

**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**

**Тема ВКР: Реинжиниринг бизнес- процессов сотрудника банка (на
примере ПАО «Совкомбанк»)**

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ФИНАНСОВОЙ СФЕРЫ	6
1.1.Общая характеристика деятельности и анализ бизнес-процессов коммерческого банка ПАО «Совкомбанк»	6
1.2.Система кадрового бизнес- процесса в ПАО «Совкомбанк»	22
ГЛАВА 2.РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РЕИНЖИНИРИНГА КАДРОВОГО ПРОЦЕССА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ ПАО «СОВКОМБАНК»	31
2.1. Характеристика кадрового электронного документооборота, его преимущества и недостатки	31
2.2. Внедрение проекта реинжиниринга в кадровый процесс коммерческого банка ПАО «Совкомбанк».....	39
ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕИНЖИНИРИНГА КАДРОВОГО ПРОЦЕССА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ ПАО «СОВКОМБАНК»	53
3.1. Поиск путей улучшения кадровых процессов в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк»	53
3.2. Мероприятия по реинжинирингу кадровых процессов и экономическая эффективность проекта в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк»	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) – представляет собой управленческий подход, который используется для улучшения деятельности любой организации, не исключением является и финансовый сектор. Однажды заняв место в своей нише, выжив в непростые времена, многие компании продолжают использовать морально устаревшие принципы организации управления персоналом, финансами, реализацией продукции и услуг и т.д. Когда-то таковые приносили успех, но в современных условиях не работают. Бизнес теряет конкурентоспособность, показатели падают. Мелкие оптимизационные шаги уже не могут спасти положение, необходимо внедрять реинжиниринг бизнес-процессов, позволяющий радикально изменить ситуацию. Бизнес-инжиниринг представляет собой новую (инженерную) концепцию построения компании, включающую необходимые для достижения целей приемы и методы. В ходе реинжиниринга (термин введен Майклом Хаммером) происходят фундаментальные и радикальные преобразования деловых процессов. Они переосмысливаются и перепроектируются, чтобы обеспечить резкие, скачкообразные улучшения главных современных показателей бизнес-деятельности: качества, стоимости, сервиса и темпов.

Реинжиниринг бизнес-процессов необходим компаниям, которые находятся в шаге от банкротства; в данный момент проблем не испытывают, но прогнозируют неизбежные трудности; являются лидерами рынка, ведущими агрессивную маркетинговую политику, не имеющими трудностей в данный момент и, по прогнозам, в обозримом будущем. Иными словами, реинжиниринг нужен как успешным компаниям, так и тем, которые уже завтра могут уйти с рынка.[13]

Задачи реинжиниринга бизнес-процессов аналогичны задачам инновации. Нововведения приводят к серьезным изменениям на предприятии: в организации, технологиях, управлении и др. Повышается конкурентоспособ-

ность продукта и эффективность любой коммерческой компании, в том числе и коммерческого банка.

В связи с выше изложенной актуальностью, целью выпускной квалификационной работы является: реинжиниринг бизнес-процесса сотрудника банка. Для достижения указанной цели в процессе ВКР необходимо решить следующие задачи: провести анализ бизнес-процессов коммерческого банка; предложить проект реинжиниринга бизнес-процесса коммерческого банка; оценить эффективность реинжиниринга в анализируемой финансовой организации.

Объектом исследования является коммерческий банк ПАО «Совкомбанк». Предмет исследования- бизнес-процессы в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк».

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе описана краткая характеристика объекта исследования- коммерческого банка ПАО «Совкомбанк»; представлена оценка существующей системы бизнес-процессов в ПАО «Совкомбанк»; обоснованы слабые места и основные пути их решения в организации бизнес-процессов коммерческого банка. Во второй главе представлена разработка проекта реинжиниринга кадровых бизнес-процессов коммерческого банка; характеристика КЭДО, внедрение проекта на финансовом предприятии. Третья проектная глава направлена на оценку экономической эффективности реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк».

Методами исследования явились: анализ, классификация, абстрагирование, синтез, изучение и анализ литературы, обобщение, аналогия и другие.

Информационной базой исследования послужили статьи по изучаемой проблеме, данные статистической отчетности анализируемого коммерческого банка, ресурсы сети Интернет и другое.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть применимы на практике анализируемого коммерческого банка ПАО «Совкомбанк».

ГЛАВА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ФИНАНСОВОЙ СФЕРЫ

1.1.Общая характеристика деятельности и анализ бизнес-процессов коммерческого банка ПАО «Совкомбанк»

Коммерческий банк ПАО «Совкомбанк» организован в форме публичного акционерного общества и осуществляет свою деятельность на основании действующих нормативно-правовых актов РФ и локальных актов банка: Конституция РФ, ФЗ «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 N 395-1 (с изм. от 01.03.2023г.), ФЗ от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изм. от 19 декабря 2022 г.); Устав Банка, Кодекс корпоративного управления ПАО «Совкомбанк», Политика в области прав человека ПАО «Совкомбанк», Кодекс корпоративной этики ПАО «Совкомбанк», Кодекс корпоративного управления Банка России и иные требования и рекомендации Банка России; Правила листинга Московской биржи; Рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору и Совета по финансовой стабильности, предъявляемыми к финансовым организациям и другие. Коммерческий банк ПАО «Совкомбанк» придерживается сохранения прозрачной и эффективной системы корпоративного управления. Схема корпоративного управления банка представлена на рисунке 1.1.

Бизнес –процессы в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк» подразделяются на процессы управления, основные процессы, обеспечивающие процессы. Процессами управления являются: стратегическое управление, управление финансами, управление рисками и капиталом, управление качеством обслуживания, маркетингом, устойчивым развитием и другие, рисунок 1.2.Основные бизнес-процессы ПАО «Совкомбанк» включают в себя: розничное и корпоративное обслуживание, казначейство и управление капиталом, небанковский бизнес. Обеспечивающие бизнес-процессы банка- это обеспечение безопасности, ИТ- обеспечение и связь, юридическое обеспечение и другие, рисунок 1.2.



Рисунок 1.1- Схема корпоративного управления банка ПАО «Совкомбанк»

Рассмотрим кратко сущность некоторых бизнес процессов коммерческого банка ПАО «Совкомбанк».

1) Стратегическое управление. Стратегия Группы основана на поиске и усилении рыночных позиций в нишах с ограниченным уровнем конкуренции. Стратегические направления развития: а) омниканальная бизнес-модель: обслуживание клиентов по всем доступным каналам - в сети офисов (полноформатные и мини-офисы, агентская сеть риелторов, застройщиков и авто-дилеров) и через продвинутую цифровую платформу (кол-центры, мобильное приложение и интернет-банкинг); карта рассрочки «Халва» как основа розничного бизнеса; сохранение фокуса на залоговом кредитовании (ипотека, автокредиты и кредиты под залог автомобиля или недвижимости); развитие корпоративного и инвестиционного банкинга; развитие цифровых сервисов кредитования для МСП; развитие масштабов Группы за счет сделок M&A; внедрение ESG-принципов во все направления операционной деятельности Группы.



Рисунок 1.2- Дерево бизнес-процессов коммерческого банка ПАО «Совкомбанк»

В 2021 году ПАО «Совкомбанк» выполнил все основные KPI, обеспечил Группе опережающий рост кредитных портфелей без потери качества, успешно интегрировали крупные активы - банк «Восточный» и страховой бизнес «МетЛайф». Банк также активно развивал карту «Халва»: успешно провел ребрендинг карты, увеличил количество лояльных клиентов до 1 млн. человек, частоту приложения (рост MAU на 40%, до 3,3 млн. в месяц) и регулярность использования мобильного приложения (более 500 тыс. клиентов оплачивают услуги ежемесячно).

2) Управление устойчивым развитием. Основные принципы и подходы ПАО «Совкомбанк» в управлении ESG закреплены в Политике в области устойчивого развития, которая ежегодно пересматривается. Изложенные в ней принципы и стандарты должны лечь в основу аналогичных политик для всех компаний, входящих в Группу Совкомбанка. Управление устойчивым развитием - это часть общей системы управления Банком, в которую входит: наблюдательный совет, Правление, комитет по экологии и социальной ответственности. Наблюдательный совет утверждает стратегию и цели в области устойчивого развития. Председатель Правления принимает решения и осуществляет общее руководство работой Банка в области устойчивого развития, а также отвечает за реализацию Политики. Планированием и непосредственной реализацией положений Политики занимаются ответственные структурные подразделения.

Комитет по экологии, социальной ответственности и корпоративному управлению контролирует реализацию Политики, а также соответствие обязательствам и рекомендациям международных стандартов, которые Банк обязался соблюдать. Наблюдательный совет, в свою очередь, утверждает политики и кодексы в области ESG. Руководствуясь стандартами GRI, Банк с 2019 года публикует отчет об устойчивом развитии, постоянно улучшая процесс сбора, анализа и раскрытия информации в своих нефинансовых отчетах.

ПАО «Совкомбанк» внедряет в свои внутренние документы глобальные стандарты и рекомендации в рамках тех инициатив, к которым он присоединился. Это международный стандарт «Руководство по социальной ответственности» (ISO 26000), Цели устойчивого развития ООН и принципы ответственной банковской деятельности (Principles for Responsible Banking UNEP FI). В 2021 году Наблюдательный совет Банка утвердил перечень новых основополагающих документов в области ESG, а также обновил ряд действующих: Политика в области устойчивого развития; Политика в области ответственного финансирования; Кодекс корпоративной этики; Кодекс корпоративного управления; Политика в области прав человека; Политика о равных возможностях и создании инклюзивной среды; Антикоррупционная политика, Политика комплаенс-контроля и ПОД/ФТ/ФРОМУ и другие.

ПАО «Совкомбанк» формирует внутреннюю ESG-инфраструктуру, опираясь на лучшие международные стандарты. Стратегические цели в области ESG: подход к устойчивому развитию заключается в поддержании баланса между обеспечением стабильной доходности для акционеров, достойного уровня жизни для сотрудников, высокого качества услуг для клиентов и положительным влиянием на общество в целом. Миссия и основополагающие ценности ПАО «Совкомбанк» легли в основу стратегии устойчивого развития.

Банк разработал концепцию ESG по всем трем аспектам (экология, социальная ответственность и корпоративное управление), выделив приоритетные направления и ЦУР, наиболее значимые для широкого круга заинтересованных сторон. Совкомбанк следует ЦУР ООН, принципам Ответственной банковской деятельности Финансовой инициативы ООН (UNEP FI), принципам Глобального договора ООН, а также целям NZBA. Цели банка ПАО «Совкомбанк» в управлении устойчивым развитием представлены в таблице 1.1. В области социальной ответственности ПАО «Совкомбанк» стремится создавать равные финансовые возможности для представителей МСП, развивать финансовую грамотность своих клиентов и заботиться о сотрудниках, таблица 1.2 (Приложение 1). ПАО «Совкомбанк» работает над созданием эффективной

системы корпоративного управления и достижением гендерного баланса руководящего состава, таблица 1.3 (Приложение 1). 2021 году ПАО «Совкомбанк» вошел в число лидеров первого рейтинга ESG-прозрачности компаний и банков, составленного агентством «Эксперт РА», и получил награду «За формирование лучшей практики ESG-прозрачности».

Таблица 1.1-Цели банка ПАО «Совкомбанк» в управлении устойчивым развитием[9]

Цель, утвержденная Банком	Описание цели	Прогресс
Лидер среди российских банков по сокращению парниковых газов (области охвата 1 и 2)	Банк нацелен на постепенное снижение выбросов во всех областях охвата. Область охвата 1 - прямые выбросы парниковых газов (ПГ) от самостоятельной выработки электрической и тепловой энергии дизель-генераторами и газовыми котлами, от использования хладагентов в охлаждающем оборудовании, а также выбросы от собственного автопарка.	Банк стоит в начале пути к достижению целей, оценка прогресса намечена на более поздний срок.
Достижение нулевых выбросов парниковых газов (области охвата 1 и 2) до 2030 года	Область охвата 2 - косвенные выбросы ПГ от выработки электрической и тепловой энергии.	
Достижение нулевых выбросов парниковых газов (включая область охвата 3) до 2050 года	Область охвата 3 - совокупные выбросы ПГ от автопарка Группы, бытовой и электротехники, систем безопасности и благоустройства зеленых офисов (не входят выбросы от деятельности заемщиков Банка).	
Создание и внедрение концепции зеленого офиса до 2023 года	Банк рассматривает внедрение концепции, включающей решения для экономии природных ресурсов (энергоэффективное освещение, системы автоматического терморегулирования, сенсорные смесители и т. д.) в офисах обслуживания клиентов Wealth Management. Также планируется масштабирование отдельного сбора отходов на все офисы управляющих компаний Совкомбанка	В 2021 году банк продолжил модернизировать офисы, делая их более экологичными.
30% кредитного портфеля Банка привязано к ESG-факторам (ESG-linked loans) до 2025 года	Кредиты, привязанные к ESG-факторам, выдаются под конкретные проекты, связанные с ESG-трансформацией. Система ESG-стимулов по всем трем направлениям будет поэтапно внедряться во все бизнес-линии Банка.	Совкомбанк - один из первых российских банков, выдавший ESG-кредит (в декабре 2020 года на строительство атомной электростанции)
50% кредитного портфеля Банка привязано к ESG-факторам (ESG-linked loans) до 2030 года		

3) Управление климатическими рисками. Банк выступает проводником ESG-трансформации, финансируя зеленые проекты и стимулируя улучшение показателей в области устойчивого развития. Подход Совкомбанка к борьбе с

изменением климата заключается в том числе в помощи заемщикам в переходе к низкоуглеродному развитию. В 2019 году Совкомбанк поставил цель стать одним из национальных лидеров в области зеленого финансирования. В 2020 году банк создал команду для выпуска зеленых облигаций для клиентов, в числе которых - крупнейшие корпорации. В основном зеленые проекты, которые банк кредитует, направлены на строительство возобновляемых источников энергии (атомных электростанций, объектов солнечной и ветрогенерации и т.д.). В 2021 году клиенты активно привлекали финансирование для модернизации автопарков, переходя на экологически чистый транспорт (электробусы, электропоезда, беспилотные летательные аппараты для проведения геолого-разведочных работ и т. д.). В 2021 году банк начал разрабатывать методологию ESG-оценки корпоративных клиентов и стимулы в области устойчивого развития, которые будет включать в кредитные договоры. Кроме того, банк планирует предоставлять крупным корпоративным клиентам консультирование в области ESG, в том числе по направлению управления климатическими рисками.

4) Качество обслуживания клиентов. Банк ПАО «Совкомбанк» ежегодно оценивает отношение клиентов к Банку. В 2021 году благодаря усилиям по улучшению клиентского сервиса индекс лояльности клиентов NPS1 составил 82. Оценка удовлетворенности (CSI2) - 4,7 из 5. По итогам 2021 года Совкомбанк третий год подряд возглавил «Народный рейтинг» портала Banki.ru. За год клиенты опубликовали на портале более 9 тыс. отзывов о работе Банка (+18,0% к 2020 году). Банк изучает все отзывы клиентов, находя в них области для улучшений, и последовательно совершенствует свои сервисы. Это положительно сказывается на отношениях с клиентами: большинство отзывов (60,0%) - благодарности за высокий уровень обслуживания и индивидуальный подход.

5) Корпоративное управление. Высокий стандарт корпоративного управления, соответствующий лучшим российским практикам, - одна из фундаментальных основ развития Банка и повышения его инвестиционной

привлекательности. По мере развития практик корпоративного управления в России и за рубежом Банк постоянно совершенствует собственные процессы корпоративного управления, руководствуясь при этом сохранением баланса интересов всех заинтересованных сторон. В осуществлении корпоративного управления Банк руководствуется следующими документами: Федеральным законом «О банках и банковской деятельности»; Федеральным законом «Об акционерных обществах»; Кодексом корпоративного управления Банка России и иными требованиями и рекомендациями Банка России; Правилами листинга Московской биржи; Кодексом корпоративного управления Совкомбанка; Рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору и Совета по финансовой стабильности, предъявляемыми к финансовым организациям. Краткая оценка уровня корпоративного управления ПАО «Совкомбанк» представлена в Приложении 2.

б) Внутренний контроль и аудит. В Банке создана и успешно функционирует трехуровневая структура системы внутреннего контроля. Главной целью внутреннего контроля является защита законных интересов Банка, его инвесторов, кредиторов и клиентов по вопросам, непосредственно связанным с банковской деятельностью, путем обеспечения надлежащего уровня надежности, соответствующего характеру и масштабам проводимых Банком операций, обеспечения выполнения Банком требований действующего законодательства РФ.

Основной целью системы внутреннего контроля ПАО «Совкомбанк» является обеспечение: эффективности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, управления активами и пассивами, банковскими рисками, достижения долгосрочных целей Банка в области рентабельности; надежной системы финансовой и управленческой отчетности; соблюдения законов и регулятивных норм, политики Банка в разных областях деятельности, внутренних правил и процедур и снижения риска непредвиденных убытков или подрыва репутации Банка; исключения участия Банка в осуществлении противоправной деятельности, а также

своевременного представления сведений в органы государственной власти и Банк России. Более подробно система внутреннего контроля и аудита описана в Приложении 2.

7) Управление рисками и капиталом. В Банке выстроена эффективная комплексная система управления рисками, которая является частью годового цикла внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК) и обеспечивает проникновение механизмов управления рисками во все бизнес-процессы Банка. Управление рисками и капиталом Банка осуществляется в соответствии с внутренним нормативным Документом «Стратегия управления рисками и капиталом ПАО «Совкомбанк», утвержденным Наблюдательным советом Банка, и основывается на Стратегии развития Банка.

Основными целями управления рисками и капиталом являются: выявление, оценка, агрегирование значимых и иных видов рисков, которые в сочетании со значимыми рисками могут привести к потерям, существенно влияющим на способность Банка поддерживать показатели достаточности капитала; оценка достаточности имеющегося в распоряжении Банка капитала для покрытия рисков, принятие которых обусловлено реализацией Стратегии развития Банка; планирование капитала исходя из результатов всесторонней оценки значимых рисков, тестирования устойчивости Банка по отношению к внутренним и внешним факторам риска, ориентиров стратегии развития бизнеса Банка, требований Банка России к достаточности капитала, а также фазы цикла деловой активности; повышение устойчивости развития Банка и обеспечение нормального функционирования Банка в кризисных ситуациях; выполнение требований государственных органов РФ, регулирующих деятельность Банка. Основными принципами функционирования системы управления рисками и капиталом в Банке являются: непрерывность и цикличность, независимость функции управления рисками, управление деятельностью с учетом принимаемого риска, информированность, организационная структура формируется с учетом требований отсутствия конфликта интересов, принцип трех линий защиты и др., таблица 1.4.

