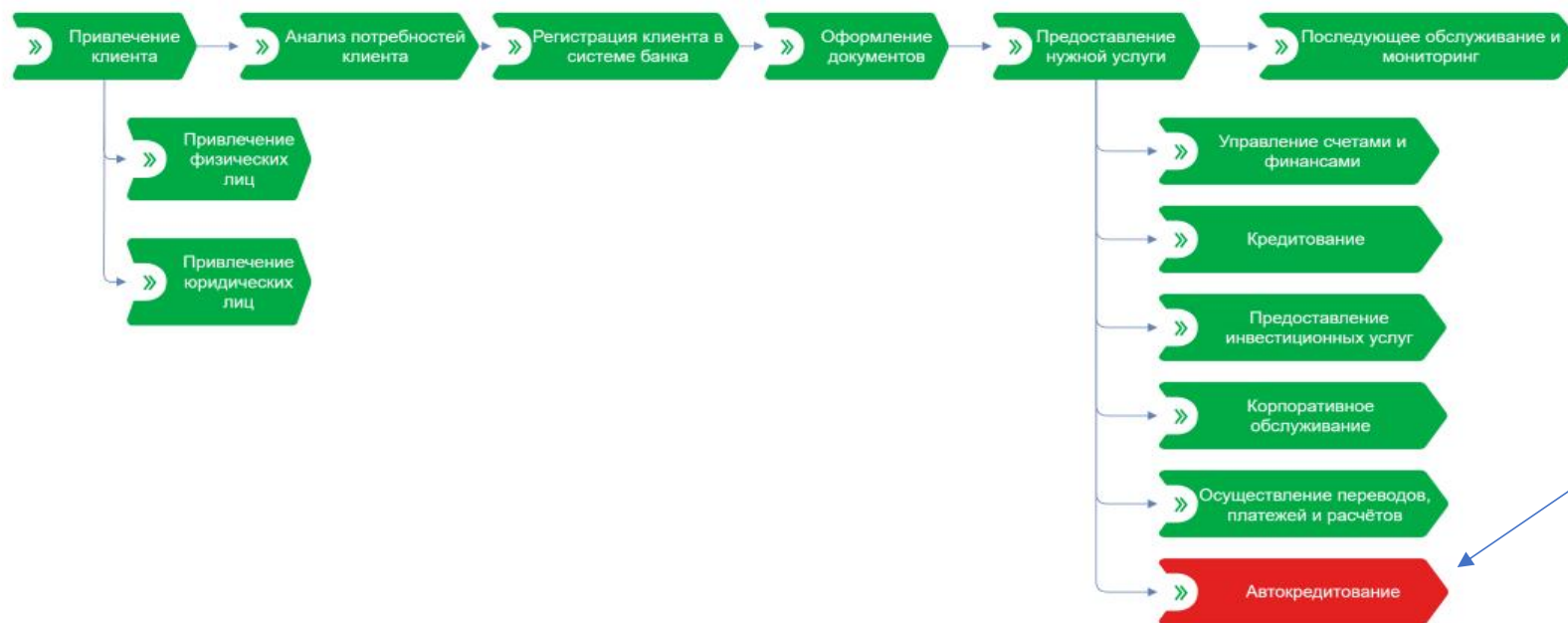
### Процессы развития



### Процессы управления



### Основные процессы



Приоритетный процесс

### Вспомогательные процессы





## Описание "Процесс автокредитования" AS IS

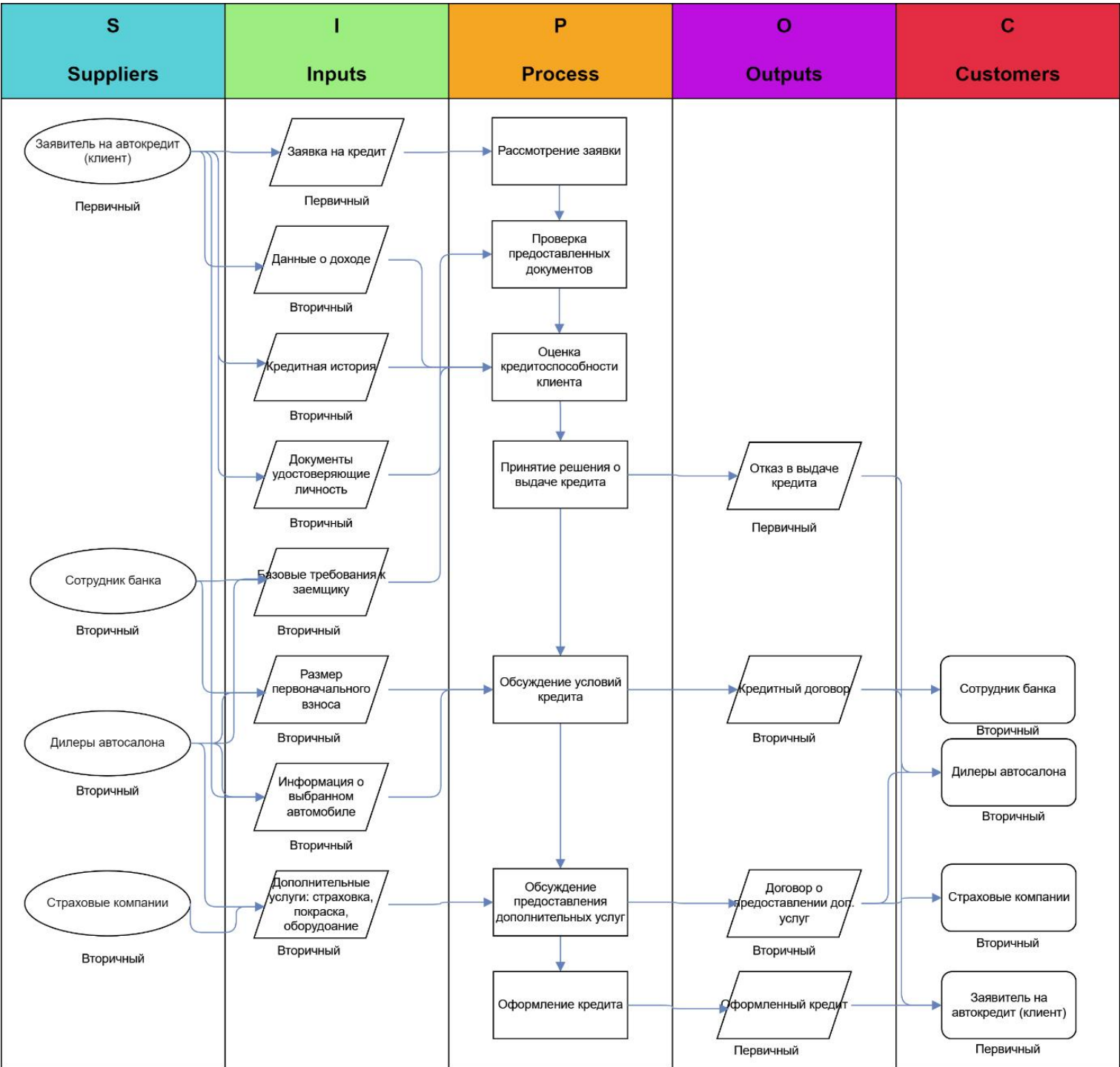
### Цель процесса:

