



Банк России

Центральный банк Российской Федерации



Центр компетенции по процессному управлению  
Волго-Вятского ГУ Банка России

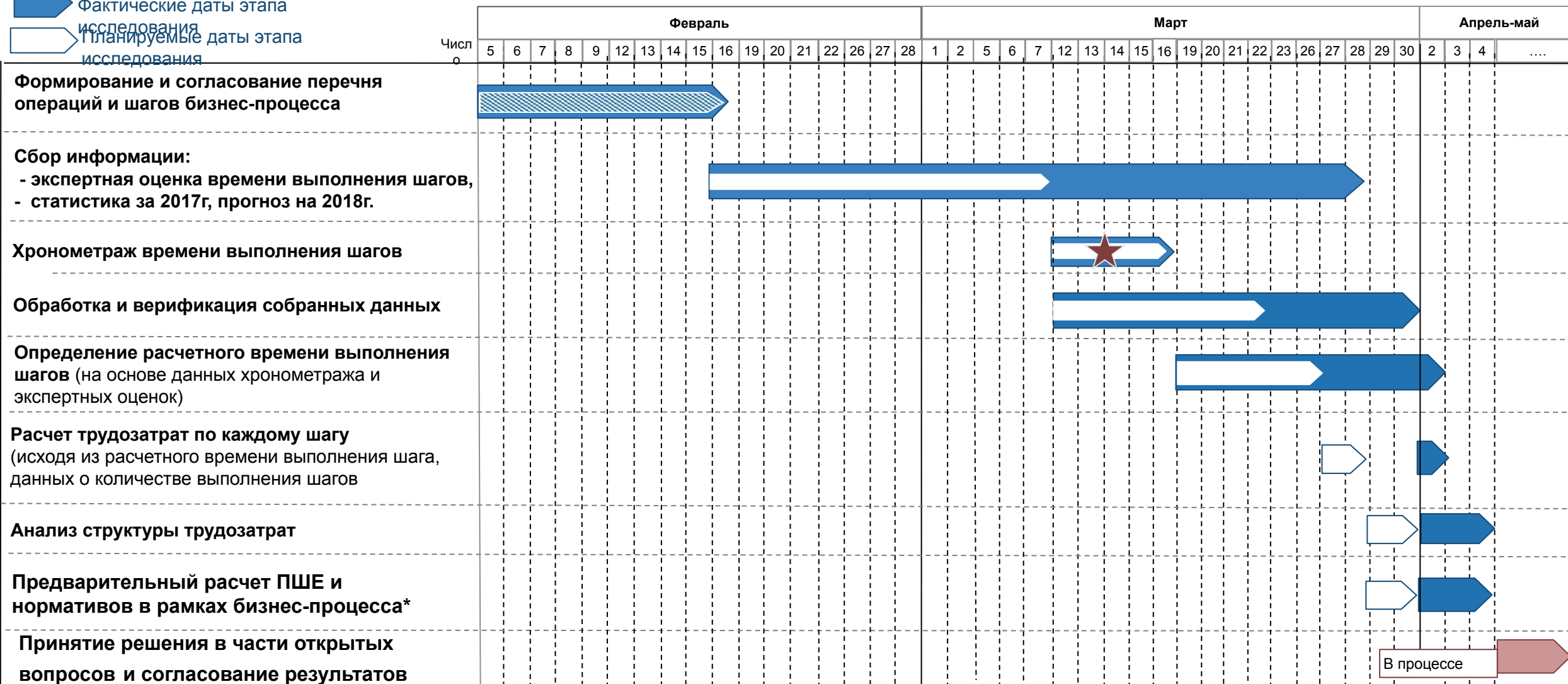
Анализ нагрузки и времени выполнения операций,  
связанных с рассмотрением дел об  
административных правонарушениях,  
в Службе по защите прав потребителей и  
обеспечению доступности финансовых услуг Банка  
России (центральный аппарат)



## ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Фактические даты этапа исследования

Планируемые даты этапа исследования



В ходе проведения замеров принято решение о разделении исследования на 3 направления, что потребовало дополнительного времени на сбор и обработку собранных данных



Исследуемая часть бизнес-процесса:

операции по рассмотрению дел об административных правонарушениях

Объект исследования:

отдел сопровождения административных процедур СЗППиОДФУ  
(без учета сектора приема граждан)