Таблица 1.4- Принципы функционирования системы управления рисками и капиталом в ПАО «Совкомбанк»[6]

№ п/п	Принципы	Характеристика
1	непрерывность и цикличность	процесс управления рисками и капиталом представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных элементов;
2	независимость функции управления рисками	в целях предотвращения конфликта интересов в Банке действует принцип независимости любого решения о принятии риска (совершения операции) от оценки риска и осуществления контроля над ним;
3	управление деятельностью с учетом принимаемого риска	в Банке осуществляется оценка достаточности имеющегося в распоряжении доступного капитала для покрытия фактически принятых и потенциально возможных рисков через реализацию ВПОДК. Результаты выполнения ВПОДК используются в Банке для принятия решений по развитию бизнеса в качестве основы для оценки необходимого размера капитала для покрытия фактически принятых и потенциально возможных рисков;
4	информированность	принятие решения о проведении любой операции производится только после всестороннего анализа рисков, возникающих в результате такой операции. Проведение новых операций, подверженных существенным рискам, при отсутствии внутренних нормативных, организационно-распорядительных документов или соответствующих решений коллегиальных органов, регламентирующих порядок их совершения, не допускается;
5	вовлеченность и контроль	уровня рисков со стороны Наблюдательного совета, Правления и их председателей, Комитета Банка по рискам при Правлении Банка (КБР Банка) и других исполнительных органов Банка;
6	ограничение рисков	в Банке установлена система лимитов и ограничений, позволяющая обеспечить приемлемый уровень рисков — склонность к риску. Система лимитов имеет многоуровневую структуру. Лимиты устанавливаются исходя из склонности к риску, определенной в соответствии со Стратегией;
7	принцип трех линий защиты	в процессе осуществления деятельности по управлению рисками обеспечивается вовлеченность всех структурных подразделений Банка в оценку, принятие и контроль рисков: - владение и управление рисками (первая линия защиты) — структурные подразделения Банка, осуществляющие операции и сделки, вовлечены в процесс идентификации, оценки и мониторинга рисков, соблюдают требования внутренних нормативных документов в части управления рисками, а также учитывают уровень рисков при подготовке операций, – управление рисками (вторая линия защиты) - ответственные подразделения разрабатывают механизмы управления рисками, методологию, проводят оценку и мониторинг уровня рисков, подготавливают отчетность по рискам, рассчитывают размер требований к необходимому капиталу, – внутренний и внешний аудит (третья линия защиты) проводит независимую оценку качества действующих процессов управления рисками, выявляет нарушения и дает предложения по совершенствованию системы управления рисками и капиталом;
8	организационная структура	формируется с учетом требований отсутствия конфликта интересов и обеспечивает разделение функций и полномочий коллегиальных органов, подразделений и ответственных сотрудников при принятии и управлении рисками;
9	экономическая целесообразность	стоимость мер контроля риска должна быть сопоставима с величиной возможных потерь Банка от этого риска;
10	совершенствование системы управления рисками	система управления рисками Банка соответствует уровню развития операций Банка, а также внешним условиям, нововведениям в мировой практике управления рисками и капиталом.

Итак, выше были рассмотрены кратко некоторые бизнес-процессы управления. Основными бизнес-процессами являются: розничное и корпоративное обслуживание, Казначейство и управление капиталом, небанковский бизнес, таблица 1.5.

Таблица 1.5-Бизнес модель ПАО «Совкомбанк» [9]

№ п/п	Сегменты банка	Ключевые продукты и операции
1	Розница	залоговое кредитование (автокредиты, ипотека, кредиты под залог недвижимости и автомобилей); обслуживание текущих счетов и срочных вкладов розничных клиентов; банкострахование (комиссионные продукты - включение в программу финансовой защиты и пр.); страхование (жизни, авто, пенсионное и т. п.).
2	Корпоративный бизнес	кредитование и размещение средств корпораций и субъектов РФ; обслуживание МСП (кредиты, текущие счета, расчетно-кассовое обслуживание); организация выпусков долговых инструментов; цифровая платформа для государственных и коммерческих закупок (28% - доля рынка государственных закупок); услуги лизинга, факторинга; торговое финансирование (аккредитивы, банковские гарантии); операции с драгоценными металлами.
3	Казначейство и управление капиталом	управление портфелем ценных бумаг (большая часть портфеля - облигации государственных и корпоративных эмитентов); управление капиталом Группы; привлечение оптового фондирования (средства Банка России, межбанковские кредиты, выпуск собственных облигаций, операции РЕПО); перераспределение внутреннего фондирования; управление ликвидностью и рисками; сделки M&A.
4	Небанковский бизнес	страхование, лизинг, факторинг и др.

1) Розница. Низкорискованное залоговое кредитование – это одно из конкурентных преимуществ ПАО «Совкомбанк» по сравнению с банками, которые фокусируются на более высокодоходном, но одновременно более рискованном беззалоговом кредитовании (выдача кредитных карт и беззалоговых потребительских кредитов). В основе операционной модели розницы лежит: диверсифицированная продуктовая линейка; невысокий средний чек; эффективное управление рисками; омниканальность; стабильный источник фондирования в виде розничных депозитов.

Центральную часть розничного бизнеса ПАО «Совкомбанк» занимает карта рассрочки «Халва». С момента запуска в марте 2017 года было выпущено

8,2 млн. карт и привлечено 20,0% всех российских ретейлеров в партнеры. Кроме карты рассрочки «Халва» существует также множество разновидностей халвы: зарплатная карта «Халва», детская карта «Халвёнок», профсоюзная карта «Халва», социальная карта «Халва» и другие виды карт, таблица 1.6 (Приложение 3).

Кроме различных видов карт банк осуществляет различные виды потребительского кредитования. Более подробная информация о кредитах и особенностях их представления представлена в Приложении 4.

2) Корпоративный бизнес. В числе клиентов ПАО «Совкомбанк» высококачественные заемщики: крупные российские корпорации, компании с государственным участием, региональные и муниципальные органы власти, субъекты МСП. Портфель корпоративных кредитов высоко диверсифицирован по отраслям. Качество кредитного портфеля за счет взвешенного подхода Группы к риску остается на высоком уровне. Организация выпусков облигаций позволяет Группе поддерживать тесные рабочие отношения с корпоративными и государственными клиентами высшего уровня. Организация тендеров по закупкам дает Совкомбанку доступ к большому числу клиентов -компаний МСП. Также это помогает Группе наращивать бизнес по выдаче банковских гарантий.

3) Казначейство и управление капиталом. Портфель ценных бумаг служит стабильным источником процентного дохода и ликвидности. Между корпоративным сегментом и казначейством налажено взаимодействие: высококлассная команда корпоративно-инвестиционного блока помогает казначейству в грамотном управлении портфелем ценных бумаг, обеспечивая баланс между риском и доходностью.

4) Небанковский бизнес. Непанковский бизнес успешно сочетается с банковскими продуктами, создает многочисленные синергии внутри Группы, открывает возможности для перекрестных продаж и позволяет предлагать клиентам комплексное финансовое обслуживание. Так, розничные клиенты ПАО «Совкомбанк» имеют возможность оформить услуги страхования жизни,

здоровья, имущества, авто и прочие виды страхования. Клиентам лизинга доступны комплементарные страховые продукты, например полисы каско и ОСАГО, автокредитование и кредитование floor-plan. Компании МСП, которым ПАО «Совкомбанк» предлагает расчетно-кассовое обслуживание или партнерство по проекту «Халва», имеют доступ к услугам факторинга и участию в государственных и коммерческих закупках на электронной торговой площадке.

Обеспечивающими бизнес –процессами ПАО «Совкомбанк» являются: обеспечение безопасности, ИТ-обеспечение и связь, юридическое сопровождение, административно-хозяйственное обеспечение и другие.

1)Безопасность клиентских средств и данных. В Банке принята Концепция информационной безопасности, за реализацию которой отвечает подразделение информационной безопасности. Сотрудники Банка проходят обязательное ежегодное обучение. Наблюдательный совет контролирует реализацию Концепции. Банк внедрил различные системы защиты сетей, а также регулярно проводит внутренний и внешний анализ безопасности своими силами и с привлечением внешних экспертов. Для защиты персональных данных и средств клиентов все возможные каналы утечки данных в Банке контролируются. Концепция информационной безопасности и Политика обработки персональных данных представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7- Концепция информационной безопасности и Политика обработки персональных данных ПАО «Совкомбанк»

Концепция информационной безопасности	Политика обработки персональных данных
<p>Работа с данными клиентов Банка регламентируется Политикой обработки персональных данных. Согласно принятой Политике и требованиям законодательства, банк собирает и обрабатывает только те данные, которые необходимы для банковского обслуживания клиентов. Персональные данные хранятся в течение ограниченного срока, после чего уничтожаются. Данные обрабатываются с согласия клиента, но клиент имеет право отозвать свое согласие. Также клиенты могут запросить Банк об использовании и хранении персональных данных.</p>	<p>В 2021 усилия в защите от кибермошенничества позволили сократить объем потерь клиентов от социальной инженерии на 25%. Банк также выявил 59 событий в области защиты от утечек информации и защиты инфраструктуры Банка. Ни одно из них не привело к финансовым потерям со стороны клиентов или Банка.</p>

В прошедшем году ПАО «Совкомбанк» в очередной раз подтвердил соответствие инфраструктуры рекомендациям PCI SSC и прошел все внешние проверки, по результатам которых увеличения рисков не выявлено. В 2021 году

в Банк поступило семь запросов от клиентов и один - от контролирующих органов. По результатам обработки этого запроса банк настроил дополнительный автоматизированный контроль и правила в информационных системах и системе фрод-мониторинга Банка.

2) ИТ-обеспечение и связь. В банке предусмотрено техническое обеспечение рабочих мест. Которое включает в себя: персональные компьютеры (ПК), оргтехнику, линии связи, оборудование сетей. Кроме этого, коммерческий банка ПАО «Совкомбанк» на протяжении ряда лет активно автоматизирует свою деятельность по различным направлениям, таблица 1.8.

Таблица 1.8-Основные проекты по автоматизации деятельности
коммерческого банка ПАО «Совкомбанк»

№ п/п	Интегратор	Продукт	Технология	Год
1	Собственная разработка банка ПАО «Совкомбанк»	МКС, Pyrus	Управление и контроль лимитов в МКС	2022
2	Диасофт (Diasoft)	Diasoft Digital Q.FinancialMarkets (ранее Diasoft FA Treasury)	АБС - Автоматизированные банковские системы	2021
3	Практика Успеха	SmartDeal	ИБ - Средства шифрования, Информатизация госфункций, СЭД	2021
4	КартСтандарт Процессинговый центр ГК ЦФТ	Проекты ИТ-аутсорсинга	ИТ-аутсорсинг	2021
5	РТ Лабс	РТ Лабс: Комплексная платформа доступа к СМЭВ (КПД)	Информатизация госфункций, СОА	2020
6	Avaya Россия и СНГ	Avaya one-X	Видеоконференцсвязь	2020
7	СКБ Контур	Контур.Экстерн	SaaS - Программное обеспечение как услуга, СЭД, СЭД - Системы потокового распознавания, Учетные системы	2019
8	Центр Финансовых Технологий (ЦФТ)	ЦФТ Платформа банковского самообслуживания, Система Быстрых Платежей	SaaS - Программное обеспечение как услуга, Системы дистанционного банковского обслуживания	2019

№ п/п	Интегратор	Продукт	Технология	Год
		(СБП)		
9	Национальное бюро кредитных историй (НБКИ)	НБКИ База залоговых автомобилей и другого движимого имущества		2018
10	Инверсия	Фонд Система автоматизации бэк-офиса казначейства банка	АБС - Автоматизированные банковские системы	2018
11	Ростелеком	Ключ Ростелеком	ИБ - Биометрическая идентификация	2018
12	Финансовые Информационные Системы (ФИС, FIS, Финсофт)	FIS Platform	BPM, COA, Средства разработки приложений	2017
13	Smart Engines (Смарт Энджинс)	Smart ID Engine (ранее Smart IDReader)	СЭД - Системы потокового распознавания	2017
14	SAS Россия (САС Институт)	SAS Marketing Automation (SAS MA) SAS Campaign Management	BI, CRM, CRM - Системы лояльности	2016
15	Финансовые Информационные Системы (ФИС, FIS, Финсофт)	FIS Кредиты	ИБ - Система обнаружения мошенничества (фрод)	2016
16	Банк Софт Системс (БСС, BSS)	ДБО BS-Client	Системы дистанционного банковского обслуживания	2015
17	Мауког (Мэйког)	Проекты ИТ-аутсорсинга	ИТ-аутсорсинг	2015
18	Террасофт (Terrasoft, ТС-Консалтинг)	Bpm`online bank	BPM, CRM, SaaS - Программное обеспечение как услуга	2013
19	Неофлекс (Neoflex)	Проекты IP-телефонии	IP-телефония	2013
20	Без привлечения консультанта или нет данных	FIS Collection System		2012
21	Без привлечения консультанта или нет данных	Алиса Голосовой помощник	Речевые технологии	---

Автоматизация деятельности банка осуществляется как с помощью собственных программных продуктов, так и с помощью привлечения дополнительных ИТ-компаний, работающих на рынке по автоматизации деятельности финансовых организаций. Более подробно сущность проектов по

автоматизации деятельности коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» за период с 2012-2022гг. представлена в Приложении 5.

Итак, выше кратко была рассмотрена система автоматизации деятельности коммерческого банка ПАО «Совкомбанк». За последние десять лет банк активно внедряет различные программные проекты в свою деятельность. В настоящее время автоматизированы: бизнес процессы, деятельность контакт-центра, внедрена CRM-система по управлению маркетинговыми кампаниями, развитие получили речевые технологии, технологии дистанционного банковского обслуживания, автоматизирован бэк-офис казначейства банка и др. Несмотря на то, что в банке автоматизированы и усовершенствованы множество направлений деятельности, тем не менее, в кадровом процессе ПАО «Совкомбанк» не были приняты решения по обновлению и улучшению автоматизации работы сотрудников отдела кадров. Так как все элементы бизнес-процессов взаимосвязаны, и недостаток в информационной системе банка, приводит к ухудшению бизнес-процессов финансовой организации, рисунок 1.2.

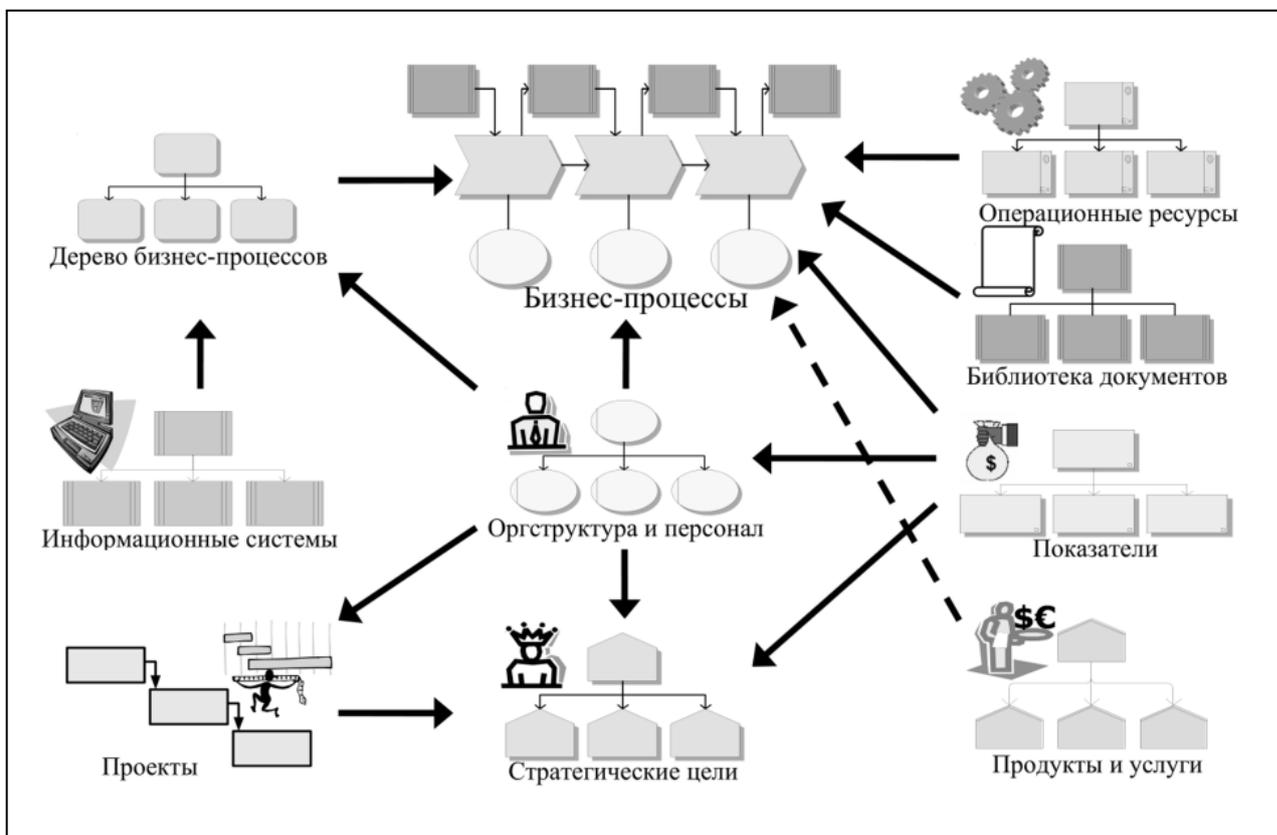


Рисунок 1.2 - Взаимосвязь элементов Бизнес-модели Банка

Качественными параметрами бизнес-процесса коммерческого банка являются: результативность; эффективность, адаптируемость, длительность, стоимость, таблица 1.9.

Таблица 1.9-Качественные параметры бизнес-процесса коммерческого банка

№ п/п	Параметры	Описание
1	Результативность бизнес-процесса	описывает соотношение полученного результата и того, чего хотят или ожидают заказчики
2	Эффективность бизнес-процесса	показывает, как хорошо выполняются процессы
3	Адаптируемость бизнес-процесса	свидетельствует о том, насколько хорошо- процесс способен реагировать на изменения в окружающей среде
4	Производительность бизнес-процесса	отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе
5	Длительность бизнес-процесса	отражает время, которое необходимо для выполнения процесса, или промежуток времени между началом процесса и его завершением
6	Стоимость бизнес-процесса	это совокупность всех затрат в денежном исчислении, которые необходимо произвести для однократного выполнения процесса

Основными качественными параметрами в кадровом бизнес процессе являются: длительность и производительность бизнес- процесса. В случае, отсутствия автоматизации или не совершенствование автоматизации кадровых процессов, происходит замедление бизнес -процесса и снижается производительность. Для того, чтобы подробнее оценить систему кадрового бизнес-процесса в ПАО «Совкомбанк» перейдем к следующему параграфу.

1.2.Система кадрового бизнес- процесса в ПАО «Совкомбанк»

Управление персоналом в ПАО «Совкомбанк» включает в себя: обучение, подбор персонала, мотивацию и оплату труда, увольнение и прием на работу, учет отпусков, разработка должностных инструкций, перевод персонала и другое, рисунок 1.3 (Приложение 6). Рассмотрим подробнее некоторые процессы в системе управления персоналом ПАО «Совкомбанк».

1)Развитие персонала. Банк осознает вклад своих сотрудников в достижение стратегических целей Банка и прилагает максимум усилий для их обучения в рамках Учебного центра и Корпоративного университета. Банк

также приветствует инициативы своих сотрудников и реализует лучшие идеи, давая им все возможности для развития талантов.