Обработка заявки на автокредит, включая идентификацию клиента, сбор необходимых документов, скоринг, верификацию и принятие решения об одобрении кредита

### Этапы процесса:

1. Формирование предварительной заявки клиентом и идентификация клиента.
2. Ввод данных клиентом и сканирование документов.
3. Оценка и скоринг 1 заявки системой СПР.
4. Ручная верификация заявки андеррайтером и верификатором.
5. При необходимости доработка заявки.
6. Принятие решения о выдаче кредита и информирование клиента.



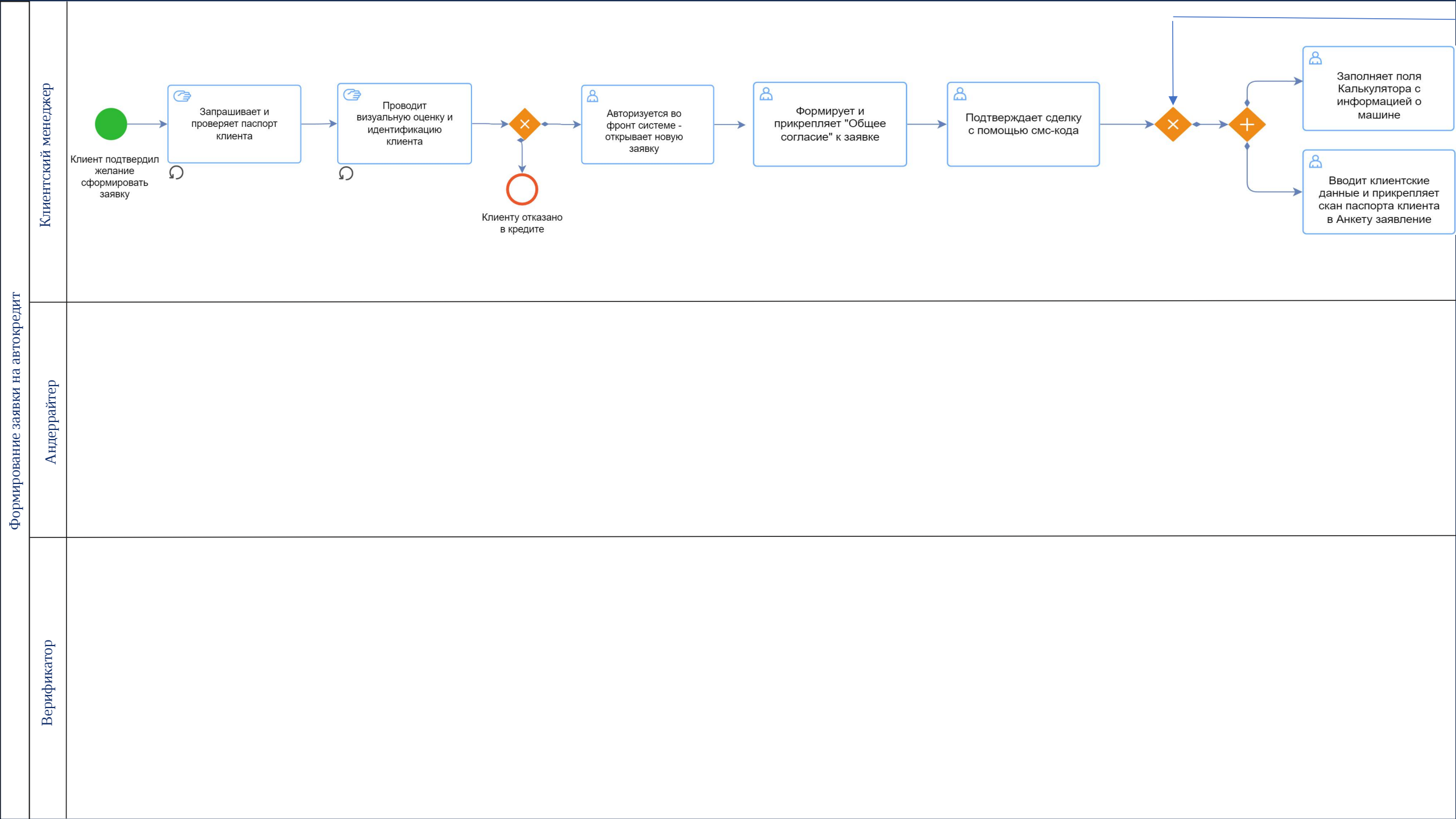


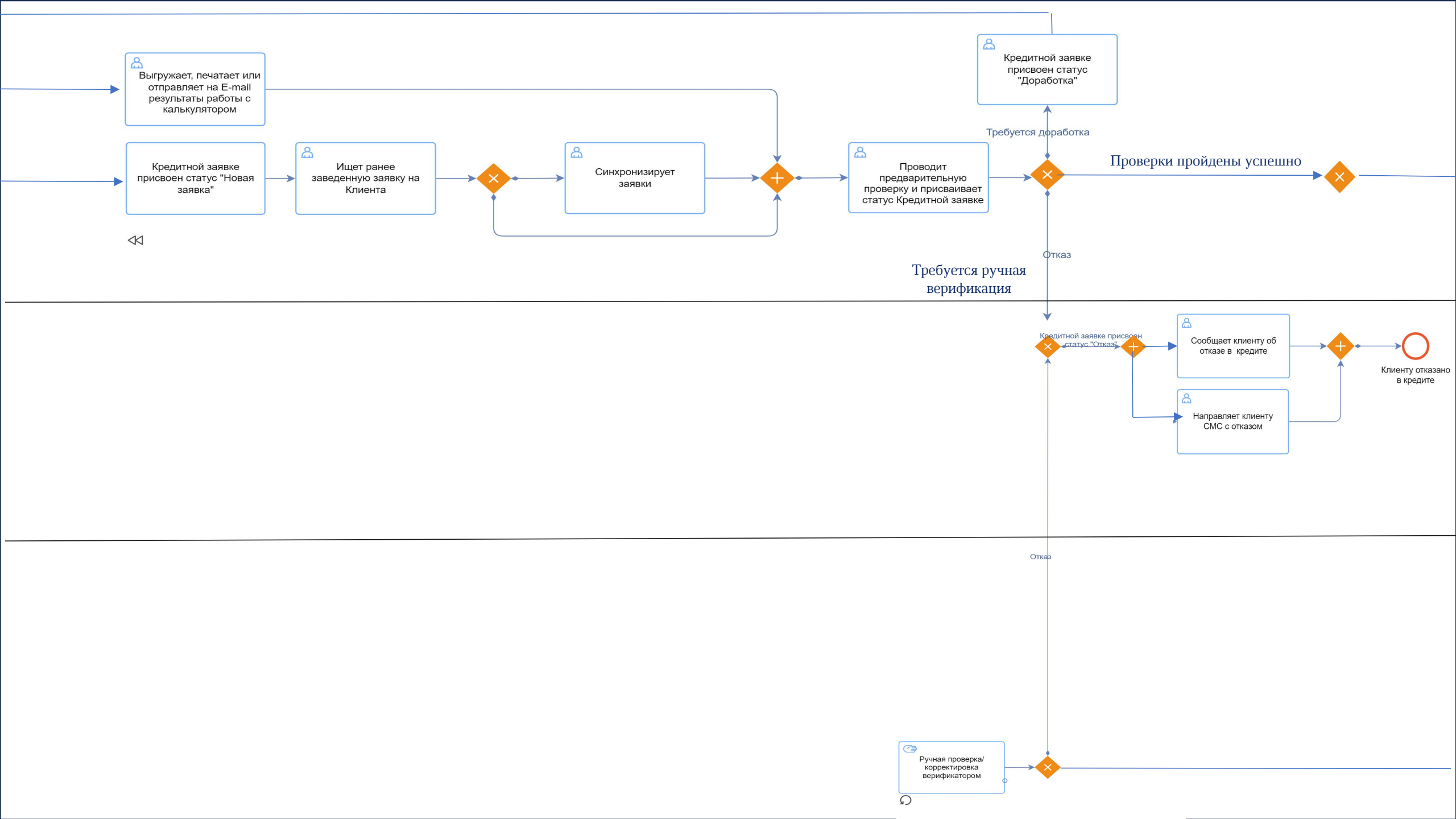


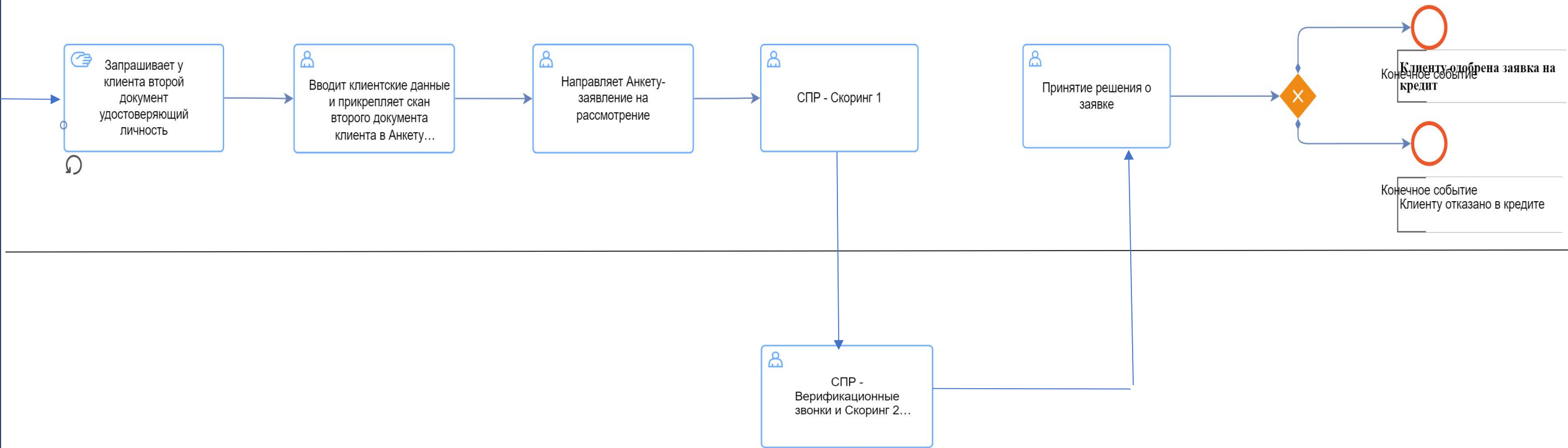
# Матрица RACI AS IS

	Клиент	Клиентский менеджер	Верификатор	Андеррайтер	Риск-менеджер
Оформление первичной заявки	C	R			I
Идентификация	I	R	C / A	I	
Формирование и подписание документов	C / I	R	I	I	
Ввод данных клиента	A	R	I	I	C
Проверка предыдущих заявок		R		A	
Запрос дополнительных документов	C	R	A	I	
Подтверждение дохода	C	R	C	A / I	I
Ручная проверка и скоринг	I	I	R	A	C / I
Согласование условий кредита	I	R		A	I