Направления, рассматриваемые в рамках исследования:

### Эмитенты, ПУ и КИ

дела в отношении эмитентов, профессиональных участников, субъектов рынка коллективных инвестиций

### МФИ

дела в отношении микрофинансовых институтов

### ССД

дела в отношении субъектов страхового дела

Операции, включенные в исследование:

### только операции исполнителей

до уровня заведующего сектора включительно

без учета управленческих функций, выполняемых руководителями уровня заместителя начальника отдела и выше

### только операции, связанные с рассмотрением дел об административных правонарушениях

без учета иных операций – например, администрирование информационной безопасности, гражданская оборона, охрана труда, составление табеля учета рабочего времени, и т.д.



## ФОРМИРОВАНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ ПЕРЕЧНЯ ОПЕРАЦИЙ И ШАГОВ



Описание операций

		№	Операция	Шаг	Начало и конец шага (границы хронометража)
		1.6.	<b>Прекращение производства по делу об административном правонарушении</b>	1.6.1. Подготовка проекта Постановления о прекращении производства по делу об АП (с учетом доработки документа по итогам совещания с руководителем)	Начало - Создание проекта постановления; Конец - передача начальнику отдела распечатанного документа
1.	<b>Рассмотрение дела об административном правонарушении</b>	1.1.	Прием входящих материалов (протокол, материалы дела об административном правонарушении)	1.6.2. Подготовка и заверение копий постановления. Формирование копий. Оформление сопроводительных писем и подготовка комплекта документов для направления участникам производства	Начало - изготовление копии документа, создание проекта сопроводительного письма; Конец - передача комплекта документов начальнику отдела
		1.2.	Первичная обработка и первичный анализ поступившего протокола и материалов дел об административном правонарушении)	1.6.3. Занесение процессуальных документов в ФПС АП БР	Начало – Обращение к ФПС АП БР, Конец - закрытие карточки электронного дела
		1.3.	Переадресация полученных материалов дела в подразделение Банка России		
		1.4.	Возвращение материалов дела должностному лицу, составившему протокол		
		1.5.	Переадресация полученных материалов дела в суд для дисквалификации		
		1.6.	<b>Прекращение производства по делу об административном правонарушении</b>	1.6.4. Подготовка реестра для передачи документов на регистрацию в организационный отдел	Начало - Подготовка реестра, Конец - передача реестра с материалами дела на регистрацию в организационный отдел
		1.7.	Назначение даты и времени рассмотрения дела об административном правонарушении		
		1.8.	Подготовка к рассмотрению дела об административном правонарушении		
		1.9.	Участие в рассмотрении дела об административном правонарушении		
		1.10.	Отложение рассмотрения дела об административном правонарушении		
		1.11.	Истребование необходимых материалов по делу об АП		
		1.12.	Окончание производства по делу об административном правонарушении		
		1.13.	Подготовка определения об отказе в удовлетворении ходатайства		
		1.14.	Рассмотрение вопроса о предоставлении рассрочки (отсрочки) исполнения постановления о назначении административного наказания		
		И.т.д.			