2) Подбор и управление персоналом. Банк строит долгосрочные отношения с сотрудниками. В ПАО «Совкомбанк» соблюдаются все требования трудового законодательства РФ, основные подходы Банка отражены в Кодексе корпоративной этики, Политике о равных возможностях и создании инклюзивной среды, а также Политике в области устойчивого развития. Предоставление равных возможностей вне зависимости от национальности, пола, возраста и прочих индивидуальных характеристик сотрудников - ключевой приоритет кадровой политики. Банк стремится придерживаться этого принципа на всех стадиях взаимоотношений с Банком, начиная с подбора кадров. В рамках программы «Приведи друга» сотрудники Совкомбанка получают вознаграждение за рекомендации друзей и знакомых, если они присоединились к команде и успешно прошли испытательный срок. Размер вознаграждения составляет от 10 тыс. руб. в зависимости от должностного уровня трудоустроенного коллеги.

3) Мотивация и вознаграждение персонала. В Банке разработана эффективная программа мотивации, предусматривающая как материальные, так и нематериальные вознаграждения для всех сотрудников. Развитие персонала - это вклад в устойчивое развитие и высокую производительность бизнеса. Анализируя размер заработной платы сотрудников всех уровней, ПАО «Совкомбанк» ежегодно разрабатывает и внедряет льготные программы компенсаций и выгодных предложений, таблица 1.10.

Для сотрудников ПАО «Совкомбанк» предусмотрены также социальные программы, таблица 1.11 (Приложение 6). Сотрудники Совкомбанка могут пользоваться широким перечнем социальных программ. Размер скидок, льгот и компенсаций (кроме материальной помощи от Банка) определяется стажем сотрудника в Совкомбанке - чем он больше, тем выгоднее условия для сотрудника.

Банк оказывает своим сотрудникам материальную помощь в различных жизненных ситуациях. Она может быть предоставлена напрямую из средств Банка любому сотруднику, а также от лица Фонда помощи сотрудникам - тем, кто сам участвует в благотворительности и регулярно делает пожертвования.

Таблица 1.10- Мотивация и вознаграждение персонала ПАО «Совкомбанк»

№ п/п	Показатели мотивации	Описание
1	ЗДОРОВЬЕ	Индивидуальные программы страхования жизни и здоровья; Страхование собственности, ответственности за причинение вреда третьим лицам; Страхование от несчастных случаев; Корпоративные фитнес-программы
2	КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ	Финансовая поддержка профессионального обучения и внутренние тренинги; Курсы иностранных языков; Автошкола
3	АРЕНДА АВТОМОБИЛЕЙ	Программа «Доступный автомобиль»: аренда автомобиля с возмещением части расходов Банком; Программа страхования автомобилей.
4	СОЦИАЛЬНАЯ ПОМОЩЬ	Материальная помощь; Благотворительный фонд «Дари Добро»
5	СЕМЕЙНЫЕ ПРОГРАММЫ	Новогодний корпоратив; Материальная помощь молодым семьям в связи с рождением ребенка или непредвиденными обстоятельствами; к Компенсация затрат на детский отдых; Оплачиваемый выходной день 1-го сентября.
6	НАГРАДЫ И ПООЩРЕНИЯ	Благодарность от Банка; Ежегодные бонусы; Награды от Председателя Правления и руководителей; Доска почета для лучших Сотрудников.
7	КРЕДИТЫ	Ипотека и рефинансирование ипотечных кредитов; Льготные кредиты и кредиты на покупку автомобиля.
8	ДРУГИЕ ПРОГРАММЫ	Корпоративная пенсионная программа; Материальная помощь сотрудникам с длительным стажем работы в Банке; Программа рекомендаций «Пригласи друга»; Корпоративные партнерские Программы.

Чаще всего помощь сотрудникам требуется по причине онкологических заболеваний, для восстановления после пожара или автомобильной аварии, реабилитации после инсульта и при тяжелых случаях заболевания COVID-19. В 2021 году Фонд помог более чем 140 сотрудникам Банка на сумму свыше 12 млн. руб. на лечение и восстановление здоровья сотрудников и их близких родственников. Напрямую ПАО «Совкомбанк» направил на социальную поддержку персонала 45,3 млн. руб.

4) Развитие компетенций. Банк рассматривает свои инвестиции в сотрудников как инвестиции в эффективность и устойчивость бизнеса. Совкомбанк считает персонал ключевым фактором своего успеха. Основной целью системы управления человеческими ресурсами Банка является формирование команды лояльных и мотивированных сотрудников, которые хотят профессионально расти и приобретать новые навыки и знания. Главная цель работы: рабочая атмосфера и вопросы взаимодействия (здоровье и безопасность, благополучие, благосостояние сотрудников); разнообразие, равенство и инклюзивная среда; профессиональный рост и развитие талантов; мотивация и вознаграждение сотрудников. Банк уважает права человека и ежегодно подтверждает свою приверженность крупным международным инициативам в этой области, включая Всеобщую декларацию прав человека ООН, Декларацию основополагающих принципов и прав в сфере труда, Конвенцию о дискриминации в области занятости и занятий и т.д.

Для соблюдения прав человека Совкомбанк разработал собственный Кодекс корпоративной этики, который включает свод корпоративных ценностей, принципов и правил этичного делового поведения, включая правила предотвращения коррупции среди сотрудников и поощрения ответственных отношений с клиентами. ПАО «Совкомбанк» понимает, что ответственная корпоративная культура является ключом к успеху, и уделяет большое внимание ее развитию с помощью регулярной оценки уровня удовлетворенности сотрудников.

5) Корпоративный Университет. ПАО «Совкомбанк» предоставляет широкий перечень возможностей для профессионального развития и карьерного роста персонала. Банк поддерживает и стимулирует желания сотрудников обучаться новому и создает специализированные программы в Корпоративном Университете. Корпоративный Университет был создан в сентябре 2020 года. Это уникальный для Банка образовательный онлайн-проект, позволяющий, опытным и начинающим менеджерам расширять свои профессиональные компетенции и приобретать новые знания в области комплаенса,

корпоративного управления и ESG. Программа Корпоративного Университета включает в себя широкий перечень дисциплин и нацелена помочь сотрудникам с уже сформированной экспертизой в своей сфере, повысить квалификацию и получить знания в смежных областях. Среди первых выпускников Университета были 161 мужчина и 122 женщины. Цели создания Университета: устранения недостатка личного общения, возникшего в ходе пандемии COVID-19; обмен передовыми практиками и опытом; предоставление возможностей развития и повышение лояльности сотрудников; трансляция принципов бизнес-этики со стороны высшего руководства. Основные дисциплины: управление проектами, управление эффективностью; финансы, инвестиции, банковское дело; построение личного бренда. Занятия корпоративного Университета проводятся представителями высшего руководства Банка. Прохождение программы позволяет студентам развить более глубокое понимание бизнеса и процессов Банка, а также расширить свой профессиональный кругозор. После успешного завершения курса все участники награждаются именными сертификатами.

б) Карьерный рост и профессиональное развитие. ПАО «Совкомбанк» стремится повысить благосостояние сотрудников и стать более привлекательным работодателем, поддерживая чувство сплоченности и равные возможности для всех сотрудников Банка. Банк рассматривает оценку эффективности деятельности как важный фактор поощрения профессионального развития своих сотрудников и повышения их квалификации. Мониторинг ключевых показателей эффективности помогает руководству Банка оценивать компетентность сотрудников.

По результатам работы руководство может премировать сотрудника, предложить план личного развития, а также повышение на руководящую должность в региональном филиале или офисе и т.д. В Банке действует прозрачная система карьерного роста. Основной инициативой в этой системе является карта развития сотрудников Банка, позволяющая понять свой карьерный путь и сформулировать критерии продвижения по службе. Каждый отдел Банка имеет свою собственную карту развития сотрудников.

7)Разнообразие, равенство и инклюзивность. ПАО «Совкомбанк» рассматривает все аспекты разнообразия, равенства и инклюзивности, что позволяет привлекать лучшие таланты и достигать инновационных результатов. Банк понимает, что важно обеспечить максимально комфортные условия работы для всех сотрудников при поддержке корпоративных принципов и видения. Основной целью в области разнообразия и равенства является обеспечение гендерного баланса на руководящих должностях. Банк также стремимся минимизировать текучесть кадров, реализуя специальные стратегии, включающие равные условия профессионального развития для всех сотрудников. Банк предоставляет поддержку, наставничество и продвигает принципы разнообразия, равенства и инклюзивности, чтобы поощрять и расширять возможности сотрудников, ускоряя их карьеру на всех уровнях.

Инклюзивная среда, созданная в Банке, позволяет раскрыть потенциал каждого сотрудника. Банк верит, что культура равных возможностей помогает находить прорывные идеи, создавать инновационные продукты и развивать креативное мышление. Банк стремимся увеличить долю женщин на всех руководящих должностях и предлагает талантливым сотрудникам пройти уникальные программы развития.

8)Здоровье и благополучие сотрудников. В целях неукоснительного соблюдения требований охраны труда и техники безопасности ПАО «Совкомбанк» предпринимает активные действия по профилактике профессиональных заболеваний и производственных травм, а также обучению сотрудников необходимым практикам и стандартам. Это позволяет обеспечивать соответствие рабочих условий законодательным нормам и своевременно проводить предупредительные мероприятия. Банк предоставляет целый ряд инструментов, ресурсов, сервисов и программ для поддержки физического и психического здоровья сотрудников.

Согласно нормативным требованиям ПАО «Совкомбанк» регулярно проводит оценку условий труда. В 2020 году Банк провел плановую проверку 3 965 рабочих мест, которые были признаны соответствующими требованиям.

Профилактика производственного травматизма является неотъемлемой частью программы Банка по охране труда и технике безопасности. Для некоторых категорий сотрудников, чья работа связана с повышенным риском производственных травм (водители, инкассаторы и т.д.), широко используется индивидуальное страхование от несчастных случаев.

Банк активно внедряет и модернизирует системы обеспечения пожарной безопасности. ПАО «Совкомбанк» провел массовые проверки систем пожарной сигнализации, установленных на различных объектах. Банк поддерживает программы здорового образа жизни своих сотрудников.

Итак, выше была рассмотрена сущность кадрового процесса в ПАО «Совкомбанк». Однако, какие бы функции не осуществлялись в работе с кадрами, требуется постоянное подписание, согласование различных кадровых документов, эти процессы требуют продолжительного времени. Для наглядности, изобразим графически кадровый бизнес процесс: «Прием на работу» в нотации Cross Functional Flowchart, рисунок 1.3.

Таким образом, кадровый процесс по приему на работу является достаточно продолжительным. Кандидату необходимо несколько раз прийти в офис банка для подписания необходимых документов. В случае предоставления не полного пакета документов, нужные документы требуется донести. Все договора и заявления подписываются в офисе банка ПАО «Совкомбанк», что также замедляется процесс приема, увольнения и решения других кадровых вопросов. Следовательно, для улучшения кадровых процессов необходим поиск возможностей для реинжиниринга.

Вывод по первой главе. В первой главе была дана краткая характеристика и анализ бизнес процессов ПАО «Совкомбанк». Бизнес-процессы коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» включают в себя: бизнес-процессы управления, основные бизнес -процессы, обеспечивающие бизнес-процессы. Бизнес-модель ПАО «Совкомбанк» основана на трех ключевых сегментах: розничных услугах, корпоративном блоке и казначействе.

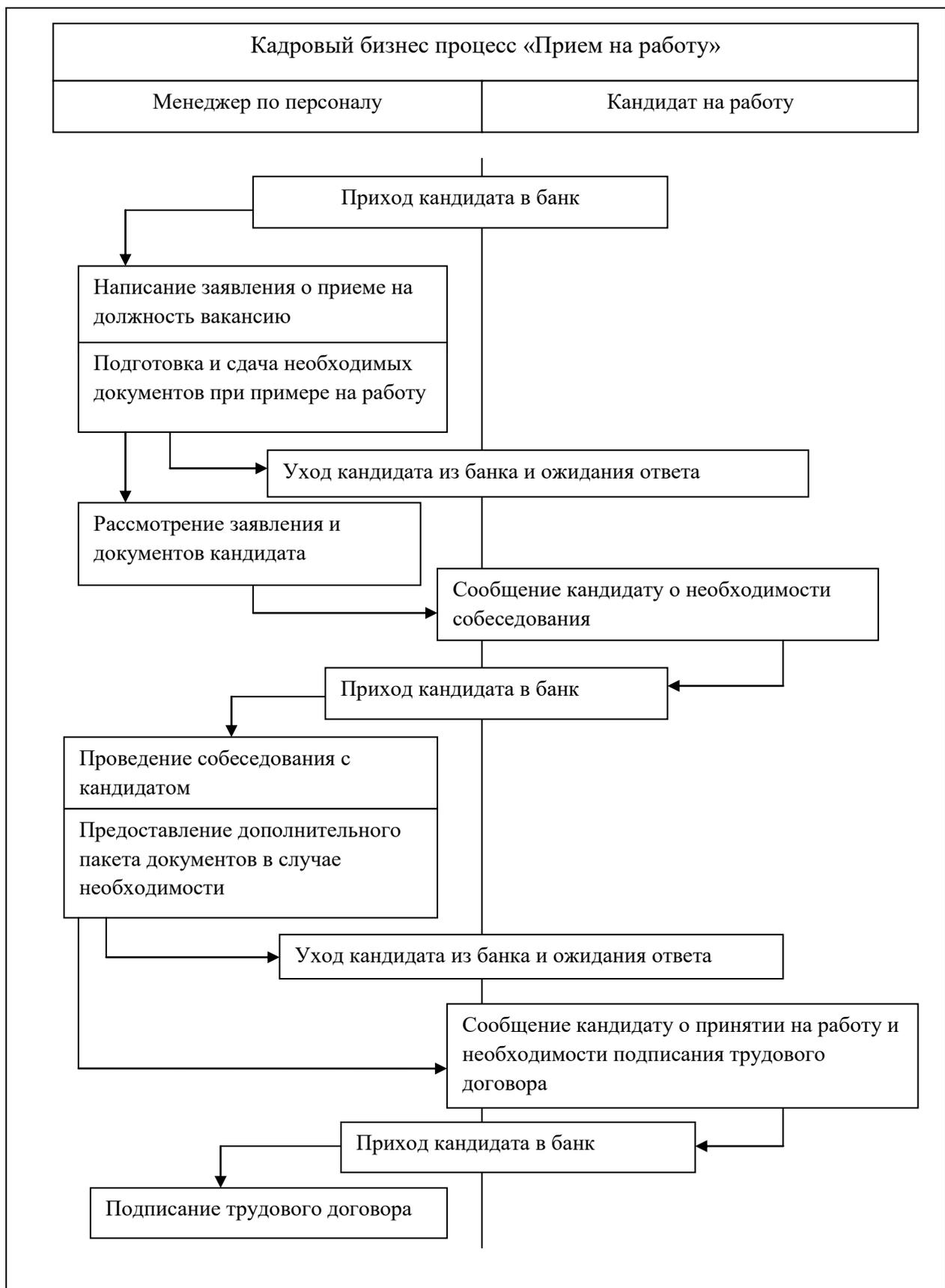


Рисунок 1.3-Кадровый бизнес процесс: «Прием на работу» в нотации Cross Functional Flowchart до реинжиниринга

ПАО «Совкомбанк» также активно развивает небанковский бизнес: страхование, лизинг, факторинг и площадку для закупок. Компания работает как с физическими, так и с юридическими лицами, осуществляет выдачу дебетовых и кредитовых карт, различных видов кредитов и другое. Представленная система автоматизации банковских процессов в ПАО «Совкомбанк» за последние десять лет показала высокую эффективность. Банк внедрил не мало программ и улучшил множество своих направлений. В частности, были внедрены программы по управлению и контролю лимитов, автоматизирован бэк-офис казначейства банка, контакт-центр, внедрено дистанционное банковское обслуживание, развиты речевые технологии (голосовой помощник Алиса), информатизированы госфункции, внедрена система потокового распознавания и другое. Автоматизация процессов банка осуществляется как с помощью собственных программных продуктов, так и с помощью различных ИТ- компаний, которые предоставляют решения по автоматизации на банковском рынке. Однако, в кадровые бизнес-процессы не внедрялись более совершенные программные продукты, которые позволили бы улучшить деятельность отдела кадров, ускорить процессы по кадровому документообороту. Схема кадрового бизнес процесса: «Прием на работу» в нотации Cross Functional Flowchart до реинжиниринга на примере ПАО «Совкомбанк» показала длительность процесса и снижения производительности работы кадровой службы. Следовательно, существует необходимость проведения реинжиниринга кадровых процессов ПАО «Совкомбанк». Для этого, перейдем к следующей главе исследования.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РЕИНЖИНИРИНГА КАДРОВОГО ПРОЦЕССА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ ПАО «СОВКОМБАНК»

2.1. Характеристика кадрового электронного документооборота, его преимущества и недостатки

Уже несколько лет кадровый учет плавно переводят в цифру. Сначала ввели электронные больничные и трудовые книжки. Затем для пробы к электронному кадровому документообороту (КЭДО) подключили крупнейших работодателей России. В ТК РФ также планомерно добавляли новые статьи законами о КЭДО 377-ФЗ и 407-ФЗ[1][3]. Сначала дополнили про электронные подписи для удаленщиков, затем целым сводом правил по электронному документообороту в сфере трудовых отношений (ст. 22.1, 22.2, 22.3 ТК РФ).[4]

Электронный кадровый документооборот все еще пока не обязателен для всех. И тем не менее многие работодатели переходят на кадровый онлайн учет добровольно, даже если сотрудников на удаленке почти нет.[26]

Рассмотрим подробнее сущность КЭДО, его преимущества и недостатки.

Кадровый электронный документооборот (КЭДО) - это создание, подписание, использование и хранение работодателем, работником или лицом, поступающим на работу, документов, связанных с работой, оформленных в электронном виде без дублирования на бумажном носителе. Такое определение дается в ст. 22.1 ТК РФ. Иначе говоря, при ЭДО у работодателя все приказы, договоры с сотрудниками, заявления, табели, ведомости в электронном виде - и создаются, и подписываются сторонами, и хранятся.

В 2023 году работодатели могут выбирать следующие системы ЭДО: государственный сайт «Работа России» или информационная система от одного из поставщиков КЭДО. Компаниям с небольшой численностью сотрудников может хватить и сайта «Работа России». Тут нужно учесть, что на государственный сайт придется загружать все кадровые документы по работникам в электронном виде. Многие отдадут предпочтение собственным инфосистемам из-за удобства функционала.

Например, программа напомнит кадровому работнику или бухгалтеру что пора подписать приказ или взять заявление. По сканам без ручного ввода можно автоматически оформить как прием, так и увольнение. Легко рассылать документы и держать связь с сотнями сотрудников. При обмене документами с сотрудниками важно соблюдать требования о защите персональных данных. У электронного кадрового документооборота есть как плюсы, так и минусы, основные из них представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1- Плюсы и минусы кадрового ЭДО[26]

Плюсы	Минусы
Скорость подписания кадровых документов - экономия времени и для руководства, и для сотрудников	За электронные системы КЭДО надо платить
Удобство поиска кадровых документов при проверках - снижение нагрузки на кадровиков/бухгалтеров.	Есть риск потери электронной информации - важно убедиться в надежности эдо-провайдера.
Экономия места и бюджета.	Нужно согласие сотрудников - некоторые отказываются от КЭДО.