- R - ответственный
- A - принимает решение
- C - вовлечен
- I - информирован





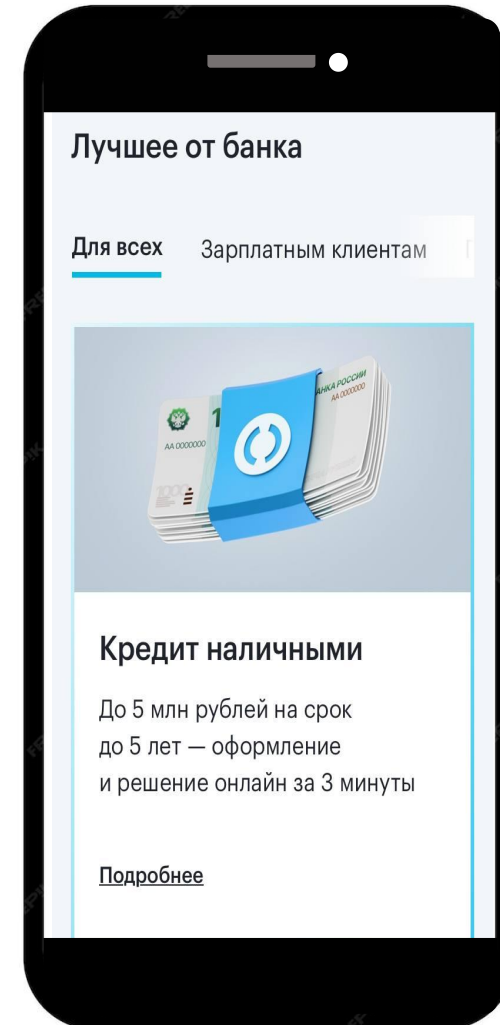


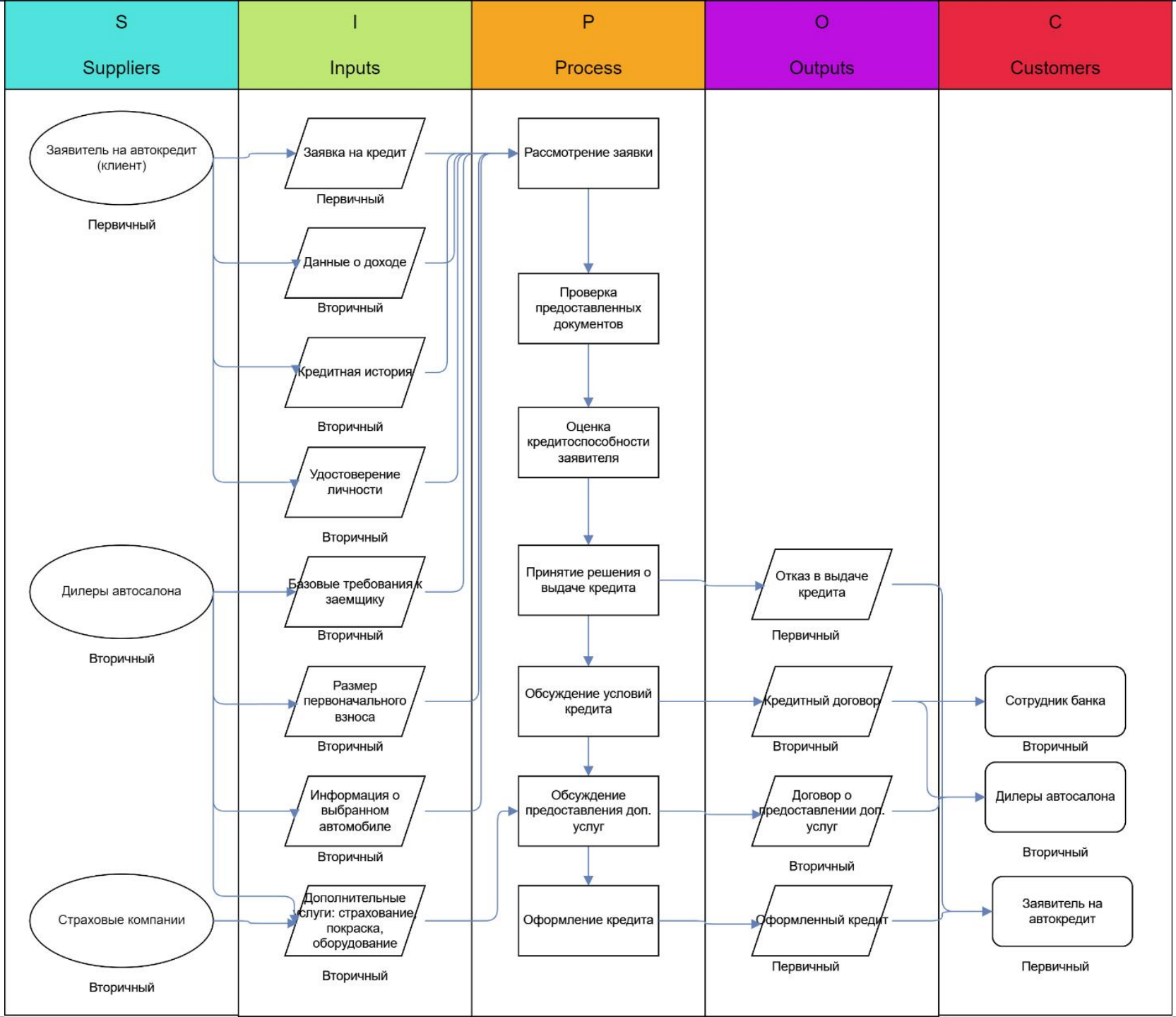


## Анализ бизнес-процесса AS IS

После анализа модели и диалогов с участниками процесса и сотрудниками были выявлены проблемы, замедляющие процесс автокредитования и усложняющие его для клиентов. Главная проблема заключается в дублировании функций дилера и сотрудника банка, что замедляет процесс. Отсутствие единого алгоритма и офлайн прием документов также увеличивают время обработки заявок. Для оптимизации процесса выделены критерии:

- Сокращение времени оформления заявки
- Стандартизации алгоритма выдачи кредита
- Цифровизация процесса подписания документов