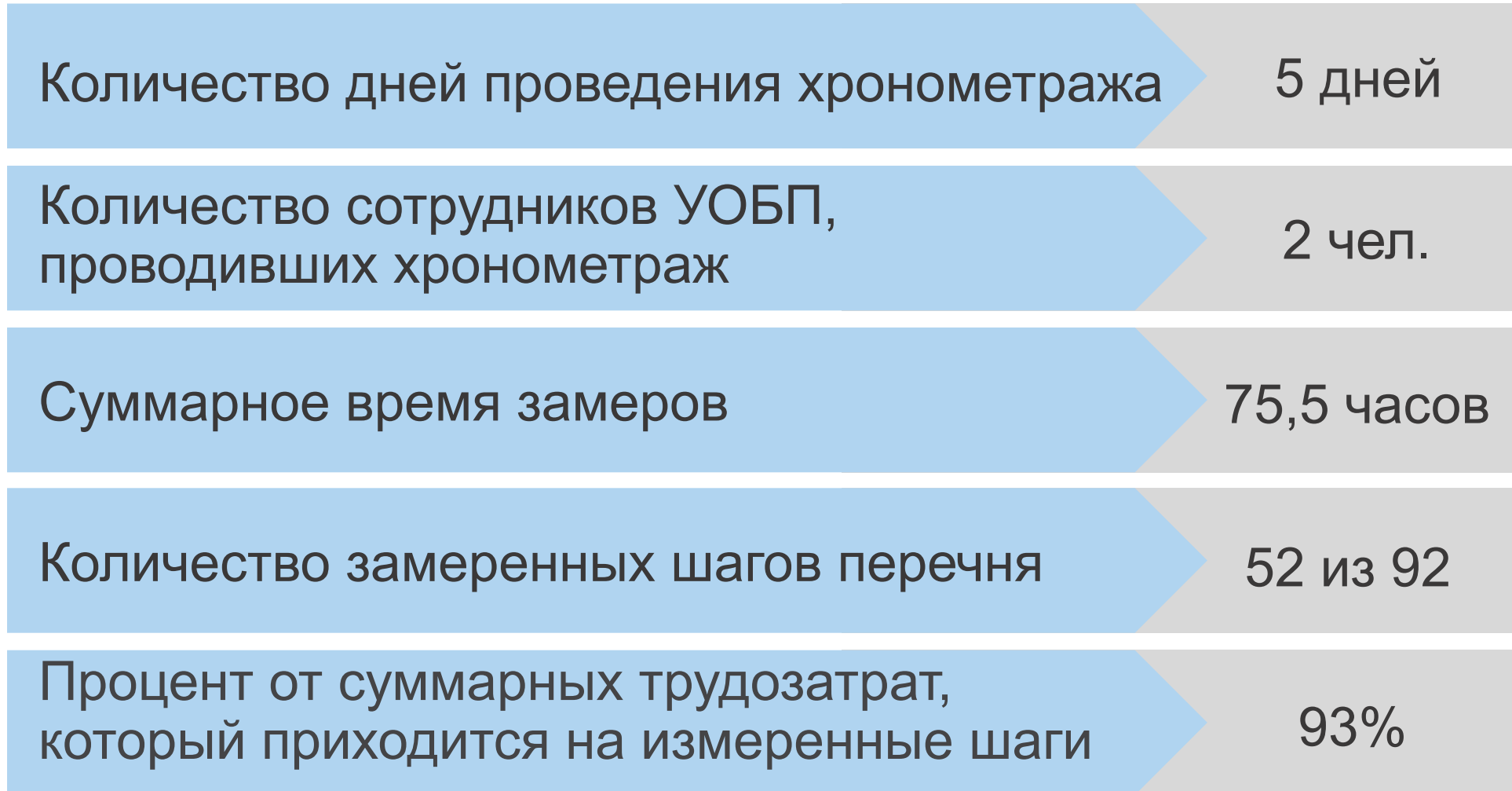


Разделение каждой операции на шаги, определение начала и конца каждого шага

Сформирован единый перечень операций и шагов по направлениям:

- эмитенты, ПУ и КИ;
- МФИ;
- ССД



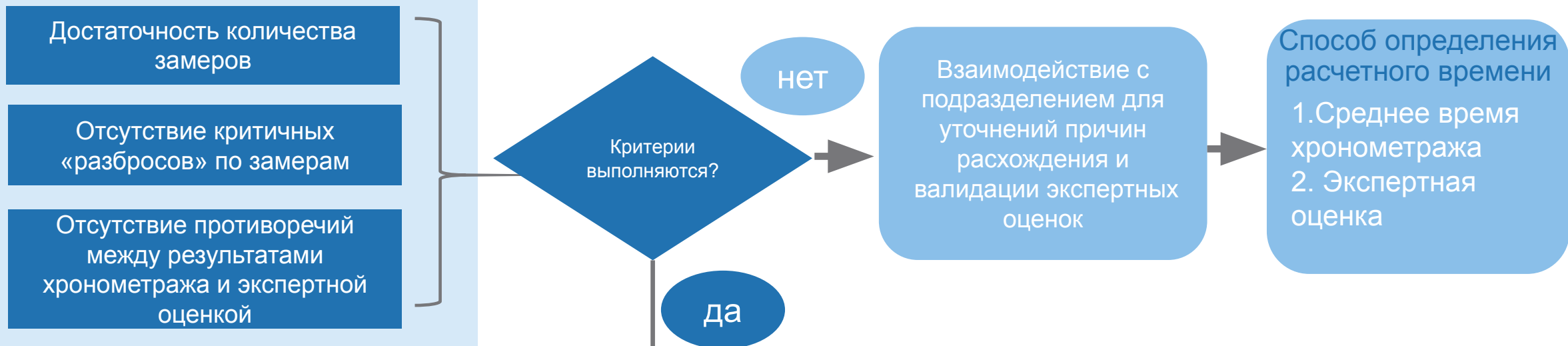


**Вывод:** проведены замеры по 53,5% шагов исследуемого перечня, которые формируют 93% от общих трудозатрат



## ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАСЧЕТНОГО ВРЕМЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ ШАГОВ (ВЫБОР МЕЖДУ СРЕДНИМ ВРЕМЕНЕМ ХРОНОМЕТРАЖА И ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ)

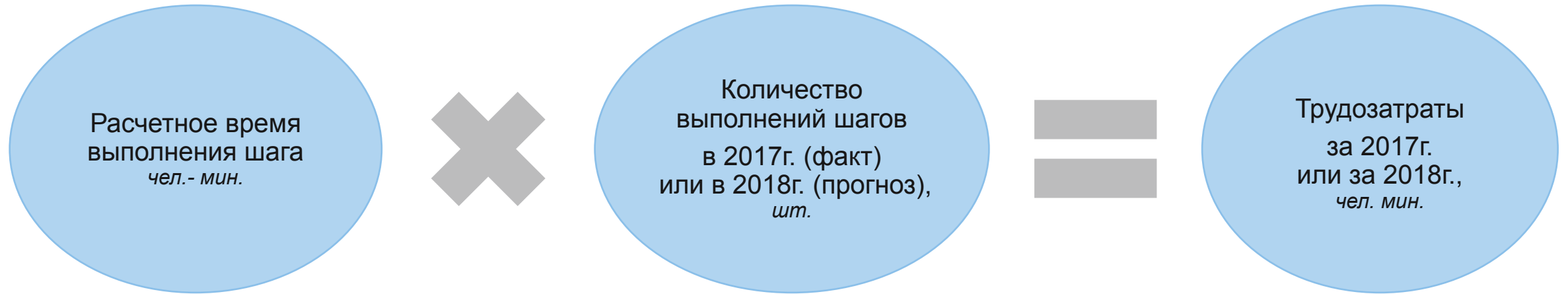
### Анализ замеров по критериям



Операция	Шаг операции	Кол-во замеров	Среднее время хронометража, мин.	Эксп. оценка («эмитенты, ПУ и КИ»), мин.	Эксп. оценка («МФИ»), мин.	Эксп. оценка («ССД»), мин.	Способ определения расчетного времени	Расчетное время выполнения шага, мин.
1.3 Переадресация полученных материалов дела в подразделение Банка России	1.3.1. Подготовка специалистом документов для переадресации полученных материалов дела	5	8,63	6	6	6	Замеры	8,63
1.7 Назначение даты и времени рассмотрения дела об АП	1.7.2. Внесение информации о дате и времени рассмотрения дела об АП во внутренний журнал рассмотрений	6	2,23	3	3	3	Замеры	2,23
1.8 Подготовка к рассмотрению дела об АП	1.8.3. Анализ судебной практики и практики Банка России по аналогичным делам (при необходимости)	1	20,48	30	30	30	Эксп. оценка	30
1.9 Участие в рассмотрении дела об АП	1.9.7. Подготовка проекта резолютивной части постановления делу об АП	1	8,95	10	10	10	Эксп. оценка	10



## РАСЧЕТ ТРУДОЗАТРАТ НА ВЫПОЛНЕНИЕ КАЖДОГО ШАГА



ПРИМЕР	Операция	Шаг операции	ССД				
			Расчетное время, мин.	Кол-во выполнений шагов, шт.		Трудозатраты 2017г., чел.-мин.	Трудозатраты 2018г. чел.-мин.
				2017г (факт)	2018г. (прогноз)		
	1.3 Переадресация полученных материалов дела в подразделение Банка России	1.3.1. Подготовка специалистом документов для переадресации полученных материалов дела	8,63	24	20	207,12	172,6
	1.7 Назначение даты и времени рассмотрения дела об АП	1.7.2. Внесение информации о дате и времени рассмотрения дела об АП во внутренний журнал рассмотрений	2,23	1398	1113	3117,54	2481,99
	1.8 Подготовка к рассмотрению дела об АП	1.8.3. Анализ судебной практики и практики Банка России по аналогичным делам (при необходимости)	30	840	624	25200	18720





## АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ТРУДОЗАТРАТ (ТАБЛИЧНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ)\*

Группа операций	2017 год	Трудозатраты по операции за 2017 год		
		эмитенты, ПУ и КИ	МФИ	ССД
1.1 Прием входящих материалов		6,94%	2,37%	2,14%
1.2 Первичная обработка и первичный анализ поступившего протокола		12,21%	11,81%	12,93%
1.3 Переадресация полученных материалов дела в подразделение Банк		1,95%	1,32%	0,11%
1.7 Назначение даты и времени рассмотрения, подготовка к рассмотрению		28,74%	35,69%	39,53%
1.91 Отложение рассмотрения дела		9,50%	4,20%	8,89%
1.92. Окончание производства по делу (в т.ч. подготовка постановлений)		35,32%	40,17%	33,90%
99. Прочее		5,33%	4,43%	2,49%
<b>Общий итог</b>		<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Группа операций	2018 год	Трудозатраты по операции за 2018 год		
		эмитенты, ПУ и КИ	МФИ	ССД
1.1 Прием входящих материалов		6,83%	2,40%	2,03%
1.2 Первичная обработка и первичный анализ поступившего протокола		11,80%	11,91%	12,23%
1.3 Переадресация полученных материалов дела в подразделение Банк		1,87%	1,35%	0,11%
1.7 Назначение даты и времени рассмотрения, подготовка к рассмотрению		30,57%	35,62%	36,93%
1.91 Отложение рассмотрения дела		9,18%	4,17%	8,33%
1.92 Окончание производства по делу (в т.ч. подготовка постановлений)		34,12%	40,11%	37,91%
99. Прочее		5,62%	4,43%	2,47%
<b>Общий итог</b>		<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

### Вывод:

структура трудозатрат по всем направлениям аналогична.

существенных отличий в структуре трудозатрат в 2018г. по сравнению с 2017г. не планируется.

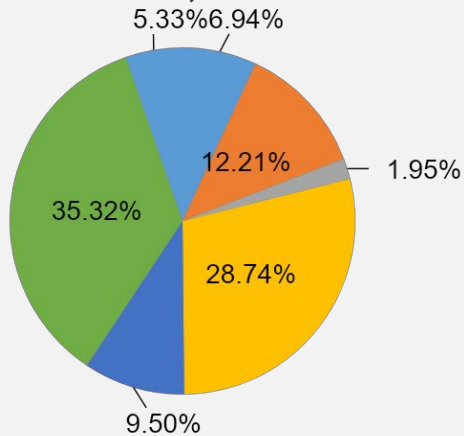




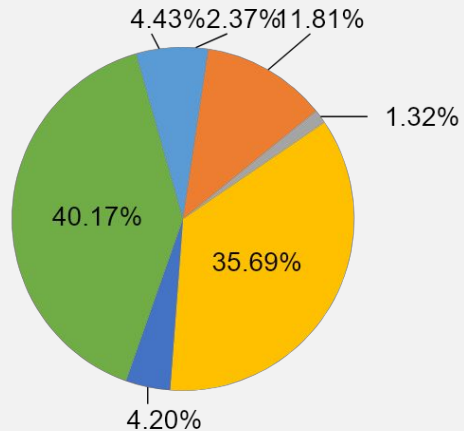
## АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ТРУДОЗАТРАТ (ГРАФИЧЕСКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ)

2017

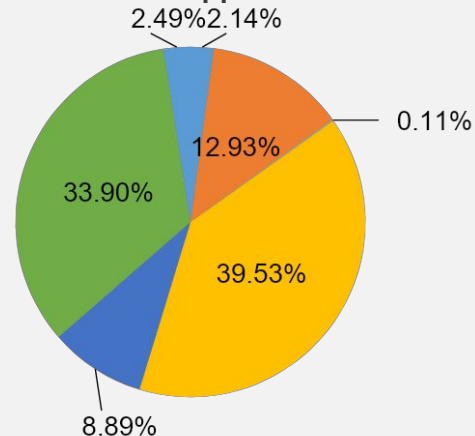
Трудозатраты по операции эмитенты, ПУ и КИ