Несмотря на имеющиеся недостатки, многие работодатели активно переводят сотрудников полностью на онлайн обмен документами - не по электронной почте, а через специализированные системы. Экономия ресурсов - главный аргумент. Чтобы легально перевести организацию на кадровый ЭДО, необходимо следующее: выбрать электронную систему кадрового электронного документооборота и заключить договор с провайдером таких услуг; уведомить сотрудников и оформить для каждого электронные подписи (ЭП); закрепить все правила ЭДО в локальных документах - положениях, приказах и т.д.; наметить план и сроки перевода кадровых процессов на ЭДО.

Система для КЭДО объединяет три стороны кадровых процессов: работодателя, сотрудников, государство. Поэтому при ее выборе нужно учитывать не только функциональность, но и удобство с точки зрения всех пользователей, а также возможность обеспечить легитимный документооборот.

В настоящее время существует не мало рейтингов КЭДО. По данным компании Garant.ru в рейтинг популярных КЭДО входят следующие продукты различных ИТ-компаний: СБИС, EmplDocs; Directum HR Pro; Контур КЭДО; ELMA365 КЭДО; HR-link; VK HR Тек; 1С: Кабинет сотрудника. [10]

Рассмотрим подробнее сущность и возможности данных программ.

1)СБИС –это экосистема для бизнеса с корпоративным порталом для сотрудников. Поддерживает решения для SAP и 1С, поддержка API для самописных систем. С помощью СБИС можно управлять как кадрами, так и бизнес-процессами. рисунок 2.1(Приложение 7).

Возможности СБИС: электронное подписание; настройка маршрутов согласования; электронный облачный архив; распознавание паспортных данных и СНИЛС; вход через Госуслуги и соцсети; онлайн трудоустройство; проверка соискателей; модуль геймификации. КЭДО «СБИС» подходит если в компании высокая текучка кадров, нужно автоматизировать найм сотрудников; нужна HRM-система для коммуникации между отделами, создания и ведения общих проектов; в компании требуется вести HR-процессы, ЭДО и КЭДО в одной системе.

2) EmplDocs- это решение, базирующееся на технологиях 1С, с пакетом преднастроенных заявок и шаблонов. В нем реализован ролевой доступ к личному кабинету, где сотрудники создают заявки и подписывают приказы на отпуск, командировку, удаленную работу, запрашивают любые справки и получают расчетные листки. Кадровик работает в привычной ему среде 1С, и все данные остаются на сервере.

Возможностями EmplDocs являются: электронное подписание; настройка маршрутов согласования; кастомизация интерфейса и заявок; работа внутри 1С:ЗУП; версия On-Premise; версия Cloud; работа с произвольными печатными формами 1С:ЗУП; планирование отпусков; онлайн трудоустройство; модуль ДМС, рисунок 2.2. (Приложение 7).

Программа EmplDocs подходит если компания ведет кадровый учет в 1С:ЗУП; высокие требования к информационной безопасности; есть сложные

кадровые процессы с маршрутами согласований; требуется максимальная гибкость для настройки решения «под себя».

3) Directum HR Pro- это BPM-система для визуальной настройки бизнес-процессов. Функционал охватывает КЭДО, онлайн прием на работу, отпуска, командировки и универсальные заявки. Сервис имеет готовые коннекторы к учетным системам. А синхронизация с 1С:ЗУП осуществляется в несколько кликов.

Возможностями Directum HR Pro являются следующие: электронное подписание, настройка маршрутов согласования; электронный архив; расширение для интеграции с HRM-системами; коннектор для 1С:ЗУП и «Работа в России»; веб-клиент для кадровика, рисунок 2.3. (Приложение 7).

Программа Directum HR Pro подходит если кадровому работнику сложно управлять процессами в учетной системе; компания уже подключила другие проекты с инфраструктурой Directum.

4) Контур КЭДО- это модуль для КЭДО от удостоверяющего центра и оператора ЭДО. Поддерживает интеграцию с 1С, SAP и другими учетными системами. Модуль включает в себя личный кабинет сотрудника, поддержку шаблонов кадровых документов и уведомления о статусе документов. Возможностями Контур КЭДО являются: электронное подписание; настройка маршрутов согласования; электронный архив; уведомления по SMS, рисунок 2.4. (Приложение 7). [10]

Программа Контур КЭДО подходит компаниям если необходимо вести бизнес-процессы в одной инфраструктуре Контур: ЭДО, КЭДО, Логистика и пр.; достаточно универсального функционала подписания документов.

5)ELMA365 КЭДО – это инструмент для управления персоналом с BPM-системой. Маршруты согласования и описание сценариев создаются с помощью графических процессов. Кадровый ЭДО происходит на базе ELMA365, пользователи видят только внешний портал. Возможности ELMA365 КЭДО: электронное подписание; около 25 кадровых сценариев; конструктор документов; интеграции с 1С:ЗУП, Диадок; облачное хранилище; распознавание

документов; онлайн трудоустройство; отслеживание статусов, рисунок 2.5. (Приложение 7). Программа ELMA365 КЭДО подходит если имеются сложные кадровые процессы, которые необходимо перевести в цифру; в инфраструктуре уже есть сервисы и решения от ELMA.

б) HR-link- это сервис, который включает в себя возможность подписания документов с помощью УНЭП или Госуслуг. Интегрируется с системой Босс-кадровик, рисунок 2.6. (Приложение 7).

Помимо КЭДО в сервисе представлен функционал дистанционного трудоустройства с автоматическим распознаванием документов и проверкой кандидатов. Кадровый работник работает и в учетной системе и в веб-интерфейсе. Возможностями программы HR-link являются: электронное подписание; настройка маршрутов согласования; отслеживание статуса документа; массовые уведомления по API или SMS; онлайн трудоустройство; автоматическое распознавание документов; облачное хранилище. Программа HR-link подходит если большое количество сотрудников и высокая текучка, и нужно автоматизировать найм сотрудников; нужно максимально быстрое внедрение при минимальном функционале.

7) VK HR Тек- это порталное решение для КЭДО с мобильным приложением для сотрудников. Программа поддерживает интеграцию с 1С ЗУП, БОСС-Кадровик, Битрикс, SAP и другими. Обеспечивает хранение данных на нескольких серверах, сертифицированных по стандарту Tier 3. Возможности VK HR Тек: электронное подписание; маршруты согласования; модуль онлайн трудоустройства; система уведомлений; график отпусков; шаблоны заявлений, рисунок 2.7. (Приложение 7). Программа VK HR Тек подходит если у компании большое количество сотрудников и высокая текучка, и нужно автоматизировать найм сотрудников; кадровый работник работает не только в 1С:ЗУП.

8) 1С: Кабинет сотрудника- это сервис для взаимодействия сотрудников с отделом кадров через программу 1С. Поддерживает создание заявок от сотрудников, получение расчетных листков и уведомление работодателя об отсутствии. Кадровый работник передает данные из печатной формы кнопкой

«Передать в 1С:Кабинет сотрудника». Возможности 1С: Кабинет сотрудника: электронное подписание; настройка маршрутов согласования; калькулятор отпуска; отслеживание статуса документов, рисунок 2.8. (Приложение 7). [19]

Программный продукт «1С: Кабинет сотрудника»; подходит если у компании высокие требования к информационной безопасности; низкий бюджет на внедрение КЭДО, и не требуется других дополнительных сервисов.

Представим сравнительную таблицу описанных выше программ КЭДО (таблица 2.2 Приложение 7). [10] В таблице перечислены различные функции и возможности систем, а также количество баллов, которое система получила за каждую функцию: 0,5 – частично присутствует; 1 – присутствует; 2 – присутствует с фичами. Больше всего баллов набрала программа EmplDocs (20 баллов), вторая строчка рейтинга – программа Directum HR Pro (19 баллов), третье место в рейтинге – программа СБИС (14,5 баллов), рисунок 2.9. [10]

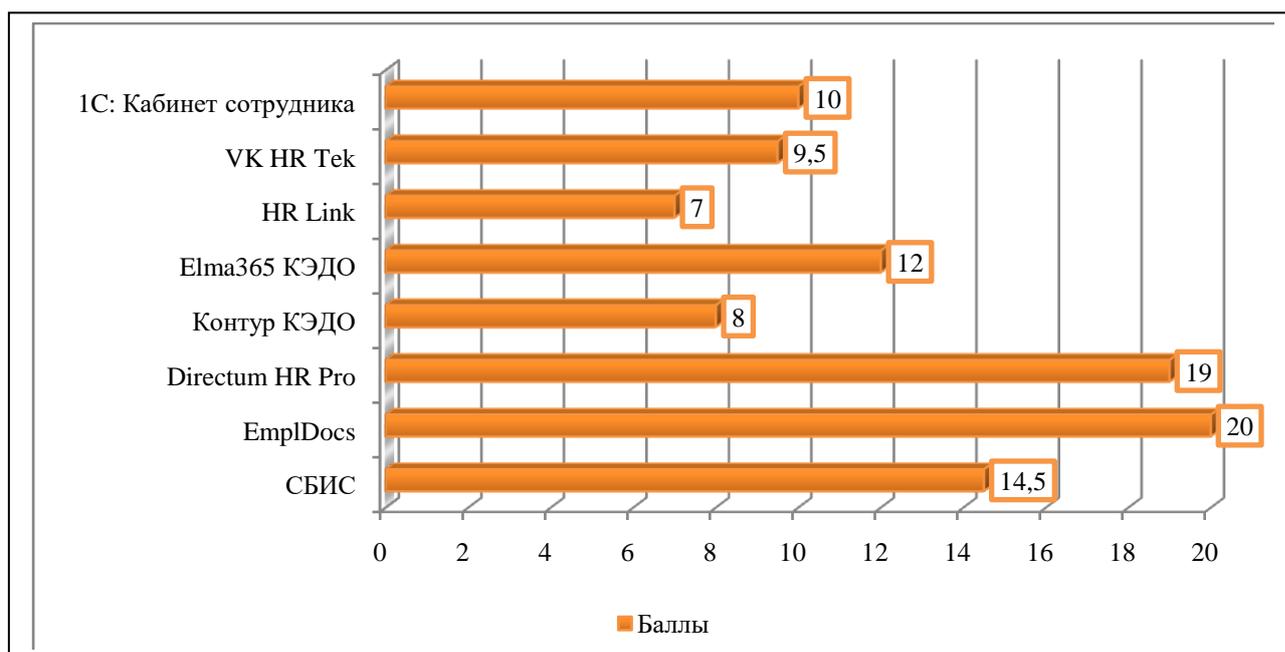


Рисунок 2.9- Балльная оценка конкурентоспособности программных продуктов КЭДО[10]

По другим данным, портала ЕСМ-Journal - о цифровизации, электронном документообороте и бизнес-процессах в рейтинг продуктов КЭДО входят: СБИС, Сбер. Корус, 1С: Кабинет сотрудника; HR Link; Directum HR Pro, таблица 2.3. [16]

Таблица 2.3-Сравнительный анализ функций программных продуктов КЭДО

Критерий	СБИС	Directum HR Pro	Сбер. Корпус	HR Link	1С: Кабинет сотрудника
КЭДО					
Массовое подписание	✓	✓	✓	✓	✓
Настройка сложных маршрутов подписаний	✓	✓	✗	✓	✗
HR-процессы					
Отпуска	✓	✓	✗	✗	✗
Командировки	✗	✓	✗	✗	✗
Онлайн-прием	✗	✓	✓	✗	✗
Заявки в сервисные подразделения	✗	✓	✗	✗	✗
Варианты поставки					
Облако	✓	✓	✓	✓	✓
On-premise	✗	✓	✗	✓	✓
Архив кадровых документов					
Возможность усовершенствования ЭП для длительного хранения	✓	✓	✓	✓	✗
Возможности и интеграции					
Интеграция с порталом «Работа в России»	✗	✓	✗	✓	✗
1С:ЗУП, SAP, БОСС-кадровик, Галактика	✓	✓	✓	✓	Только 1С:ЗУП
Электронные подписи					
Облачная УНЭП в системе	✓	✓	✓	✓	✓
УНЭП ЕСИА (Госключ)	✗	✓	✗	✓	✗
Мобильная версия	✓	✓	✓	✓	✓
Интеллектуальные сервисы для распознавания документов	✓	✓	✗	✗	✗

По данным таблицы 2.3. [16] видно, что программный продукт КЭДО «Directum HR Pro» выполняет больше всего функций, практически все из рассматриваемых. Следовательно, для автоматизации кадровой работы коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» целесообразно внедрение именно этой программы. Для того, чтобы подробнее описать сущность этого продукта, его преимущества и другие не менее важные моменты, перейдем к следующему параграфу исследования. В завершении данного параграфа, отметим, что к выбору программы по КЭДО необходим очень серьезный подход. Самый недооцененный критерий выбора - это безопасность. Об этом говорят регулярные сообщения об утечках данных в СМИ. К электронному документообороту предъявляются особые требования безопасности данных, потому что в процессе электронного обмена участвуют юридически значимые документы. В КЭДО поступают чувствительные сведения о сотрудниках, приказах, сведения о заработных платах.

Важно убедиться, что система для КЭДО поддерживает бесшовную интеграцию, а обмен данными с другими серверами не происходит. Ни у каких компаний нет бесконечных ресурсов и времени на внедрение системы. Выбранное решение КЭДО должно легко, быстро и удобно интегрироваться во все процессы компании и сочетаться с инфраструктурой бизнеса. Поэтому, если бизнес-процессы уже находятся в системе СБИС, то подключать другие решения будет нецелесообразно. А, допустим, для пользователей 1С будет удобно выбрать EmplDocs, чтобы ничего не менять и работать в привычной среде.

С точки зрения бизнеса необходимо определить бюджет проекта, поэтому решение для КЭДО должно включать только необходимые функции, чтобы не переплачивать и разумно использовать бюджет. Также стоит учесть опыт и репутацию провайдера КЭДО. Рекомендуется выбирать провайдера, который имеет успешный опыт внедрения КЭДО в компаниях соответствующего сектора. Еще одним важным фактором является поддержка и обучение от ИТ-компании, которая занимается разработкой и внедрением КЭДО.

Таким образом, выше были рассмотрены преимущества и недостатки кадрового электронного документооборота. Несмотря на то, что внедрение электронного документооборота не является обязательным, тем не менее большинство компаний, особенно с большим количеством сотрудников переходят на электронный документооборот. Наиболее популярными продуктами КЭДО являются: СБИС, Сбер. Корус, 1С: Кабинет сотрудника; HR Link; Directum HR Pro, EmplDocs, Контур КЭДО, ELMA365 КЭДО, HR-link; VK HR Tek.

Как показал выше представленный анализ, программный продукт КЭДО «Directum HR Pro» является достаточно известным и функциональным, отвечающим всем требованиям безопасности и действующего законодательства. Так как, коммерческий банк ПАО «Совкомбанк» в настоящий момент не использует никакие другие сервисы для электронного кадрового документооборота, целесообразно внедрение именно программы КЭДО «Directum HR Pro». Для того, чтобы более подробно описать функции данного программного продукта и процесс его внедрения в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк», перейдем к более детальному рассмотрению этой части вопроса в следующем параграфе.

2.2. Внедрение проекта реинжиниринга в кадровый процесс коммерческого банка ПАО «Совкомбанк»

Оценка существующей системы бизнес-процессов коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» показала, что в управлении банком предусмотрены бизнес процессы управления, основные и обеспечивающие бизнес-процессы. Однако, кадровый процесс банка не совершенен, так как основные функции, выполняемые данным отделом- оформление кадровой документации, осуществляется устаревшим способом. Процесс этот очень длительный и требует постоянного прихода кандидата в отдел кадров ПАО «Совкомбанк». В связи с этим, необходим реинжиниринг кадровых процессов, который будет включать в себя внедрение более совершенной системы автоматизации кадровых процессов и

перевод их в электронный формат, иными словами- обмен документами с сотрудниками в онлайн-среде. [26]

Для реинжиниринга кадрового процесса сотрудников коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» было принято решение о цифровизации деятельности сотрудников кадровой службы банка, путем внедрения программы КЭДО «Directum HR Pro». Программа КЭДО «Directum HR Pro» -это комплексная система, которая объединяет готовые блоки для кадровых бизнес-задач и строится по принципу конструктора. Пользователи сами решают, с каких областей начать HR-цифровизацию. Сама компания разработчик считает, что «Directum HR Pro»- это больше, чем КЭДО. Программный продукт «Directum HR Pro» позволяет автоматизировать: прием на работу, оформление отпусков, командировок, движение персонала и другое, таблица 2.4. [28]

Таблица 2.4- Возможности программного продукта КЭДО «Directum HR Pro»

№ п/п	Основные функции при работе с кадрами	Описание
1	Кадровый ЭДО	Быстрый перевод кадровых документов в электронный вид в соответствии с 377-ФЗ.
2	Движение персонала	Цифровизация работ по переводам, изменению условий труда и увольнению сотрудников
3	Отпуска	Прозрачное планирование, быстрое оформление и удобное согласование отпусков.
4	Командировки и авансовые отчеты	Быстрое оформление документов для командировок и оперативная сдача авансовых отчетов.
5	Прием на работу	Цифровизация работ по приему сотрудников.

Рассмотрим подробнее основные функции программы «Directum HR Pro» по работе с кадрами.

1)Кадровый ЭДО. По оценке клиентов Directum, затраты на классический кадровый документооборот составляют до 3000 руб. в год на сотрудника. С внедрением «Кадрового ЭДО» можно избежать «бумажных» проблем, а расходы - сократить в 3-5 раз. Рассмотрим как работает «Кадровый ЭДО» от Directum в таблице 2.5.

22 ноября 2021 года были приняты поправки к ТК РФ (377-ФЗ), которые прямо разрешают цифровую коммуникацию и обмен электронными документа

ми в трудовых отношениях. Изменения дополняют положения о КЭДО с дистанционными сотрудниками (407-ФЗ) и об электронной подписи (63-ФЗ).
Перейти на кадровый ЭДО можно за 3 дня, для этого необходимо:

Таблица 2.5–Сущность работы кадрового ЭДО в «Directum HR Pro» [28]

№ п/п	Сущность работы	№ п/п	Сущность работы
1	Работодатель и работники обмениваются кадровыми юридически значимыми документами в цифровом виде.	4	Ознакомление сотрудников с локальными нормативными актами и ОРД происходит с проставлением электронной подписи.
2	Заявления работников заполняются в несколько кликов и моментально отправляются на согласование.	5	Документы оперативно выгружаются для контролирующих органов.
3	Обеспечиваются сохранность и юридическая значимость документов на протяжении длительных сроков хранения.	6	Поддерживается интеграция с порталом «Работа в России».

а) Соблюсти регламентные процедуры. Компания Directum предоставляет готовый пакет документов для легитимного и безопасного перехода на электронное взаимодействие.

б) Настроить решение. С помощью готовых инструментов легко занести и настроить оргструктуру, пользователей, их полномочия и права подписи, шаблоны документов.

в) Подключить сотрудников. По ссылке в смс-приглашении работники переходят в личный кабинет, где в два клика получают электронную подпись и там же могут подписать согласие на электронное взаимодействие.