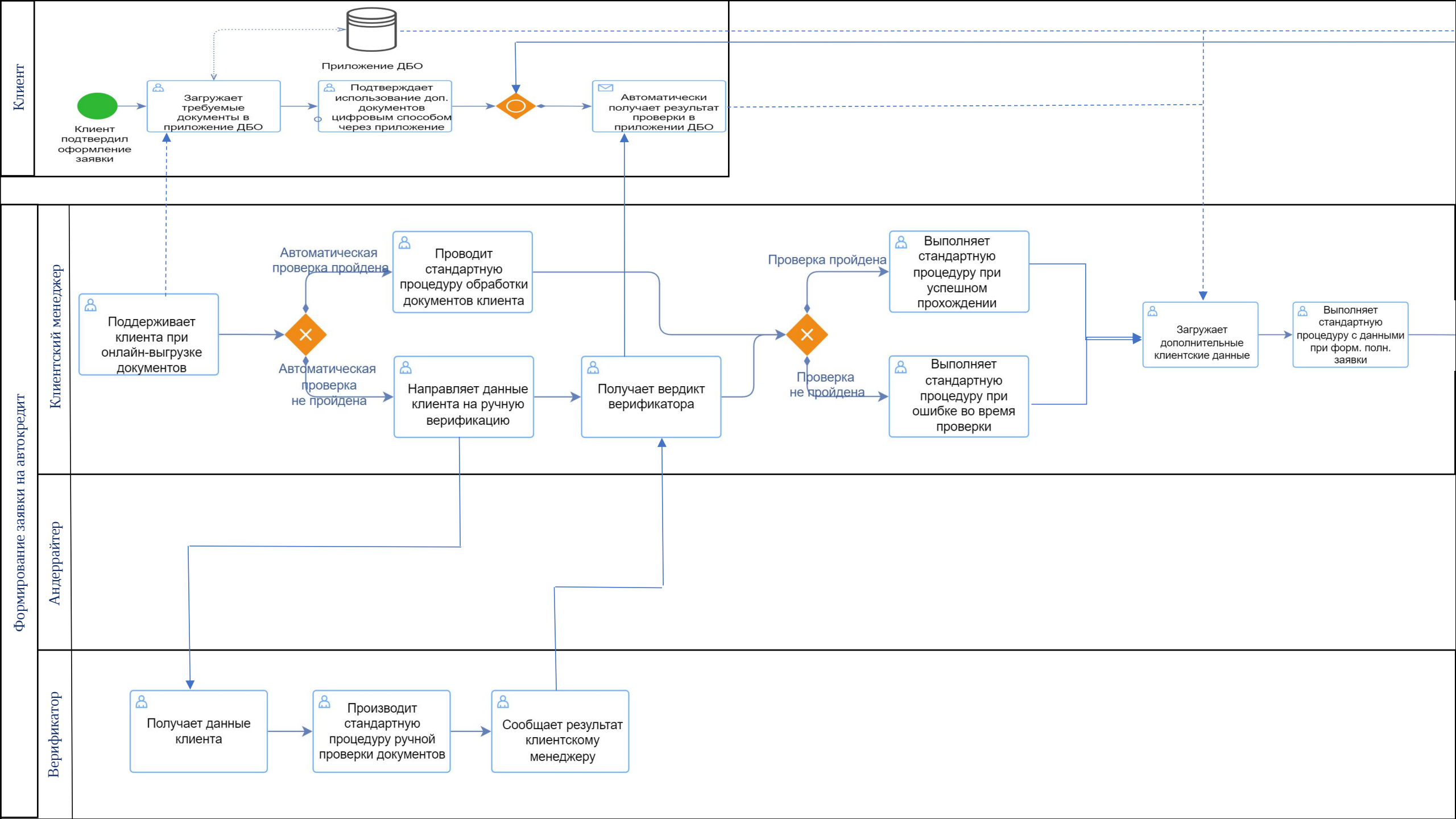


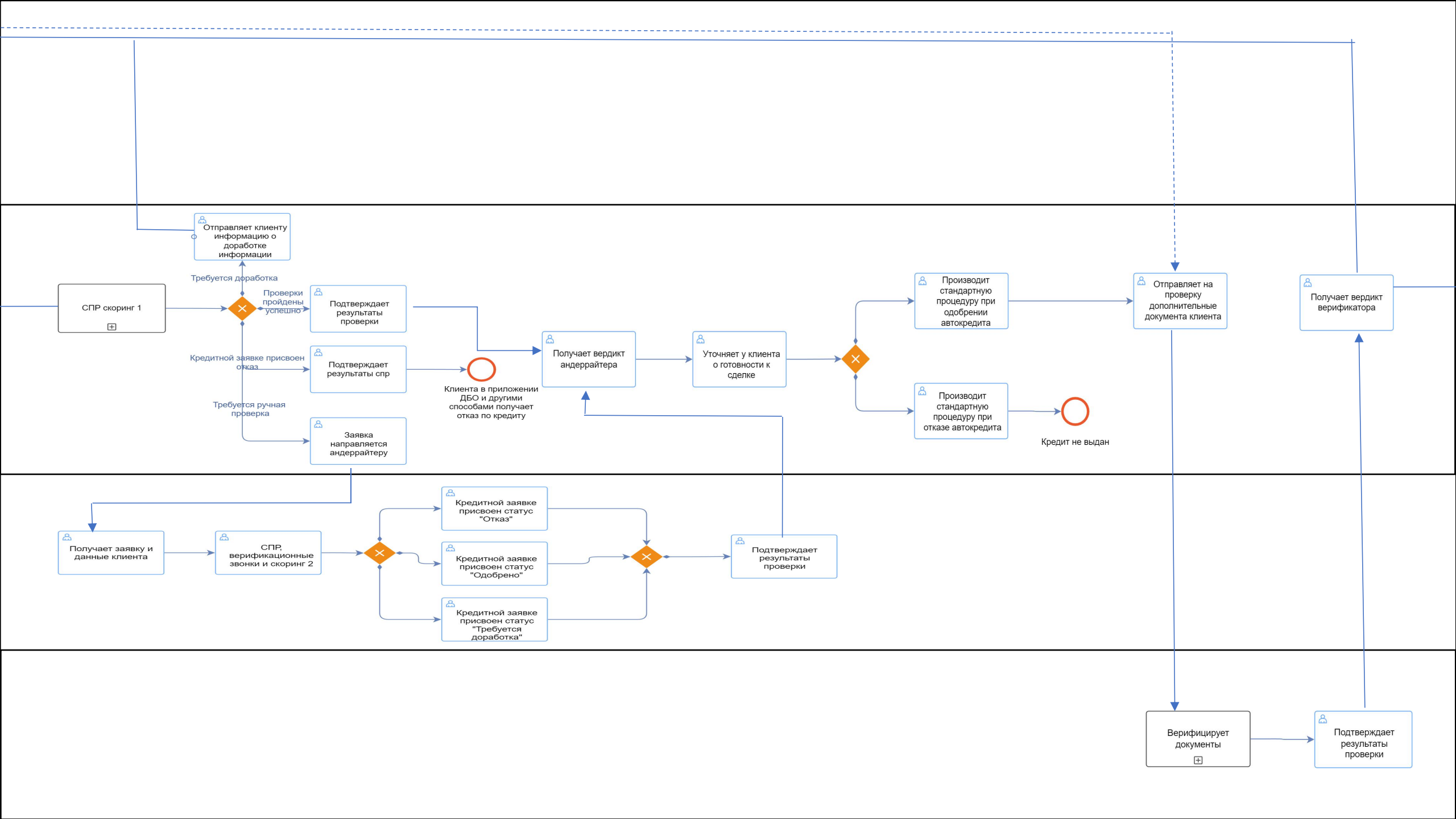
## Матрица RACI TO BE

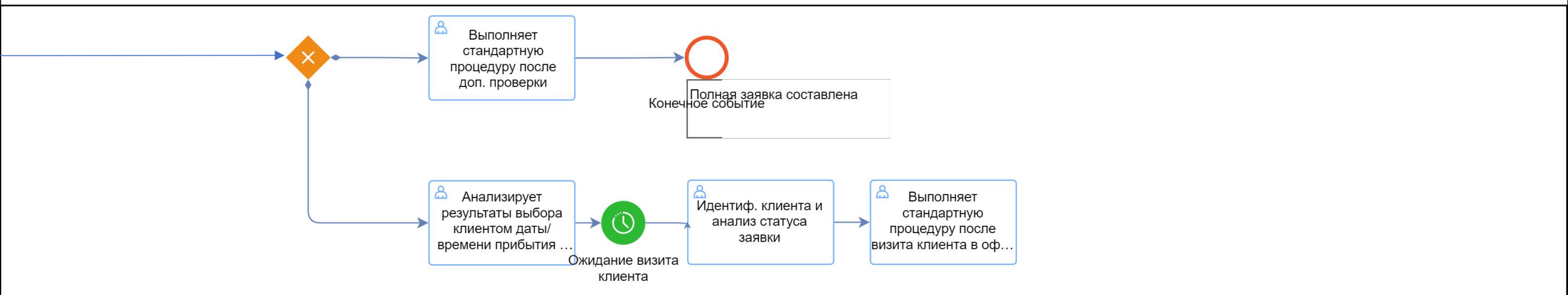
	Клиент	Клиентский менеджер	Верификатор	Андеррайтер	Риск-менеджер
Оформление первичной заявки	C	R			I
Идентификация	I	R	C / A	I	
Формирование и подписание документов	C / I	R	I	I	
Ввод данных клиента	R	A	C / I	I	C
Проверка предыдущих заявок		R		A	
Запрос дополнительных документов	C	R		I	
Подтверждение дохода	C	R	C	A / I	I
Ручная проверка и скоринг	I	I	R	A	C / I