Трудозатраты по операции МФИ



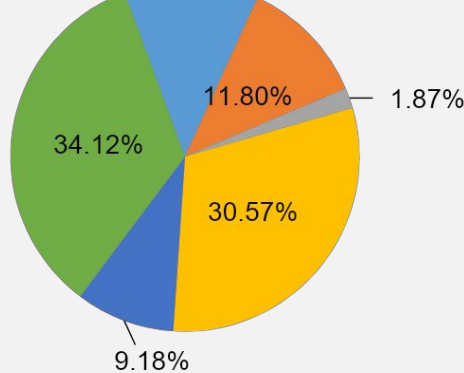
Трудозатраты по операции ССД



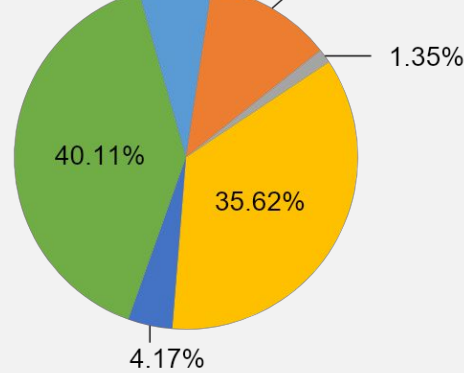
- Окончание производства по делу (в т.ч. подготовка постановлений)
- Назначение даты и времени рассмотрения, подготовка к рассмотрению, участие в рассмотрении дела
- Первичная обработка и первичный анализ поступившего протокола и материалов дела
- Отложение рассмотрения дела
- Прием входящих документов и материалов
- Прочее
- Переадресация полученных материалов дела в иное подразделение Банка России

2018

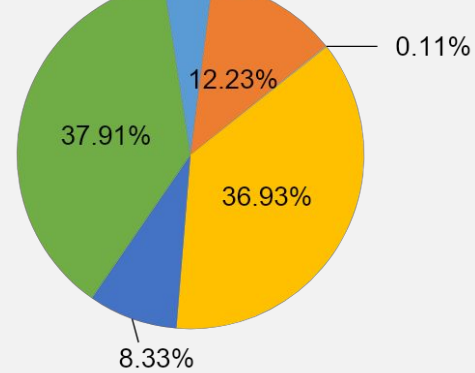
Трудозатраты по операции эмитенты, ПУ и КИ