Схема кадрового ЭДО в программе «Directum HR Pro» представлена на рисунке 2.10. Преимущества решения кадрового ЭДО в программе «Directum HR Pro» представлены в таблице 2.6. [28]

2) Движение персонала. С помощью данной функции решается проблема кадровых перемещений, таблица 2.7. [28]

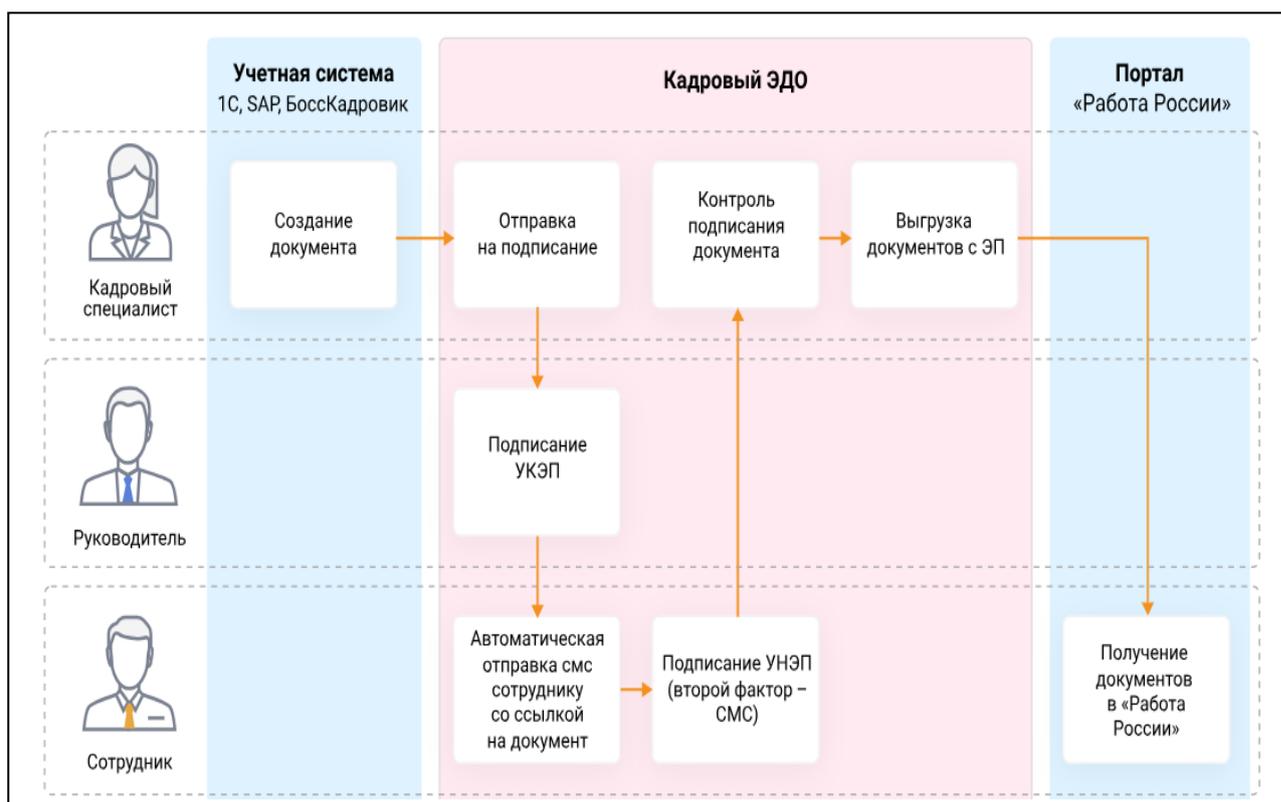


Рисунок 2.10- Схема кадрового ЭДО в программе «Directum HR Pro» [36]

Таблица 2.6-Преимущества решения КЭДО в программе «Directum HR Pro»

№ п/п	Преимущества	Описание
1	Быстрый старт	Готовое решение «из коробки»; Доступно в облаке и on-premise; Легкое встраивание в существующий ИТ-ландшафт
2	Легитимность	Документы подписываются квалифицированной электронной подписью со стороны работодателя и облачной неквалифицированной электронной подписью со стороны работника. Облачные ЭП безопасны и юридически значимы, не требуют затрат на логистику и токены. Безопасность обеспечивается дополнительной аутентификацией по СМС.
3	Легкий доступ	Подключение как дистанционных, так и сотрудников в офисе. Доступ с компьютера и мобильных устройств. Возможен доступ к сервису через инфокиоски.
4	Интеграция	Документы на подписание передаются автоматически из учетных систем 1С, SAP, БОСС-кадровик и др. Выгрузка и подписание документов через портал «Работа в России»
5	Хранение кадровых документов	Документы доступны на протяжении всего срока хранения. Проставление меток времени в соответствии с 63-ФЗ. Доказательство юридической значимости документов спустя много лет. Выгрузка электронных документов в соответствии с требованиями Минтруда.
6	Методологическая поддержка	Консультации и полное сопровождение на всех этапах перехода на КЭДО. Готовые шаблоны организационных документов и регламенты. Расчет эффективности для компании .

Таблица 2.7-Проблема и пути решения с помощью функции «Движение персонала» в программе «Directum HR Pro» [36]

Проблема	Решение
Кадровые перемещения при классическом оформлении требуют большого количества ресурсов: на контроль участников из разных подразделений уходит много времени; приезд удаленных работников для подписания кадровых документов ведет к дополнительным расходам; подписание документов позже нормативных сроков грозит штрафами от трудовой инспекции.	Управлять перемещением персонала в цифровом виде: позволить системе контролировать этапы процессов и исполнительскую дисциплину участников; минимизировать риск несвоевременного подписания документов и получения штрафов от инспекций.

Возможностями решения являются:

А)Перевод и изменение условий труда. В системе можно отправить запрос на изменение условий труда, например на смену должности, изменение режима работы, размера заработной платы или обязанностей сотрудника. Формировать запрос может сам сотрудник, его руководитель или специалист кадровой службы. Задача уходит ответственным согласно регламенту компании: на согласование, создание и подписание документов, проведение необходимых работ, рисунок 2.11(Приложение 9).

Согласование и изменение условий труда в программе «Directum HR Pro» представлено на рисунке 2.12 (Приложение 9).

Б)Увольнение. Инициировать увольнение может как сотрудник, так и его руководитель. При отправке запроса в системе формируется электронный обходной лист и запускается процесс с участием всех заинтересованных служб: административно-хозяйственного отдела, службы безопасности, бухгалтерии и других. Оформление запроса на увольнение сотрудника представлено на рисунке 2.13(Приложение 9). Оформление заявления на увольнение в личном кабинете представлено на рисунке 2.14 (Приложение 9).

3)Отпуска. Основную проблему, которую решает продукт с помощью функции «Отпуска» –это перевод планирования отпуска на бумаге в цифровой формат, таблица 2.8.

Таблица 2.8-Проблема и пути решения с помощью функции «Отпуска» в программе «Directum HR Pro» [36]

Проблема	Решение
<p>Планировать отпуска на бумаге или в Excel-файле — долго и трудозатратно: нужно собрать информацию по всем сотрудникам и найти пересечения в подразделениях. Много времени и сил занимает ручная проверка отпусков: сколько дней отпуска доступно сотруднику, соответствуют ли периоды законодательству и т.д. Несвоевременное утверждение графика отпусков грозит штрафами для компании.</p>	<p>Управлять отпусками в цифровом виде: -организовать прозрачный процесс планирования отпусков для всех сотрудников; -автоматически формировать графики отпусков и проверять возможные пересечения в пару кликов; -оперативно изменять и переносить отпуска; -выполнять все требования законодательства. Например, система сама напоминает о приближающемся отпуске сотрудника.</p>

Возможностями решения являются следующие:

А)Планирование. С помощью решения специалист по работе с персоналом организывает годовое планирование в электронном виде, быстро и удобно для всех участников. При этом система сама выполняет рутинные действия, например рассылку заданий сотрудникам или сведение итогового графика по форме Т-7. Специалисту достаточно убедиться, что введены верные данные о видах отпусков и их продолжительности. Эти данные можно в пару кликов получить из внешней учетной системы, например «1С: Зарплата и управление персоналом» (1С:ЗУП), с помощью интеграционных решений. При этом учитываются и остатки отпусков за прошлые периоды.

Решение позволяет адаптировать планирование отпусков под особенности организации. Например, его можно организовать по подразделениям или для отдельных сотрудников. Это бывает необходимо, когда новый сотрудник принят на работу в середине года. Также можно включить в планирование дополнительные виды отпусков, если они используются в компании. Планирование отпусков в личном кабинете на компьютере представлено на рисунке 2.15(Приложение 9).

Сотрудники планируют отпуска в личном кабинете или в системе Directum RX. Понятный интерфейс помогает заполнить всё правильно - например, подсказывает, если коллега запланировал отпуск на те же даты.

Также система проверяет, что как минимум один период отпуска включает 14 дней. Конечная дата отпуска определяется автоматически с учетом его длительности и праздничных дней. Если сотрудник совмещает в компании несколько должностей, система помогает ему запланировать отпуск по каждой должности.

Запланировать можно только часть отпуска, если это предусмотрено регламентами компании. На оставшиеся дни отпуска сотрудник впоследствии может оформить заявление. Возможные пересечения отпусков легко отследить на общем графике подразделения или организации. Для наглядности совпадающие периоды выделяются цветом. Запланированные отпуска в личном кабинете на смартфоне и график отпусков с пересечениями при работе в программе «Directum HR Pro» представлены на рисунке 2.16-2.17 (Приложение 9). Итоговый график подписывается руководителем и автоматически загружается в 1С:ЗУП. После этого сотрудники в любой момент могут увидеть свои плановые отпуска в личном кабинете или системе Directum RX.

Б) Оформление. За две недели до отпуска система автоматически отправляет сотруднику уведомление, чтобы удостовериться, что планы не изменились, рисунок 2.18 (Приложение 9). При этом сотрудник может выбрать коллегу, который будет замещать его на время отпуска. Если после составления графика у сотрудника остались дни отпуска, он может легко оформить и отправить заявление, следуя подсказкам системы. Она отобразит возможные даты и количество доступных дней.

Система формирует заявление по шаблону и отправляет его на согласование руководителю. Когда заявление согласовано, специалист по работе с персоналом в пару кликов создает приказ, который уходит на подпись руководителю и ознакомление сотруднику. Шаблоны заявлений и приказов гибко настраиваются, а при необходимости специалист может загрузить в систему собственный шаблон. Все остальное система организует сама: создает и проводит кадровый документ в 1С:ЗУП, а также отправляет бухгалтеру задание на начисление отпускных, если отпуск оплачиваемый. Все это

происходит автоматически, а специалист по работе с персоналом получает уведомления. Оформление заявления на отпуск в личном кабинете на смартфоне представлено на рисунке 2.19 (Приложение 9).

В)Перенос отпуска. Сотрудник может перенести запланированный отпуск: достаточно указать новые даты, оставить комментарий и в один клик отправить запрос. После этого руководитель сотрудника получит задание на согласование переноса, а специалист по работе с персоналом - задание на проверку новых дат. Специалист по работе с персоналом может посмотреть общий список отпусков компании в специальном реестре. Перенос отпуска в личном кабинете на компьютере представлено на рисунке 2.20 (Приложение 9).

Г)Подготовка к проверкам. Документы по отпускам можно оперативно выгрузить для представления проверяющим органам, рисунок 2.21 (Приложение 9).

4)Командировки и авансовые отчеты. Основную проблему, которую решает функция «Командировки и авансовые отчеты» - это ускорение оформления документов для рабочей поездки, таблица 2.9.

Таблица 2.9- Проблема и пути решения с помощью функции «Командировки и авансовые отчеты» в программе «Directum HR Pro» [28]

Проблема	Решение
<p>Оформление документов для рабочей поездки - долгий и трудоемкий процесс: согласование командировки непрозрачно и отнимает время командированного, его руководителя, бухгалтера; нарушаются сроки предоставления авансовых отчетов, так как сотрудники часто забывают заполнять их вовремя; бухгалтерия вынуждена тратить время на проверку подтверждающих документов и авансового отчета; затянувшееся подписание документов по командировке приводит к проблемам с закрытием отчетного периода.</p>	<p>Перевести командировки и авансовые отчеты в электронный вид: создавать заявки на командировки в пару кликов, согласовывать их по настроенному маршруту; оперативно отменять командировку или изменять ее параметры в процессе согласования (например, в случае превышения расходов или переносе сроков); автоматически формировать авансовый отчет в системе сразу после подписания приказа на командировку; быстро выгружать электронные документы для налоговых и аудиторских проверок, представления в ФНС и другие надзорные органы.</p>

Возможностями решения являются следующие:

А) Оформление командировки. Заявка на командировку создается в пару кликов в системе или в личном кабинете. С ее помощью можно рассчитать суточные и указать планируемые расходы, запросить покупку билетов, добавить комментарий или вложить сопутствующие документы, например, путевой лист. Инициатор может выбрать несколько пунктов назначения и оформить поездку на личном транспорте, указав марку и номер автомобиля.

Для любых расходов можно устанавливать лимиты. При оформлении заявки сотрудники видят максимальную сумму, которую можно запросить для выбранного типа расхода. Если сумма выходит за рамки лимита, руководитель обратит на это внимание при согласовании. После создания заявки сотрудник в один клик запускает согласование командировки по установленному в системе маршруту. Если руководитель или бухгалтер возвращают заявку на доработку, инициатор меняет параметры командировки. При отсутствии замечаний заявка согласуется, и командируемому перечисляется аванс.

На основе заявки в системе автоматически формируется и регистрируется приказ о командировке. Если сотрудник отправляется на своем автомобиле, дополнительно создается служебная записка о поездке на личном транспорте. Подписание и ознакомление с документами также происходит в электронном виде. Сотрудник может отменить или изменить параметры командировки, например, если мероприятие перенесли или отменили. А руководитель - отозвать сотрудника из командировки, если возникла производственная необходимость. Оформление командировки в системе и в личном кабинете представлено на рисунке 2.22-2.23 (Приложение 9).

Расчет расходов на командировку в системе и в личном кабинете представлены на рисунке 2.24-2.25 (Приложение 9).

Б) Оформление авансового отчета. По возвращении сотрудник заполняет авансовый отчет в системе или в личном кабинете. Табличная часть отчета формируется автоматически еще на этапе утверждения командировки - за основу берутся плановые расходы. Командируемый проверяет корректность информации и при необходимости дополняет отчет - заносит недостающие

документы и указывает фактические расходы из накладных. Фотографии или скан- копии подтверждающих документов достаточно вложить в задание - они привяжутся к авансовому отчету автоматически. Заполненные данные согласуют бухгалтер и руководитель сотрудника. После согласования сотрудник подписывает отчет и передает бумажные оригиналы подтверждающих документов в бухгалтерию. Задание на заполнение авансового отчета в системе и подготовка авансового отчета в личном кабинете представлены на рисунке 2.26-2.27 (Приложение 9).

В)Подготовка к проверкам. Решение позволяет выгрузить документы из системы для налоговых и аудиторских проверок, предоставления в ФНС и другие надзорные органы. Для этого бухгалтеру достаточно задать необходимые параметры и в пару кликов выгрузить архив с отчетными документами. Выгрузка документов по авансовым отчетам в личном кабинете представлено на рисунке 2.28 (Приложение 9).

5)Прием на работу. Основную проблему, которую решает продукт с помощью функции «Прием на работу»- ускорение приема персонала из различных регионов и стран, таблица 2.10.

Таблица 2.10- Проблема и пути решения с помощью функции «Прием на работу» в программе «Directum HR Pro» [28]

Проблема	Решение
<p>Прием сотрудников из других городов и стран почти невозможен, если работодатель обменивается с кандидатами бумажными документами.</p> <p>Затягивается сам процесс, могут потеряться документы, и в таких условиях практически нереально достоверно подтвердить личность соискателя.</p> <p>Пересылать личные данные по незащищенным каналам — небезопасно и незаконно.</p> <p>При ручном заполнении данных систематически возникают ошибки.</p>	<p>Управлять приемом персонала в цифровом виде: оформлять новых сотрудников полностью удаленно через интеграцию с порталом Госуслуг с подписанием электронной подписью всех документов, включая трудовой договор;</p> <p>прозрачно контролировать сроки трудоустройства в интуитивно понятном интерфейсе системы;</p> <p>автоматически заносить подтвержденные данные сотрудников в учетную систему организации;</p> <p>использовать специализированные цифровые решения, защищающие информацию в соответствии с 152-ФЗ.</p>

Возможностями решения являются следующие:

А) Онлайн-трудоустройство. Технологии удаленного приема на работу не только ускоряют внутренние процессы компании и повышают их эффективность - они усиливают репутацию компании как современного работодателя и укрепляют лояльность кандидатов и работников. Сегодня трудовое законодательство разрешает проводить прием кандидатов на работу полностью в цифровом виде, без личного визита в офис. Онлайн-прием полезен при работе с удаленными кандидатами и при наличии филиалов в разных городах с кадровой службой в центральном офисе. С решением от Directum возможно полностью легитимное онлайн-трудоустройство.

Весь процесс проходит в несколько этапов:

1.1) По ссылке в смс-сообщении новый сотрудник получает доступ в личный кабинет (ЛК), где указывает свои данные и прикладывает фото документов. При интеграции с рекрутинговыми системами часть информации в ЛК может быть заполнена заранее.

1.2) Чтобы подписать заявление на получение сертификата усиленной неквалифицированной электронной подписи (УНЭП), новичок проходит аутентификацию на сайте ЕСИА (Госуслуги) и проставляет на заявлении свою электронную подпись Госуслуг.

1.3) Удостоверяющий центр получает информацию о подтверждении личности работника и выдает ему УНЭП. Полученной ЭП сотрудник подписывает согласие на КЭДО, а затем - трудовой договор и остальные документы, связанные с работой. Подписание трудового договора, заполнение сведений в личном кабинете и выпуск сертификата УНЭП при работе в программе «Directum HR Pro» представлены на рисунке 2.29, 2.30, 2.31 (Приложение 9).

Б) Настраиваемые списки документов и ЛНА. Требования к сотрудникам зависят от должности и специфики работы в компании. Например, для трудоустройства на должность водителя у кандидата должны быть водительские права. Специалист кадровой службы может настроить перечень документов, запрашиваемых при приеме в определенную организацию, подразделение или на должность. После этого ему не придется вручную указывать, что запросить

у кандидата - список документов составляется автоматически. Перечни локальных нормативных актов (ЛНА), которые должен знать будущий сотрудник, также могут отличаться в пределах компании. Чтобы при отправке ЛНА на ознакомление не подбирать документы, в решении можно заранее настроить их перечни для должностей, подразделений или организаций. Указанные ЛНА автоматически отправляются на ознакомление кандидату. Он знакомится с документами в электронном виде в комфортное время и в удобной обстановке.

В) Трудоустройство иностранных граждан. Принимать на работу иностранцев так же удобно, как и граждан РФ. Решение анализирует сведения о кандидате: страну гражданства и статус пребывания в РФ - и автоматически запрашивает у него требуемые для трудоустройства документы на основании настроенных списков. По умолчанию в решении настроены списки запрашиваемых документов и сведений для кандидатов, имеющих вид на жительство или разрешение на временное проживание, а также граждан Армении, Казахстана, Киргизии, Таджикистана и Узбекистана. Для расширения географии приема можно настроить документы для других стран. Внесение сведений о гражданстве кандидата и статусе его пребывания в РФ, запрос сведений при трудоустройстве кандидата с оформленным разрешением на временное проживание при работе в программе представлены на рисунке 2.32-2.33 (Приложение 9).