Согласование условий кредита	I	R		A	I

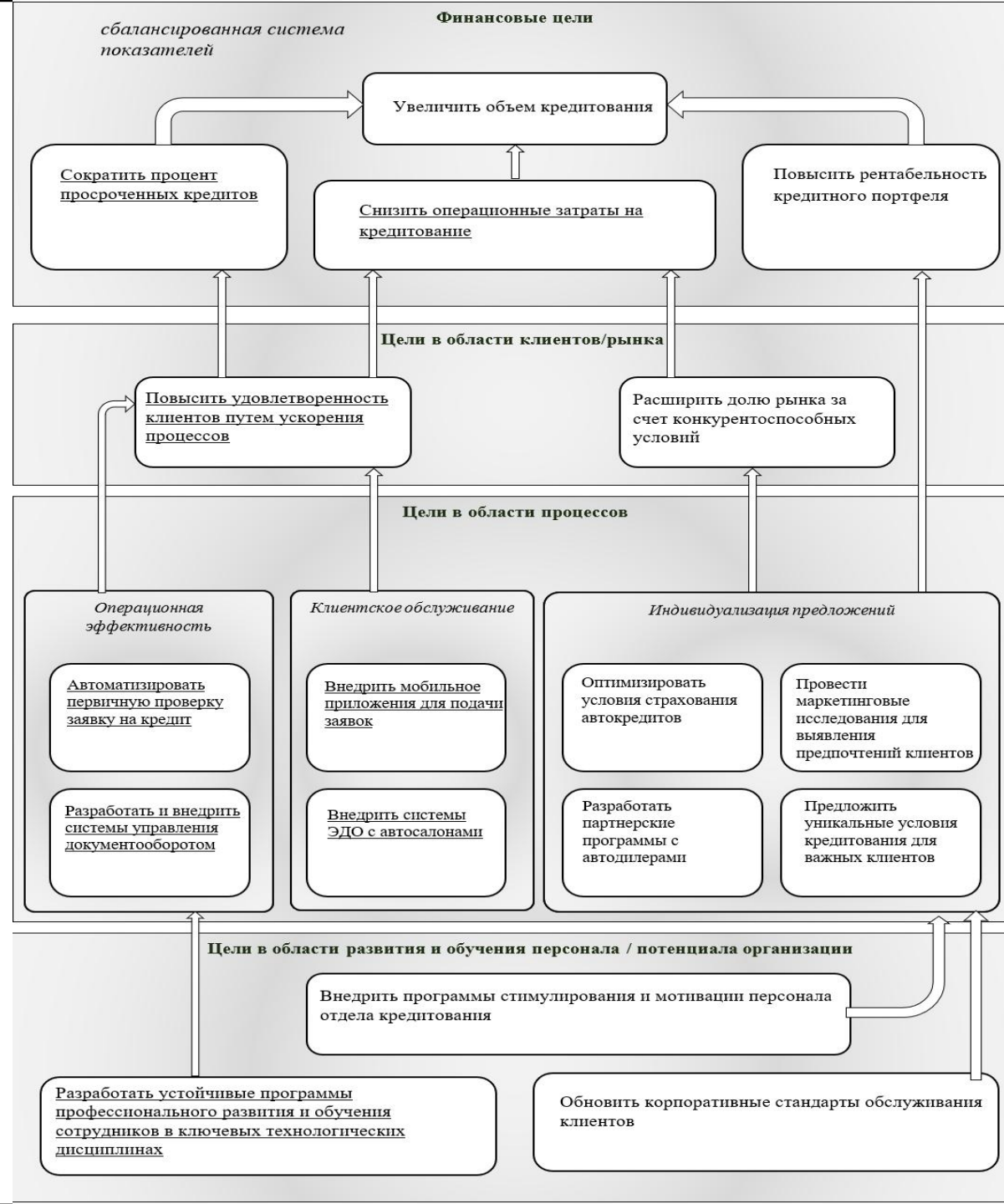
- R - ответственный
- A - принимает решение
- C - вовлечен
- I - информирован













## Цели в области клиентов | рынка

### Цель: Повысить удовлетворенность клиентов путем ускорения процессов

#### Условия достижения целей

- Измерить текущее время отклика на запросы клиентов и время обработки операций.
- Определить этапы процессов, которые вызывают задержки.
- Сбор обратной связи от клиентов о их ожиданиях и опыте взаимодействия с банком.