Г) Интеграция с учетными системами. Чтобы сократить количество рутинных операций, «Прием на работу» используется совместно с решением «Расширение для 1С:ЗУП». Больше не нужно тратить время на внесение основных данных в учетную систему. А если 1С:ЗУП настроена в соответствии со штатным расписанием, ручное заполнение полей трудового договора сводится к минимуму или не требуется совсем. Специалисту кадровой службы остается проверить сведения, предоставленные кандидатом, и скан-копии документов. Данные автоматически передаются в учетную систему, и проводится прием сотрудника на работу. Далее прямо из 1С:ЗУП запускается

ознакомление нового сотрудника с ЛНА, формируется и отправляется на подписание трудовой договор.

Д) Легитимность процесса трудоустройства. Удаленное трудоустройство организовано в полном соответствии с требованиями 377-ФЗ о кадровом электронном документообороте, 407-ФЗ об удаленной работе и 63-ФЗ об электронной подписи: в решении доступна идентификация сотрудника через портал ЕСИА (Госуслуги); при предоставлении сведений о себе каждый кандидат дает согласие на обработку персональных данных, а их обработка ведется в соответствии с законодательством: данные передаются по защищенным каналам связи и доступ к ним ограничен при помощи прав; в рамках приема подписываются соглашения об электронном взаимодействии и документы для организации электронного документооборота в сфере трудовых отношений. Если сотрудник отказывается от КЭДО, все кадровые процессы по нему будут сопровождаться бумажными документами.

Итак, выше были рассмотрены основные возможности программного продукта «Directum HR Pro» при работе с персоналом. С программным продуктом от Directum пользователь (компания, банк и другие) получает полную методологическую поддержку и сопровождение на всех этапах проекта внедрения: готовые шаблоны документов, необходимые регламенты, консультации, а также гарантию легитимности готового цифрового процесса.

Вывод по второй главе. Во второй главе работы была рассмотрена сущность кадрового электронного документооборота, его преимущества и недостатки. Кроме этого был определен наиболее конкурентоспособный продукт, с помощью которого целесообразно автоматизировать кадровые вопросы банка. На сегодняшний день, законодательством предусмотрено введение кадрового электронного документооборота, тем не менее- это не является обязательным. Однако, большинство компаний, в том числе и банков, активно переходят на КЭДО. Рейтинг программных продуктов по КЭДО показал следующих лидеров: СБИС, Сбер. Корус, 1С: Кабинет сотрудника; HR Link; Directum HR Pro, EmplDocs, Контур КЭДО, ELMA365 КЭДО, HR-link; VK

HR Тек. Оценка конкурентоспособности программных продуктов, позволила выявить лучший- КЭДО «Directum HR Pro», который целесообразно внедрять в деятельность ПАО «Совкомбанк».

Directum HR Pro- это комплексный программный продукт, предназначенный для управления кадровыми документами, процессами и сервисами. Включает набор готовых решений, которые можно внедрять по отдельности, пользователь сам выбирает, с каких задач начать цифровизацию. Организовать кадровый ЭДО, упорядочить онлайн-прием и движение персонала, настроить управление отпусками и командировками в пару кликов или оптимизировать работу с сервисными заявками - все это возможно в Directum HR Pro. [28]

Система представляет собой совокупность модулей, закрывающих конкретные кадровые задачи - КЭДО, онлайн-прием сотрудников, управление командировками, сервисные заявки и пр. Блоки эффективно работают как вместе, так и по отдельности. Можно постепенно добавлять те модули, которые отвечают задачам компании, или внедрить конкретное решение, если это то, что нужно на данном этапе.

В системе можно работать с любых устройств. Вход в личный кабинет осуществляется через телефон, планшет или инфокиоск, а значит, в цифровые процессы вовлечено 100,0% сотрудников - офисных, производственных и дистанционных. [28]

Для того, чтобы оценить экономическую эффективность реинжиниринга кадрового процесса с помощью внедрения КЭДО в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк» перейдем к следующей главе исследования.

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕИНЖИНИРИНГА КАДРОВОГО ПРОЦЕССА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ ПАО «СОВКОМБАНК»

3.1. Поиск путей улучшения кадровых процессов в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк»

Реинжиниринг кадрового процесса коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» планируется осуществлять с помощью КЭДО, внедрения программного продукта «Directum HR Pro» при работе с персоналом. Однако, будущее электронного документооборота за блокчейн-технологиями.

Блокчейн – это изначально система распределённого реестра. Все записи вносятся в неизменяемую цепочку. Каждый фрагмент данных зависит друг от друга, так что невозможно подделать один, не затронув другие. Иными словами, блокчейн - это распределенная база данных, которая содержит информацию обо всех транзакциях, проведенных участниками системы. Информация хранится в виде цепочки блоков. В каждом из них записано определенное число транзакций. [8]

Рассмотрим подробнее блокчейн технологии- как один из путей улучшения кадровых процессов в организации. В большинстве компаний построение ЭДО начинается с внедрения системы электронного документооборота (СЭД), в которых можно согласовывать и подписывать документы. К сожалению, в большинстве случаев решение работает неэффективно и лишь усложняет жизнь сотрудникам. К ЭДО мешают прийти и объективные факторы: сложность внедрения системы, стоимость, нежелание руководства оптимально перестроить привычные механизмы работы.[14]

Успешные примеры внедрения технологии блокчейн в бизнес-процессы различных компаний дают надежду и системам электронного документооборота. Но способен ли блокчейн действительно улучшить архитектуру подобных систем. Прежде всего, следует оценить технологию по ключевым параметрам: юридической значимости и актуальности для бизнес-процессов.

1)Юридическая значимость. Юридическая значимость электронного документа - ключевой вопрос для ЭДО. Регулирует его Федеральный закон «Об электронной подписи». Существуют три вида электронной подписи (ЭП).

Квалифицированная подпись позволяет признать электронный документ значимым и равным по силе бумажному. Ключ проверки электронной подписи указан в квалифицированном сертификате и предполагает вовлечение в процесс сертифицирующего центра. Используется для доступа к торговым площадкам. Неквалифицированная и простая электронная подпись предполагает, что документы признаются имеющими юридическую силу только при наличии соглашения между сторонами. Неквалифицированная электронная подпись получается в результате криптографического преобразования информации с использованием ключа электронной подписи. Позволяет определить лицо, подписавшее электронный документ; обнаружить факт внесения изменений в электронный документ после момента его подписания.

Простая электронная подпись используется в онлайн маркетплейсах, банковских приложениях (коды, пароли и иные средства, подтверждающие личность владельца).

Возникает логичный вопрос: А можно ли признать подпись транзакции в блокчейне каким-либо из видов электронной подписи? Для подписи транзакций в блокчейн-системах используются пары «публичный ключ-приватный ключ». У каждого участника системы есть адрес, с которого отправляются транзакции. Все формируемые транзакции должны быть подписаны с использованием приватного ключа.[8]

Рассмотрим, подходит ли такая структура для соблюдения требований законодательства. Да, эта схема вполне укладывается в текущее законодательство. Позиция Минкомсвязи предполагает, что сообщение, отправленное с адреса электронной почты может считаться подписанным простой электронной подписью, если стороны об этом договорились. Это подтверждается и судебной практикой. Поэтому, вывод очевиден: подписание транзакции, направленной с определенного адреса, указанного сторонами в соглашении, не отличается по

механике от отправки email. Блокчейн и простая ЭП работают и должны признаваться судами. Для этого каждой стороне необходимо сгенерировать пару «публичный ключ - приватный ключ». В договоре об электронном взаимодействии следует прописать следующие условия: зафиксировать возможность обмениваться сообщениями, подписанными простой электронной подписью; указать реквизиты сторон в блокчейн-сети; установить порядок формирования электронного документа и его подписания. Эти условия будут верны и для работы с неквалифицированной электронной подписью. Необходимо заключить корректное соглашение об электронном взаимодействии. Скорее всего, подпись транзакции с помощью приватного ключа будет признана неквалифицированной ЭП, а не простой ЭП. Тем не менее, с точки зрения юридической значимости разницы никакой - соглашение должно быть в любом случае. Подписанные квалифицированной электронной подписью документы признаются юридически значимыми по умолчанию.

Такая подпись должна соответствовать большому перечню критериев, самый главный из которых - наличие в процессе аккредитованного удостоверяющего центра. Удостоверяющий центр выдает, аннулирует и проверяет ключи ЭП и ключи проверки ЭП, а также выполняет множество других функций. Подобная схема противоречит концепту открытых блокчейнов - Bitcoin, Ethereum, Waves и других. Ключевая пара генерируется автоматически, никакие «третьи доверенные стороны» не участвуют.

Потенциальные решения. Однако, на территории СНГ функционируют как минимум две блокчейн-системы, в которых можно использовать сгенерированные удостоверяющим центром артефакты - Мастерчейн (на базе кода Ethereum от Ассоциации Финтех) и Vostok (на базе кода Waves). Системы позволяют подключать выданные удостоверяющим центром ключевые пары и подписывать ими транзакции в сети. Блокчейн-сети Мастерчейн и Vostok позволяют подписывать документы, которые будут признаваться подписанными квалифицированной электронной подписью и, как следствие, приравниваться к собственноручно подписанным документам. [8]

Существуют и ограничения. В некоторых случаях законодательство запрещает электронную форму - к примеру, электронная подпись не применима к трудовому договору. Обмен электронными счетами-фактурами может осуществляться только операторами ЭДО, получившими аккредитацию от Налоговой службы. В теории, компании, лицензирующие Мастерчейн и Vostok, могут стать такими операторами, но это вопрос далекого будущего. Становится очевидно, что блокчейн сочетается с российским законодательством об электронных подписях, главное - корректно составить условия электронного документооборота между сторонами. Также можно использовать блокчейн-системы, поддерживающие квалифицированные электронные подписи, например, Мастерчейн или Vostok.

2) Технологический аспект. С точки зрения российского права электронные подписи в блокчейн-системах можно признать корректными. Рассмотрим, как использовать саму технологию блокчейн для организации электронного документооборота.

Документооборот бывает внутренним и внешним. К внешнему документообороту относятся такие процессы как: заключение договоров; обмен закрывающими документами; претензионная работа; обмен первичными бухгалтерскими документами. К внутреннему: подписание документов с работниками, касающихся отпуска; больничных; согласия с новыми внутренними политиками; авансирования расходов; согласование документов внутри компании по заранее определенной цепочке.

Большинство из перечисленных выше процессов предполагает обмен неструктурированными документами. Это означает, что важны не только определенные параметры документа, но и сам текст. Однако, блокчейн не приспособлен для хранения в первоначальном виде огромного количества тяжелых файлов: технология блокчейн необходима для создания доверия между сторонами без привлечения дополнительных посредников. Блокчейн отлично сохраняет хэш-суммы - набор символов, полученный в результате

шифрования изначального документа, а также текстовую информацию небольших объемов (к примеру, ссылки).

Один и тот же документ - всегда один и тот же хэш (но только при использовании одинакового алгоритма). Если в исходном документе изменился хоть один символ, хэш тоже изменится до неузнаваемости. Хэш может добавляться участниками в блоки, после чего он остается там навсегда.

Таким образом, в блокчейне будет храниться лишь информация о действиях сторон. Она может быть дополнена хэш-суммой, взятой из документов, которыми обмениваются стороны. Хранение подобной информации в децентрализованном реестре позволит не полагаться на доверенную третью сторону. Сами документы могут быть размещены в традиционной базе данных или надстройках вроде IPFS.

Электронный документооборот тоже можно перевести на блокчейн. Вопрос в целесообразности: реестр, копии которого хранятся в одной организации, по сути, является все той же классической базой данных. Блокчейн оказался бы уместным лишь для удостоверения подписания сотрудниками внутренних документов вроде правил внутреннего распорядка. Эти доказательства в будущем могут быть предъявлены проверяющим компанию госорганам или использоваться в суде. Но даже в таком случае необходимо сохранять данные в публичный блокчейн.

Блокчейн объективно нужен там, где в бизнес-процессы вовлекаются несколько независимых сторон: заказчики, контрагенты, другие третьи стороны. Технология помогает создать прозрачную, открытую систему. Необходимость использования блокчейна возникает только в случае недоверия в отношениях сторон и при невозможности (или экономической нецелесообразности) использования централизованных решений.

Таким образом, блокчейн в будущем может преобразить привычные системы электронного документооборота: ни технических, ни законодательных препятствий для этого нет, главное - найти технологии разумное применение. Эксперты отмечают, что в ближайшем будущем технология блокчейн будет

активно использоваться в сферах документооборота, архивирования данных и патентных бюро. По словам экспертов, в области документооборота и хранения данных уже ведутся разработки и через несколько лет хранение информации в блокчейне станет делом обычным. Следовательно, в перспективе и в коммерческом банке будет целесообразно применение блокчейн-технологий в документооборот бизнес-процессов. Но в настоящее время предлагается осуществлять реинжиниринг кадровых процессов с помощью внедрения программного продукта КЭДО «Directum HR Pro». Перейдем к рассмотрению мероприятий и оценке их эффективности.

3.2. Мероприятия по реинжинирингу кадровых процессов и экономическая эффективность проекта в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк»

Целью работы является- реинжиниринг кадрового процесса деятельности сотрудника коммерческого банка ПАО «Совкомбанк». Задачами реинжиниринга кадрового процесса являются: дать характеристику реинжиниринга кадрового процесса коммерческого банка ПАО «Совкомбанк»; провести анализ кадрового бизнес-процесса, определить задачи и разработать проект реинжиниринга; оценить экономическую эффективность реинжиниринга кадрового процесса.

Реинжиниринг кадрового процесса коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» направлен на улучшение деятельности сотрудника отдела кадров, путем автоматизации основных функций по работе с персоналом. В частности, предлагается совершенствовать деятельность с помощью внедрения программного продукта КЭДО «Directum HR Pro». Данный программный продукт позволит улучшить следующие направления деятельности кадрового бизнес процесса: кадровый документооборот, движение персонала, оформление отпусков, авансовых отчетов, командировок, прием на работу. Кадровый бизнес- процесс

в ПАО «Совкомбанк» включает в себя: планирование персонала, кадровый учет, мотивация, обучение и развитие персонала, разработка регламентов. С помощью данного программного продукта будут решены следующие задачи реинжиниринга: ускорится кадровый документооборот, выстроится удобная коммуникация с работниками по цифровым каналам; исключатся потери документов; снизятся затраты на кадровые перемещения; на планирование и организацию отпусков; расходы на печать, пересылку и хранение документов и другие, таблица 3.1.

Таблица 3.1- Задачи реинжиниринга кадровых процессов с помощью программного продукта КЭДО «Directum HR Pro»

№ п/п	Мероприятия	Задачи реинжиниринга
1	Совершенствование автоматизации кадрового документооборота	Ускорение кадрового документооборота; исключение потери документов; снижение стоимости документа, его хранения и логистики; упрощение подготовки к проверкам, снижение нагрузки на кадровые службы.
2	Автоматизация движения персонала	Снижение затрат на кадровые перемещения; обеспечение исполнительской дисциплины ответственных; повышение лояльности сотрудников к работодателю.
3	Автоматизация оформления отпусков	Снижение затрат на планирование и организацию отпусков; снижение количества времени у сотрудника на оформление или перенос отпуска.
4	Автоматизация оформления командировок и авансовых отчетов	Снижение трудозатрат при согласовании командировочных документов; снижение к минимуму ошибок при заполнении авансовых отчетов; снижение расходов на печать, пересылку и хранение документов; ускорение подготовки отчетных документов для налоговой и аудиторской проверок.
5	Дистанционный прием на работу	Ускорение процессов приёма, снижение затрат на оформление новых работников; автоматическая передача сведений о сотруднике в учетную систему.

Перевод некоторых функций системы кадрового бизнес- процесса коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» в КЭДО представлен на рисунке 3.1.

Программным продуктом «Directum HR Pro» предусмотрен набор интеграций, правовая экспертиза, гибкая настройка, хранение документов, надежная архитектура. Рассмотрим подробнее.

1) Набор инструментов для удобной работы.

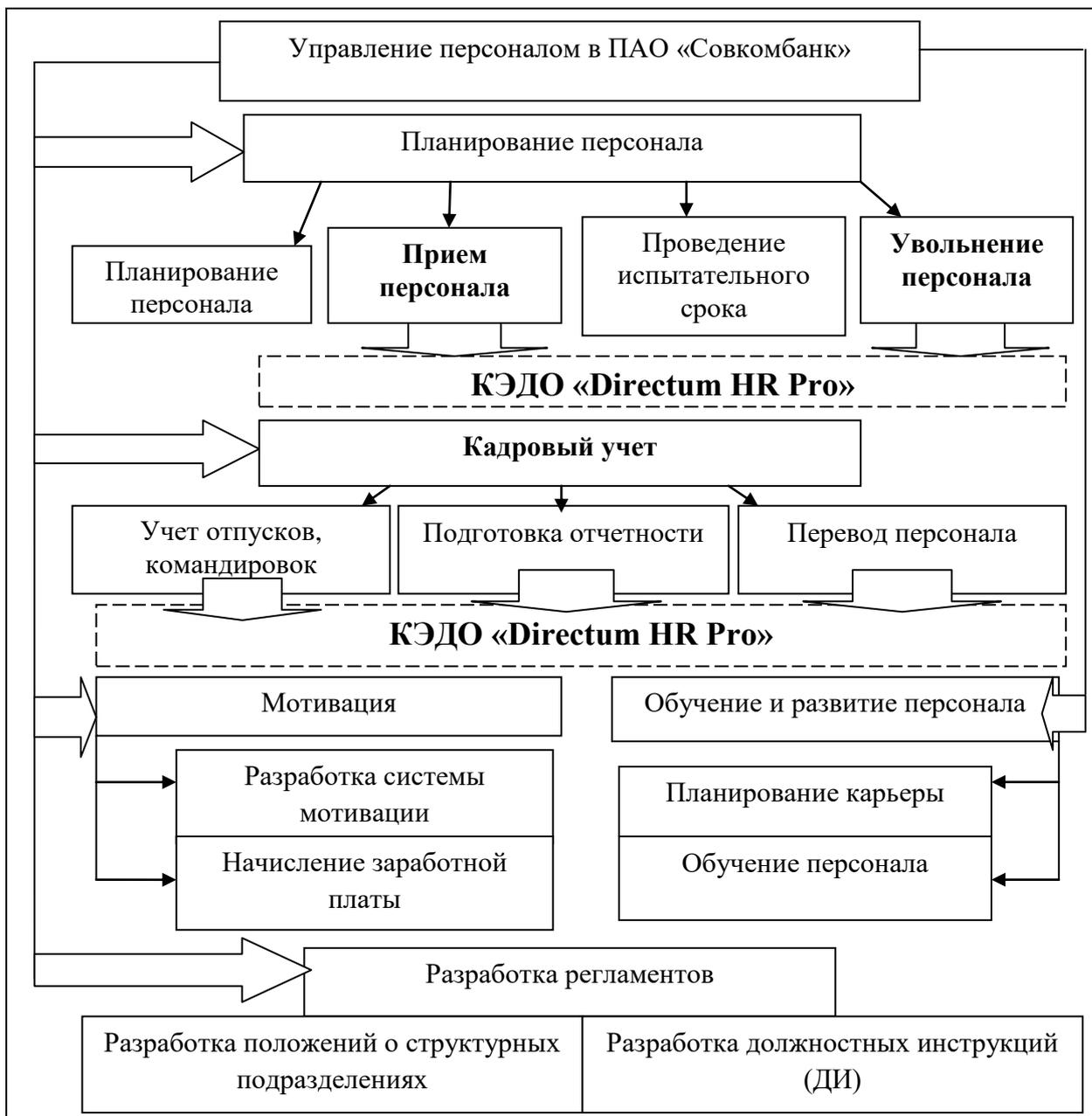


Рисунок 3.1- Перевод некоторых функций системы кадрового бизнес- процесса коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» в КЭДО

1.1)Предусмотрена интеграция с 1С, SAP, БОСС-кадровик. Синхронизации данных о сотрудниках для работы кадровых специалистов в едином цифровом контуре, без постоянных переключений между системами, рисунок 3.2.