#### Меры

- Пересмотреть и оптимизировать внутренние процессы для уменьшения времени обработки.
- Внедрить или модернизировать системы автоматизации, включая программное обеспечение для CRM и BPM (управление бизнес-процессами).
- Обучить сотрудников использованию новых инструментов и техник обслуживания клиентов для ускорения работы.
- Создать кросс-функциональные команды для быстрого решения проблем клиентов.

#### КПЭ

- Сокращение среднего времени ответа на запросы клиентов. 0.3
- Уменьшение времени ожидания клиентами выполнения их операций. 0.3
- Увеличение количества операций, обработанных за единицу времени на сотрудника. 0.2
- Улучшение показателей удовлетворенности клиентов, измеряемых через опросы и индексы NPS (Net Promoter Score). 0.2

#### Ответственные

- Отдел операционной эффективности.
- IT-отдел.
- Отдел обслуживания клиентов.
- Руководители подразделений, связанных с клиентскими операциями.



## Цели в области процессов

### Цель: Разработать и внедрить системы управления документооборотом

#### Условия достижения целей

- Провести анализ текущего состояния документооборота, включая объемы, типы и потоки документов в организации.
- Определить требования к системе управления документооборотом (СУД), включая интеграцию с другими информационными системами и уровень доступа различных пользователей.
- Выбрать подходящее решение для СУД, которое может быть как разработано на заказ, так и выбрано из готовых решений на рынке.

#### Меры

- Разработать техническое задание для системы, описывающее функциональность, безопасность, масштабируемость и интеграцию.
- Подобрать или разработать программное обеспечение для автоматизации документооборота, включая модули для сканирования, распознавания, хранения, поиска и архивирования документов.
- Обеспечить обучение сотрудников работе с новой системой.
- Провести тестирование системы на определенной группе пользователей перед организационным внедрением.

#### КПЭ

- Сокращение времени поиска и доступа к документам. 0.2
- Снижение количества бумажных документов и соответствующих затрат на их хранение. 0.4
- Уменьшение времени, необходимого для обработки одного документа. 0.3
- Улучшение отчетности и контроля за движением документов. 0.1

#### Ответственные

- Отдел информационных технологий.
- Отдел организации документооборота.
- Отдел безопасности информации.
- Отдел кадров и управления персоналом для обучения сотрудников.

## Ключевые показатели эффективности: KPI

1. Процент просроченной задолженности от общего портфеля кредитов.
2. Количество новых случаев просроченной задолженности.
3. Средняя продолжительность просроченной задолженности.
4. Эффективность программ реструктуризации долга.