1.2)Подписание УКЭП, УНЭП, Госключ. Система поддерживает работу со всеми видами электронной подписи, как того требует трудовое законодательство (377-ФЗ), рисунок 3.3.

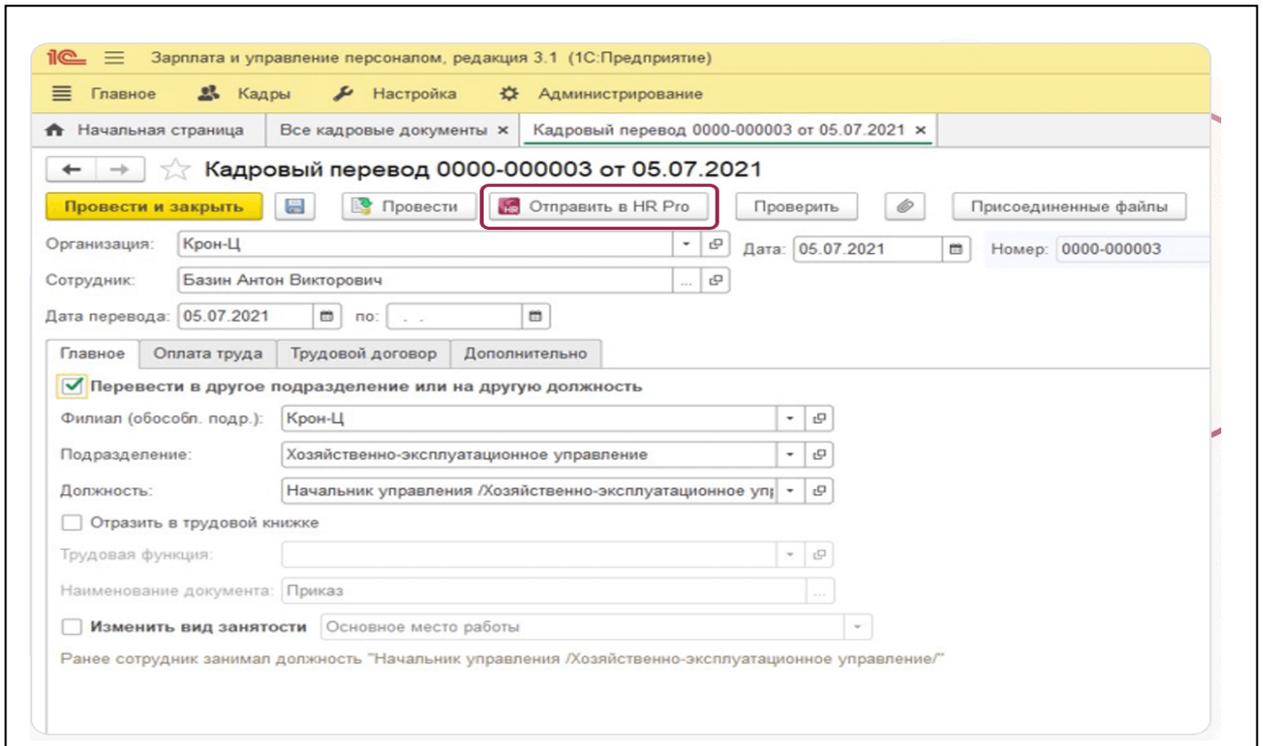


Рисунок 3.2- Интеграция программы «Directum HR Pro» с 1С

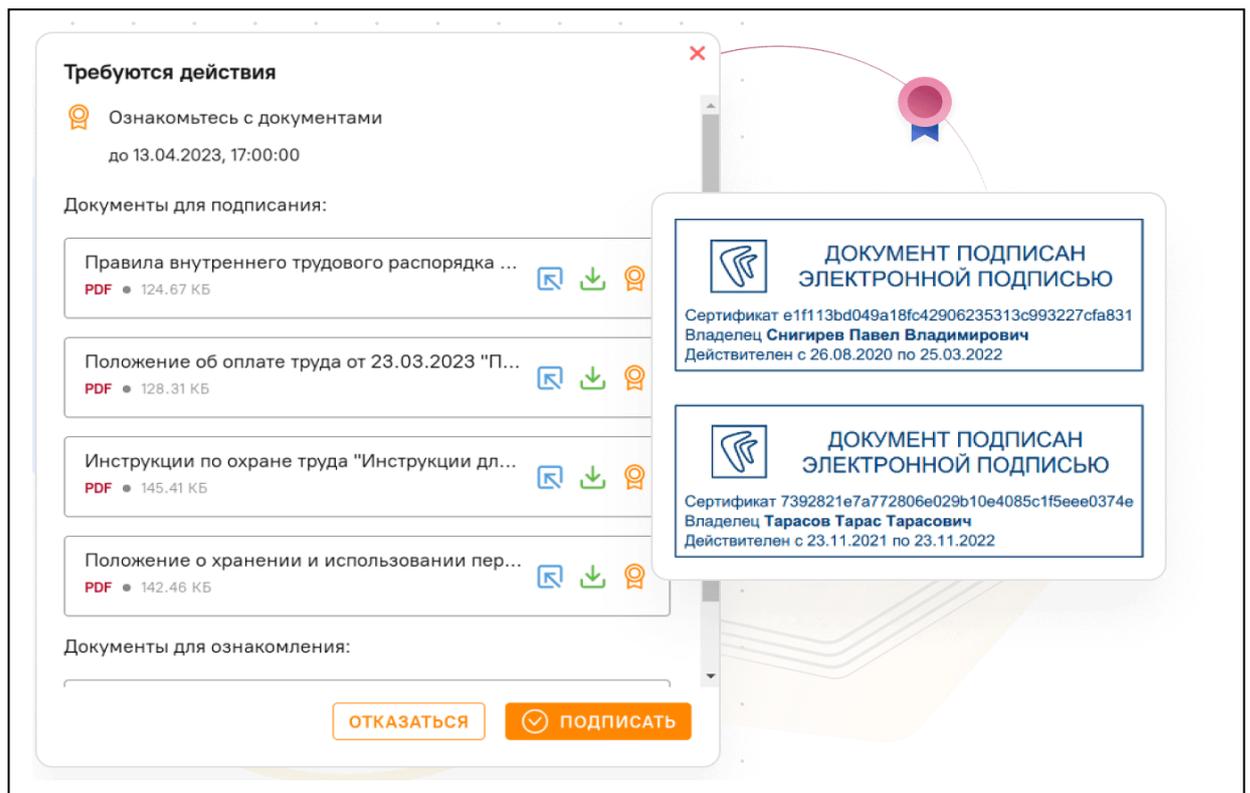


Рисунок 3.3- Все виды электронной подписи в программе «Directum HR Pro»

1.3) Идентификация новых работников через Госуслуги (ЕСИА). Для полностью удаленного трудоустройства без необходимости присутствия

в офисе - подтверждение личности кандидата происходит в цифровом виде, рисунок 3.4.

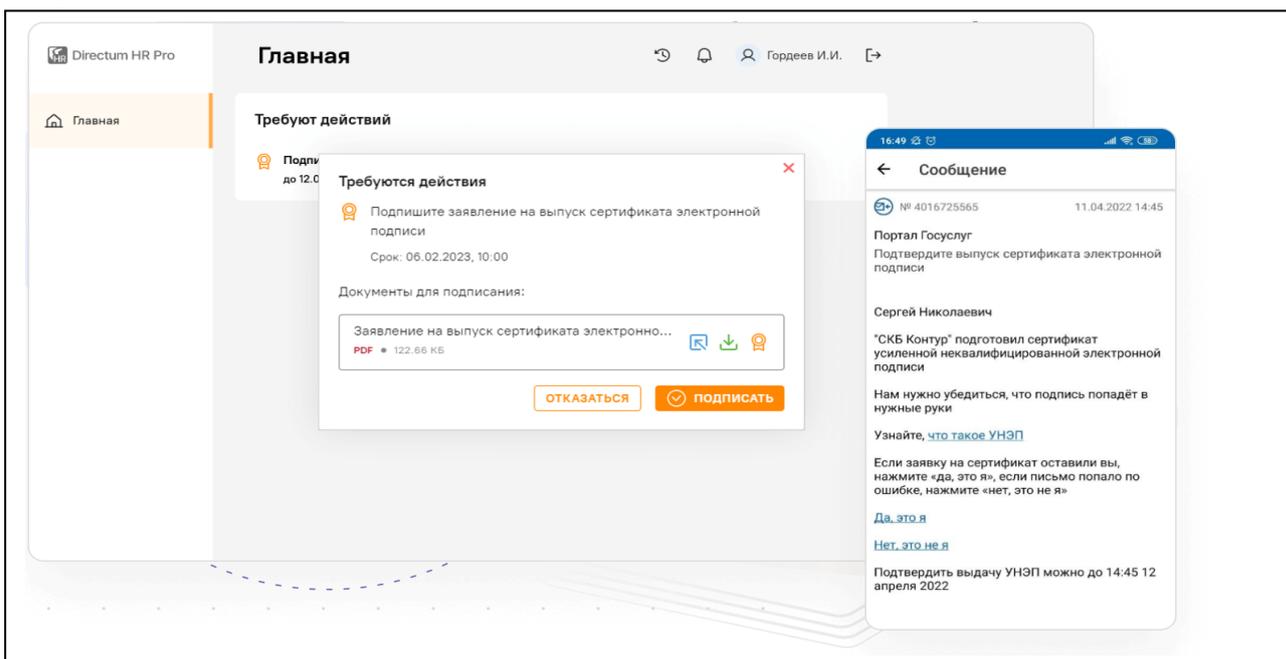


Рисунок 3.4-Подтверждение личности кандидата в цифровом виде в программе «Directum HR Pro»

1.4)Интеграция с «Работой России». Из Directum HR Pro возможно в один клик выгружать кадровые документы на портал для ознакомления с ними работников, рисунок 3.5.

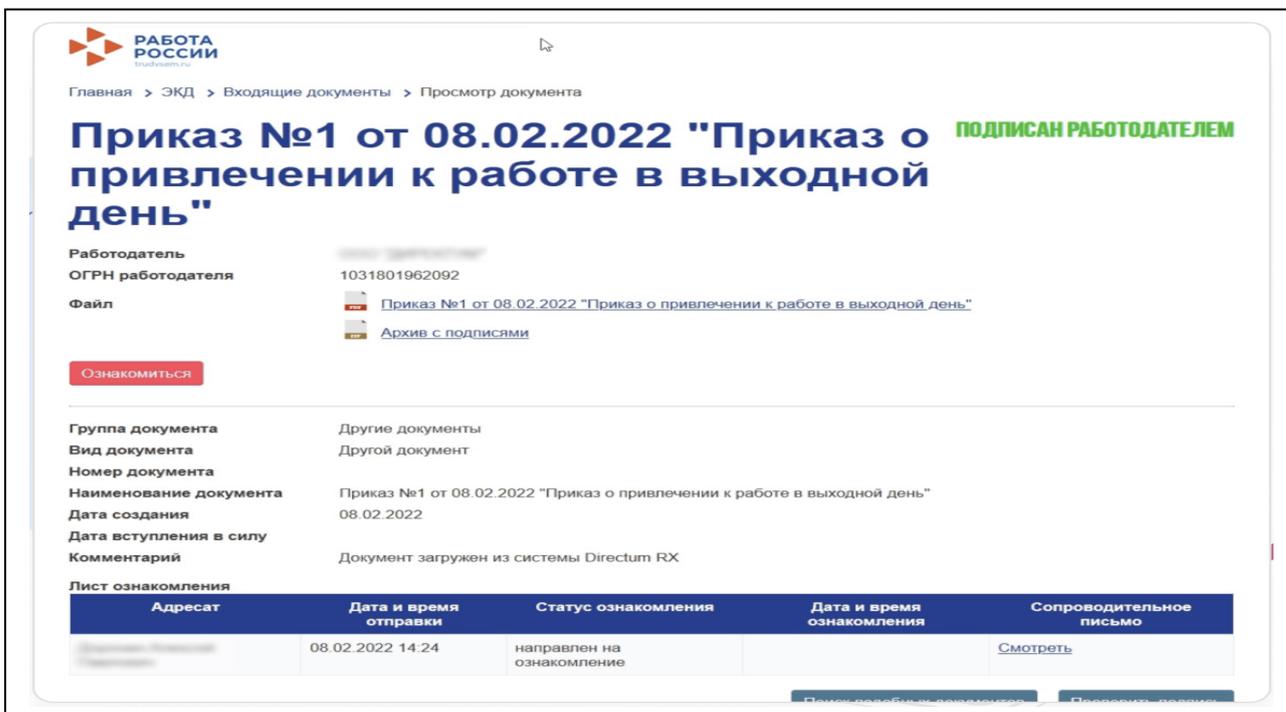


Рисунок 3.5- Выгрузка кадровых документов на портал «Работа России» в программе «Directum HR Pro»

1.5) Поддержка форматов Минтруда. В системе используются форматы кадровых документов, утвержденные Приказом Минтруда России № 578н, рисунок 3.6.

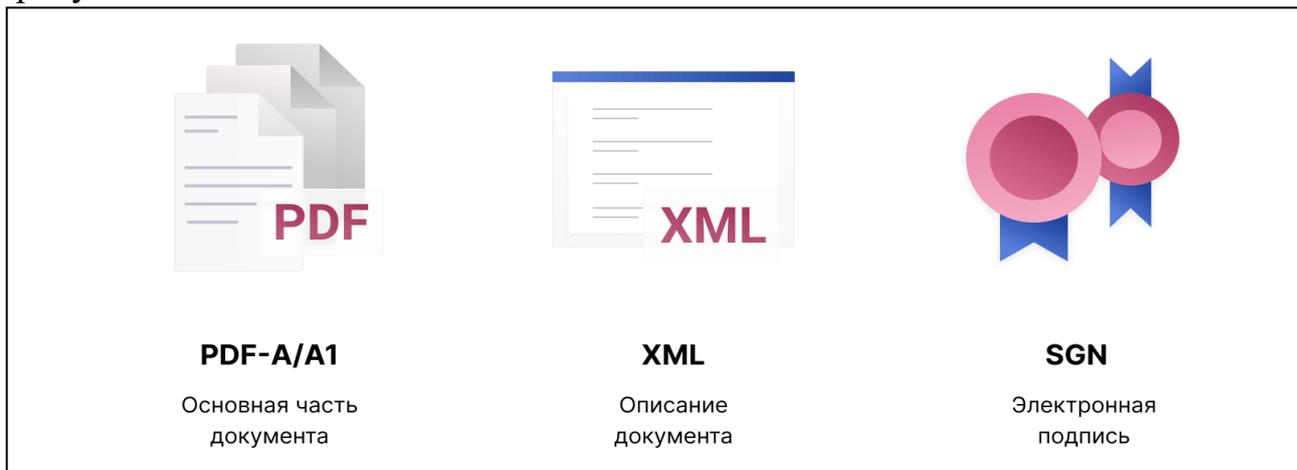


Рисунок 3.6- Формы кадровых документов в программе «Directum HR Pro»

2) Правовая экспертиза: готовый пакет документов для легитимного перехода на КЭДО; анализ и уточнение у регуляторов требований законодательства и оперативная адаптация возможностей системы; консультации экспертов-методологов и полное сопровождение на всех этапах внедрения. Компания Directum - участница государственных цифровых инициатив, в том числе эксперимента Минтруда по кадровому ЭДО и эксперимента Минцифры по Госключу.

3) Самостоятельная no-code-настройка (гибкая настройка).

В программном продукте «Directum HR Pro» можно использовать визуальный no-code-редактор - настраивать самостоятельно без помощи программистов: порядок и сроки согласования документов; шаблоны документов с автоподстановкой данных; вычисляемые роли пользователей; оповещения на различные события.

4) Хранение документов с поддержкой юридической значимости. Технология фоновое усовершенствование электронных подписей сохранит кадровые документы юридически значимыми в течение 75+ лет, как того требует закон, таблица 3.2.

Таблица 3.2- Хранение документов с поддержкой юридической значимости в программе «Directum HR Pro»

№ п/п	Показатели	Описание
1	Достоверное время подписания	Метки доверенного времени, которые создаются и проверяются в соответствии с 63-ФЗ, гарантируют действительность электронной подписи (ЭП) в течение 5 лет после истечения срока действия её сертификата. Подпись усовершенствуется.
2	Целостность и воспроизводимость	Стандартизированный формат PDF/A гарантирует, что документ можно будет прочитать в том же виде спустя десятки лет.
3	«Перештамповка»	В фоновом режиме раз в 5 лет к ЭП добавляется новая метка доверенного времени, что продлевает юридическую значимость документа еще на 5 лет.
4	Проверка сертификата ЭП	При усовершенствовании и «перештамповке» система проверяет, что сертификат ЭП действовал на момент подписания - сверка происходит по реестру отозванных сертификатов удостоверяющего центра.

5) Масштабируемость и отказоустойчивость. Directum HR Pro реализована на актуальном технологическом стеке. Микросервисная архитектура и асинхронная обработка запросов позволяют планомерно масштабировать систему при расширении бизнеса, увеличении документопотоков и количества сотрудников. Подтверждена отказоустойчивость системы под нагрузкой в 50 тыс. одновременных подключений пользователей.

Итак, выше были рассмотрены некоторые преимущества и важные моменты работы в программе «Directum HR Pro». Следует отметить, что автоматизация деятельности кадровых сотрудников банка ПАО «Совкомбанк» с помощью программного продукта «Directum HR Pro» позволит автоматизировать следующие направления отдела кадров: кадровый документооборот, движение персонала, отпуска, командировки и авансовые отчеты, прием на работу. Изобразим графически схему кадрового процесса: «Прием на работу» в ПАО «Совкомбанк» после реинжиниринга на рисунке 3.7.

Программный продукт «Directum HR Pro» похволит упростить и ускорить кадровый процесс в ПАО «Совкомбанк».

Цена программного продукта «Directum HR Pro» на одного человека зависит от количества пользователей и составляет от 500 руб. в год. Чем

больше сотрудников подключается к КЭДО, тем меньше стоимость одной лицензии.