Вес

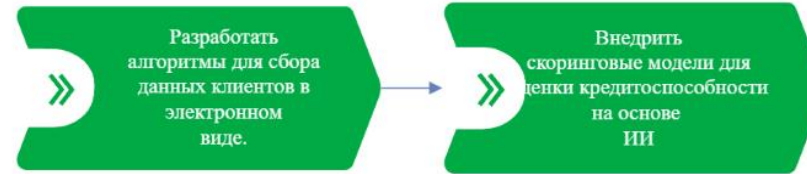
0.4

0.2

0.3

0.1

## Мероприятия



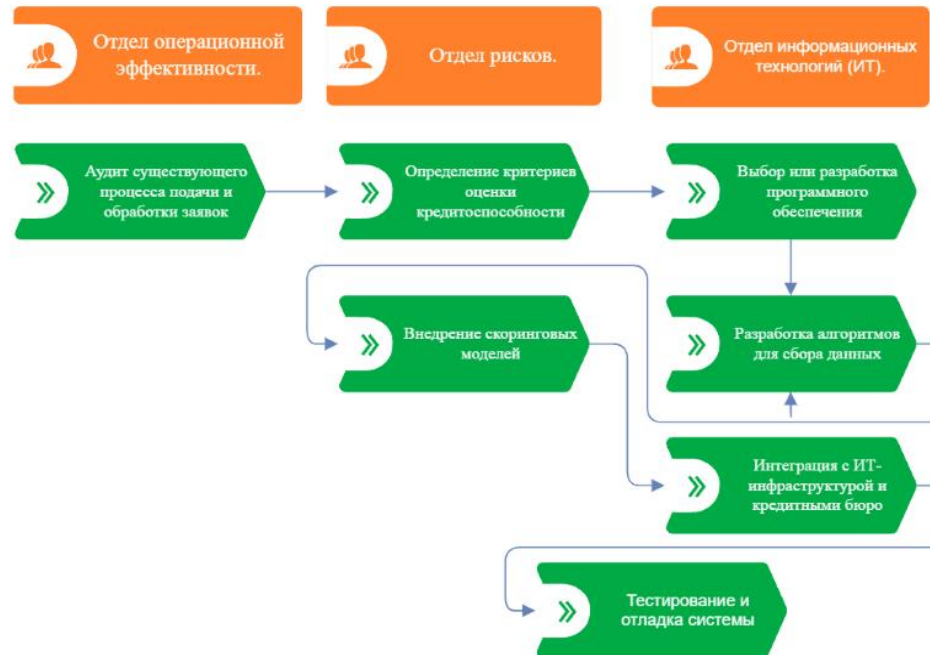
## Цель

Ответственный за цель

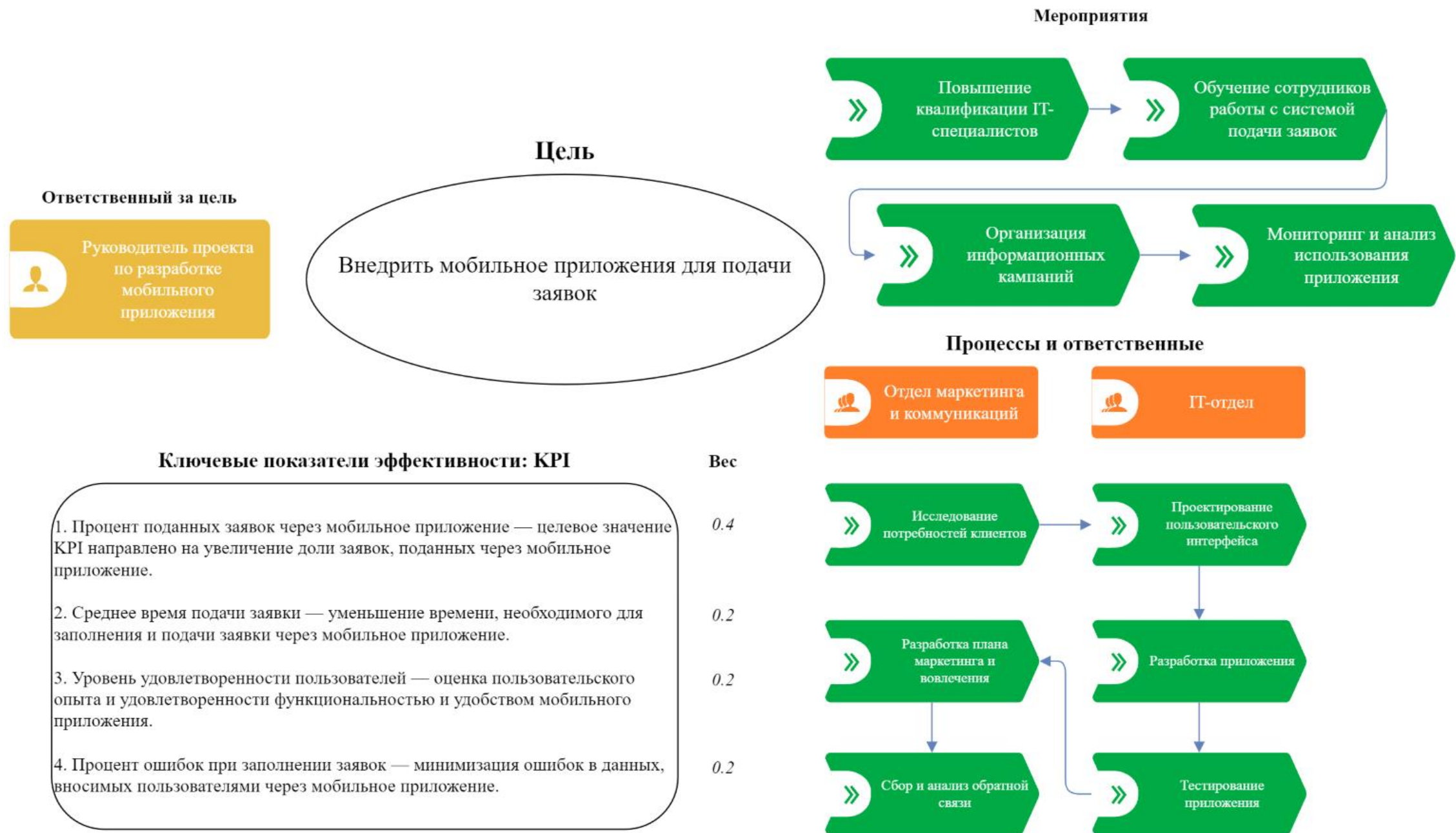


Автоматизировать  
первичную проверку заявки на кредит

## Процессы и ответственные











## Цели в области процессов

### Цель: Внедрение системы электронного документооборота с автосалонами

#### Условия достижения целей

- Выявить потребности и требования к системе электронного документооборота, как со стороны автосалонов, так и со стороны организации.
- Определить типы документов и процессы, которые будут автоматизированы с помощью системы электронного документооборота (ЭДО).
- Выбрать или разработать решение для ЭДО, способное обеспечить безопасный обмен данными и документами между организацией и автосалонами.

#### Меры

- Разработать архитектуру и технические требования системы, включая необходимые интеграции с внутренними системами и программным обеспечением автосалонов.
- Создать рабочую группу проекта, в которую войдут представители всех заинтересованных сторон, включая IT-специалистов, специалистов по работе с клиентами и представителей автосалонов.
- Провести адаптацию выбранного решения под специфику работы с автосалонами, разработать необходимые инструкции и методические материалы.

#### КПЭ

- Сокращение времени на обработку и утверждение документов между организацией и автосалонами. 0.4
- Уменьшение количества ошибок и упущений в документах благодаря автоматизации и стандартизации. 0.2
- Повышение уровня удовлетворенности клиентов и партнеров за счет более быстрого и прозрачного процесса обработки заявок и документов. 0.1
- Увеличение объема продаж и операционной эффективности благодаря оптимизации процессов. 0.3

#### Ответственные

- IT-отдел за техническую реализацию и поддержку системы.
- Отдел продаж и маркетинга за взаимодействие с автосалонами и сбор требований.
- Юридический отдел за соответствие нормативным требованиям в части обмена документами.
- Отдел обучения и развития за подготовку и проведение тренингов для сотрудников и партнеров.



## Цели в области развития и обучения персонала | потенциала организации

### Цель: Разработать устойчивые программы развития и обучения сотрудников в ключевых технологических дисциплинах

#### Условия достижения целей

- Провести анализ потребностей в обучении среди сотрудников и определить ключевые технологические дисциплины, в которых необходимо повышение квалификации.
- Изучить лучшие практики и стандарты обучения в индустрии.
- Создать партнерства с образовательными учреждениями и провайдерами обучающих программ.

#### Меры

- Разработать и внедрить структурированные программы обучения, включая онлайн-курсы, вебинары, мастер-классы и практические сессии.
- Обеспечить доступ к актуальным образовательным материалам и ресурсам.
- Внедрить систему менторства и коучинга для сотрудников.
- Организовать регулярные профессиональные семинары и технологические воркшопы.

#### КПЭ

- Увеличение количества сотрудников, прошедших профессиональное обучение. 0.3
- Повышение уровня технических компетенций сотрудников. 0.3
- Улучшение показателей выполнения проектов и инновационной активности. 0.2
- Сокращение времени на внедрение новых технологий в процессы. 0.2

#### Ответственные

- Отдел управления персоналом (HR).
- Руководители технологических отделов.
- Отдел обучения и развития кадров.