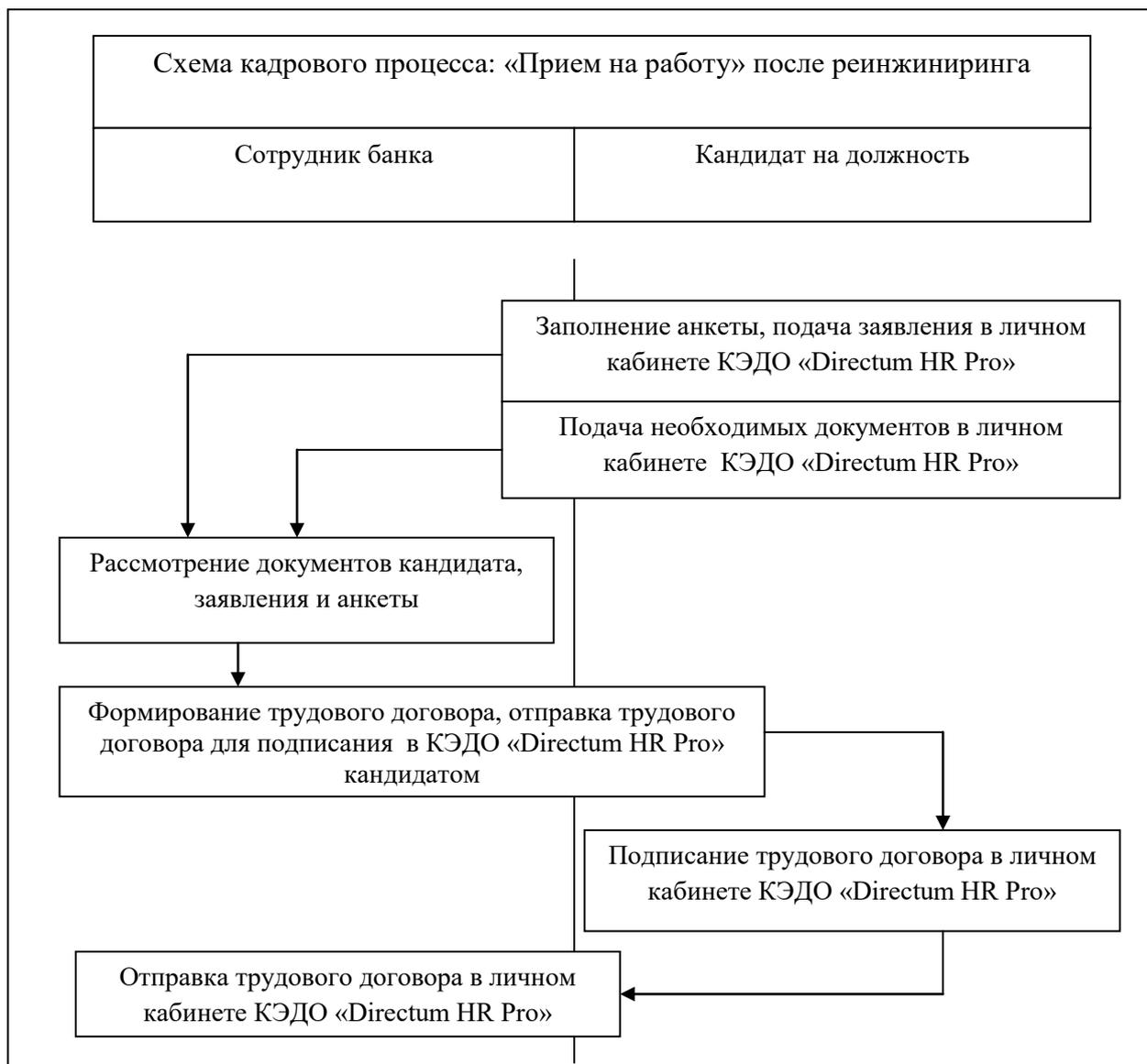


Рисунок 3.7- Схема кадрового процесса: «Прием на работу» в ПАО «Совкомбанк» после реинжиниринга

Использование УНЭП для работников включено в стоимость. Отметим, что для такого крупного банка как ПАО «Совкомбанк» расходы на программу по кадровому электронному документообороту являются не существенными и могут быть профинансированы из собственной прибыли банка. При этом, согласно разработчиков программы, будет достигнут следующий бизнес-эффект, таблица 3.3.

Таблица 3.3 - Бизнес-эффект от внедрения программного продукта
«Directum HR Pro» [28]

№ п/п	Показатели эффективности	Значения
1	Бизнес эффект от КЭДО	
1.1	Ускоряется кадровый документооборот	В 8 раз
1.2	Выстраивается удобная коммуникация с работниками по цифровым каналам	100% сотрудников
1.3	Исключаются потери документов	0%
1.4	Снижается стоимость документа, его хранения и логистики	На 40% и более
1.5	Упрощается подготовка к проверкам, снижается нагрузка на кадровые службы	В 4 раза
2	Бизнес эффект :Движение персонала	
2.1	Снижаются затраты на кадровые перемещения	на 50-70%
2.2	Прозрачно контролируется исполнительская дисциплина ответственных из разных подразделений	--/--
2.3	Благодаря безбумажному формату отправки заявлений растет лояльность сотрудников к работодателю	--/--
3	Отпуска	
3.1	Снижаются затраты на планирование и организацию отпусков	до 10 раз
3.2	Доля отпусков соответствуют трудовому законодательству	100%
3.3	Количество времени занимает у сотрудника оформление или перенос отпуска	~ 3 минуты
4	Командировки и авансовые отчеты	
4.1	Ниже трудозатраты при согласовании командировочных документов	на 60%
4.2	Сводятся к минимуму ошибки при заполнении авансовых отчетов	--/--
4.3	Сокращаются расходы на печать, пересылку и хранение документов	--/--
4.4	Ускоряется подготовка отчетных документов для налоговой и аудиторской проверок	--/--
5	Прием на работу	
5.1.	Ускоряются процессы приёма	в 2-3 раза
5.2.	Снижаются затраты на оформление новых работников	на 50-70%
5.3.	Поддерживается полностью удаленное трудоустройство с подтверждением личности через Госуслуги	--/--
5.4.	Сведения о сотруднике передаются в учетную систему автоматически	--/--

В результате реинжиниринга кадровых процессов в ПАО «Совкомбанк» будет достигнут следующий экономический эффект: ускорится кадровый документооборот в 8 раз, снизится стоимость документа, его хранения и логистики на 40,0% и более; до 10,0% снизятся затраты на планирование и организацию отпусков; упростится подготовка к проверкам, снизится нагрузка

на кадровые службы в 4 раза, снизятся затраты на кадровые перемещения на 50,0-70,0%; на 60,0% снизятся трудозатраты при согласовании командировочных документов; на 50,0-70,0% снизятся затраты на оформление новых работников; в 2-3 раза произойдет ускорение процессов приема кадров. Кроме этого, выстроится удобная коммуникация с работниками банка по цифровым каналам; сведения о сотруднике будут передаваться в учетную систему автоматически; сведутся к минимуму ошибки при заполнении авансовых отчетов; сократятся расходы на печать, пересылку и хранение документов; ускорится подготовка отчетных документов для налоговой и аудиторской проверок и др. Конкурентоспособный программный продукт КЭДО «Directum HR Pro» и понятные показатели эффективности стимулируют к скорейшей реализации предложенных мероприятий в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк».

Вывод по третьей главе. В третьей главе работы была рассмотрена сущность блокчейн- технологии и перспективы ее применения в документо обороте –как наиболее эффективное направление улучшения кадровых процессов. В настоящее время эта технология еще не до конца совершенна и требует доработки. Однако, эксперты утверждают, что будущее за блокчейн-технологиями в бизнес-процессах компании. В краткосрочной перспективе, для ПАО «Совкомбанк» рассмотрена необходимость реинжиниринга кадрового бизнес-процесса и его перехода на КЭДО с помощью программного продукта КЭДО «Directum HR Pro».

В состав Directum HR Pro входят интеграционные решения с 1С, порталом «Работа в России» и открытый API для работы с другими учетными и HRM-системами - информацию не нужно дублировать, синхронизация данных происходит бесшовно. Для всех клиентов с действующей лицензией доступна инцидентная поддержка. Обратиться к техническим специалистам может любой работник от рядового специалиста до администратора системы.

Расходы на данное программное обеспечение минимальные, ПАО «Совкомбанк» может позволить внедрение такой программы и финансировать

расходы из чистой прибыли. При этом, реинжиниринг кадрового бизнес-процесса позволит достигнуть следующей эффективности: а) произойдет ускорение: кадрового документооборота, процессов приема кадров; подготовка отчетных документов для налоговой и аудиторской проверок и др.; б) снизится: стоимость документа, его хранения и логистики, затраты на планирование и организацию отпусков, затраты на кадровые перемещения; трудозатраты при согласовании командировочных документов; затраты на оформление новых работников; расходы на печать, пересылку и хранение документов и др.; в) повысится: лояльность сотрудников к работодателю, исполнительская дисциплина ответственных из разных подразделений; выстроится удобная коммуникация с работниками по цифровым каналам; г) будет обеспечено: полностью удаленное трудоустройство с подтверждением личности через Госуслуги, сведения о сотруднике будут передаваться в учетную систему автоматически. В связи с рассмотренными показателями эффективности, является целесообразным реинжиниринг кадрового процесса путем автоматизации кадрового документооборота с помощью программного продукта КЭДО «Directum HR Pro», в противном случае не своевременное внедрение цифровизации в работу ПАО «Совкомбанк» будет снижать его показатели и конкурентоспособность на занимаемой нише.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реинжиниринг бизнес -процессов представляет собой изменение бизнес процессов с целью улучшения деятельности организации. Реинжиниринг необходим, как предприятию, которое находится на стадии упадка, так и успешной компании с целью роста показателей эффективности и конкурентоспособности. Для реинжиниринга бизнес-процессов была выбрана финансовая организация- коммерческий банк ПАО «Совкомбанк».

Бизнес-процессы коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» включают в себя: бизнес-процессы управления, основные бизнес -процессы, обеспечивающие бизнес-процессы. Бизнес-модель ПАО «Совкомбанк» основана на трех ключевых сегментах: розничных услугах, корпоративном блоке и казначействе.

ПАО «Совкомбанк» также активно развивает небанковский бизнес: страхование, лизинг, факторинг и площадку для закупок. Компания работает как с физическими, так и с юридическими лицами, осуществляет выдачу дебетовых и кредитовых карт, различных видов кредитов и другое. Представленная система автоматизации банковских процессов в ПАО «Совкомбанк» за последние десять лет показала высокую эффективность. Банк внедрил не мало программ и улучшил множество своих направлений. В частности, были внедрены программы по управлению и контролю лимитов, автоматизирован бэк-офис казначейства банка, контакт-центр, внедрено дистанционное банковское обслуживание, развиты речевые технологии (голосовой помощник Алиса), информатизированы госфункции, внедрена система потокового распознавания и другое. Автоматизация процессов банка осуществляется как с помощью собственных программных продуктов, так и с помощью различных ИТ- компаний, которые предоставляют решения по автоматизации на банковском рынке. Однако, в кадровые бизнес-процессы не внедрялись более совершенные программные продукты, которые позволили бы улучшить деятельность отдела кадров, ускорить процессы по кадровому документообороту. Схема кадрового бизнес процесса: «Прием на работу» в нотации Cross

Functional Flowchart до реинжиниринга на примере ПАО «Совкомбанк» показала длительность процесса и снижения производительности работы кадровой службы. Следовательно, существует необходимость проведения реинжиниринга кадровых процессов ПАО «Совкомбанк».

В настоящее время для улучшения кадровых процессов не менее важным является внедрение блокчейн – технологий, однако, данная технология не достаточно совершенна, но в перспективе прогнозируется экспертами, блокчейн займет свое место в электронном документообороте. В краткосрочной перспективе предлагается реинжиниринг кадровых процессов в деятельность ПАО «Совкомбанк» с помощью КЭДО «Directum HR Pro», который является одним из лучших программных продуктов в кадровом электронном документообороте.

Реинжиниринг кадрового бизнес-процесса коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» с помощью внедрения программного продукта «Directum HR Pro» позволит улучшить следующие направления отдела кадров: кадровый документооборот, движение персонала, отпуска, командировки и авансовые отчеты, прием на работу. В результате будет достигнут следующий экономический эффект: ускорится кадровый документооборот в 8 раз, снизится стоимость документа, его хранения и логистики на 40,0% и более; до 10,0% снизятся затраты на планирование и организацию отпусков; упростится подготовка к проверкам, снизится нагрузка на кадровые службы в 4 раза, снизятся затраты на кадровые перемещения на 50,0-70,0%; на 60,0% снизятся трудозатраты при согласовании командировочных документов; на 50,0-70,0% снизятся затраты на оформление новых работников; в 2-3 раза произойдет ускорение процессов приема кадров. Кроме этого, выстроится удобная коммуникация с работниками банка по цифровым каналам; сведения о сотруднике будут передаваться в учетную систему автоматически; сведутся к минимуму ошибки при заполнении авансовых отчетов; сократятся расходы на печать, пересылку и хранение документов; ускорится подготовка отчетных документов для налоговой и аудиторской проверок и др. Конкурентоспособный программный

продукт КЭДО «Directum HR Pro» и понятные показатели эффективности стимулируют к скорейшей реализации предложенных мероприятий в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк». В противном случае, не своевременное внедрение цифровизации в работу банка будет снижать его экономические показатели и конкурентоспособность на занимаемой нише. Сегодня цифровая экономика диктует свои условия и от цифровизации бизнеса зависит многое, если не все. В связи с этим, реинжиниринг бизнес-процессов и его постоянное улучшение создадут благоприятные условия для развития любой компании, не исключением является и финансовый сектор.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 7 октября 2022 г. № 377-ФЗ «Об особенностях исполнения обязательств по кредитным договорам (договорам займа) лицами, призванными на военную службу по мобилизации в Вооруженные Силы Российской Федерации, лицами, принимающими участие в специальной военной операции, а также членами их семей и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;
2. Федеральный закон от 6 апреля 2011 г. N 63-ФЗ «Об электронной подписи» (с изм. и доп. от 28 декабря 2022 г.);
3. Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях»
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ)(с изм. и доп. от 19 декабря 2022 г.);
5. «Алиса» начала работать на Совкомбанк [Электронная версия][Ресурс: https://finuslugi.ru/banki/sovcombank/novosti/alisa_nachala_rabotat_na_sovcombank];
6. Интегрированный годовой отчет Группы Совкомбанка. 2021г.
7. Инверсия и ПАО «Совкомбанк»: развитие сотрудничества по автоматизации деятельности банковского казначейства [Электронная версия][Ресурс: https://club.cnews.ru/blogs/entry/inversiya_i_pao_sovcombank_razvitie_sotrudnichestva_po_avtomatizatsii_deyatelnosti_bankovskogo_kaznachejstva?ysclid=libpk1ydk651676976];

8. Как с помощью технологии блокчейн улучшить системы электронного документооборота [Электронная версия][Ресурс:<https://sdlit.io/news/blockchain-helping-with-documents>];
9. Официальный сайт коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» [Электронная версия][Ресурс: <https://sovcombank.ru/>] ;
10. Обзор популярных систем для кадрового электронного документооборота[Электронная версия][Ресурс: https://esm-journal.ru/material/obzor_populjarnykh_sistem_dlja_kadrovogo_ehlektronnogo_dokumentoorota?ysclid=lioe2r9432927754058];
11. Программы для банковской сферы[Электронная версия][Ресурс: <https://a2is.ru/catalog/programmy-dlya-bankovskoj-sfery?ysclid=lg10jllxcv5554430>];
12. Программы для банков[Электронная версия][Ресурс: <https://picktech.ru/catalog/banking-systems-software/?ysclid=lgj9h4uupx72838785>];
13. Почему реинжиниринг бизнес-процессов лучше оптимизации [Электронная версия][Ресурс: <https://sales-generator.ru/blog/pochemu-reinzhiniring-biznes-protsessov-luchshe-optimizatsii/?ysclid=lj46jm1cij615290534>];
14. Применение блокчейна в документообороте[Электронная версия][Ресурс:<https://koshelek.ru/academy/primenenie-blokchejna-v-dokumentoorote?ysclid=lj4gzuqder498920154>];
15. Решение «Ростелекома» позволило «Совкомбанку» ускорить выдачу кредитов[Электронная версия][Ресурс: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_\(%D0%A0%D0%A2_%D0%9B%D0%B0%D0%B1%D1%81:_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_%D0](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_(%D0%A0%D0%A2_%D0%9B%D0%B0%D0%B1%D1%81:_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_%D0)];

%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%D0%B0_%D0%BA_%
D0%A1%D0%9C%D0%AD%D0%92_(%D0%9A%D0%9F%D0%94))?ysclid
=lidehf6mfl1999819];

16. Рейтинг сервисов для КЭДО на 2023 год [Электронная версия] [Ресурс:

<https://www.garant.ru/1c-wiseadvice/guide/rejting-obzor-servisov-dlya-kedo/?ysclid=liodd7mrnv368659025>];

17. «Совкомбанк» автоматизировал десять направлений бизнеса с помощью «Диасофт» [Электронная версия] [Ресурс:

<https://news.myseldon.com/ru/news/index/254551870>];

18. Совкомбанк (Фонд Система автоматизации бэк-офиса казначейства банка) [Электронная версия] [Ресурс:

[https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_\(%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4_%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%B1%D1%8D%D0%BA-%D0%BE%D1%84%D0%B8%D1%81%D0%B0_%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0\)?ysclid=libq5yo82s304199](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_(%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4_%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%B1%D1%8D%D0%BA-%D0%BE%D1%84%D0%B8%D1%81%D0%B0_%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0)?ysclid=libq5yo82s304199)]

19. Совкомбанк идентифицирует новых клиентов в ЧатБанке

удаленно [Электронная версия] [Ресурс:

https://arb.ru/b2b/press/sovcombank_identifitsiruet_novykh_klientov_v_chatbanke_udalенно-10241924/?ysclid=liddl1ywmg252007461]

20. «Совкомбанк» автоматизировал управление маркетинговыми кампаниями [Электронная версия] [Ресурс:

<https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC>

%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_(SAS_Marketing_Automation_(SAS
_MA)_SAS_Campaign_Management)?ysclid=liddu6uk3912558958]

21. Совкомбанк внедряет систему для борьбы с мошенниками [Электронная версия][Ресурс: <https://credits-on-line.ru/news/sovcombank-vnedryaet-sistemu-dlya-borby-s-moshennikami/>];
22. «Совкомбанк» внедряет технологии контакт-центра [Электронная версия][Ресурс: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_\(%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B_IP-%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B8\)?ysclid=lidf268663195330190](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_(%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B_IP-%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B8)?ysclid=lidf268663195330190)];
23. Уровень автоматизации российских банков [Электронная версия][Ресурс: <https://ict.moscow/research/uroven-avtomatizatsii-rossiiskikh-bankov/?ysclid=lgjb3tao8p238228860>];
24. Уровень автоматизации российских банков: исследование «ЛАНИТ - Би Пи Эм» и TAdviser [Электронная версия][Ресурс: <https://www.tadviser.ru/index.php>];
25. Цифровая трансформация в банках и финансовых компаниях [Электронная версия][Ресурс: <https://www.jmix.ru/banking/?ysclid=lg10b8pd7g154090363>];
26. Электронный кадровый документооборот в 2023 году – все о КЭДО [Электронная версия][Ресурс: <https://www.klerk.ru/buh/articles/570193/>];
27. Электронный кадровый документооборот и делопроизводство. Цифровизация HR-процессов с Directum HR Pro [Электронная версия][Ресурс: https://www.directum.ru/products/hr_pro?ysclid=lioe740mwa246100587];
28. Directum HR Pro - экосистема решений для цифровизации HR-процессов [Электронная версия][Ресурс: <https://clubtk.ru/directum-hr-pro>]

ekosistema-resheniy-dlya-tsifrovizatsii-hr-
protsessov?ysclid=lipx0r1ch3453713025];

ПРИЛОЖЕНИЯ