Трудозатраты по операции МФИ



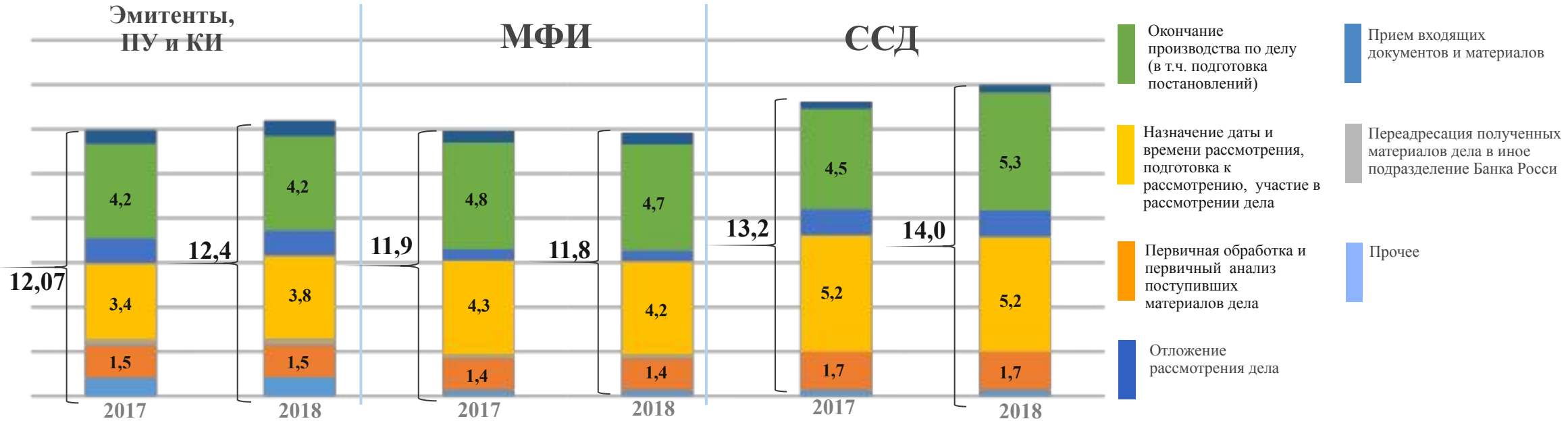
Трудозатраты по операции ССД



\* Инф. по расчёту направления «Эмитенты, ПУ и КО» см. на слайде 13



## Трудозатраты на рассмотрение 1 дела, чел-часы



	Эмитенты, ПУ и КИ		МФИ		ССД	
	2017г.	2018г.	2017г.	2018г.	2017г.	2018г.
Количество поступивших дел (основной драйвер)	316	348	137	180	1437	1137
Трудозатраты на выполнение операций, чел-часы	3 439,15	3 916,81	1 485,50	1 935,15	17 278,88	14 457,87
<b>Трудозатраты на рассмотрения 1 дела, чел-часы. (с учетом коэффициента эффективного рабочего времени)</b>	<b>12,0</b>	<b>12,4</b>	<b>11,9</b>	<b>11,8</b>	<b>13,2</b>	<b>14,0</b>



## РАСЧЕТ ПШЕ И НОРМАТИВОВ В РАМАХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

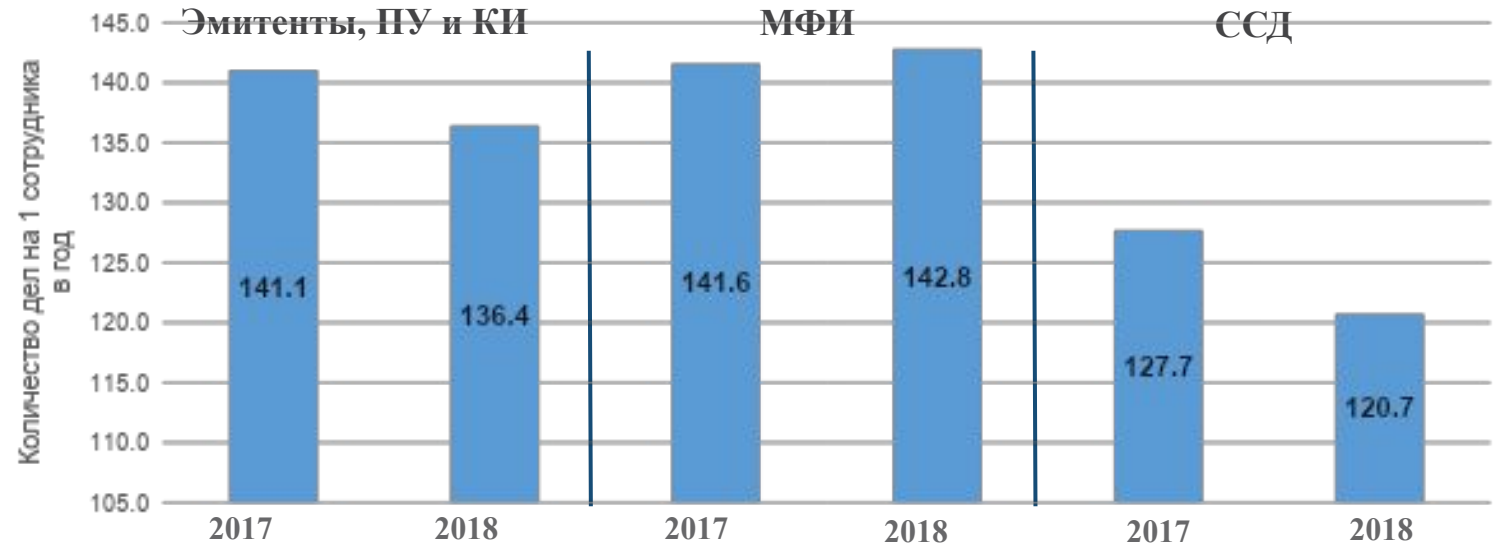


$$\text{ПШЕ} = \frac{W}{8 \cdot D} \cdot K_1 \cdot K_2$$

Параметр		Эмитенты, ПУ и КИ		МФИ		ССД		Всего	
		2017г.	2018г.	2017г.	2018г.	2017г.	2018г.	2017г.	2018г.
W	Трудозатраты на выполнение операций, чел-часы	3 439,15	3 916,81	1 485,50	1 935,15	17 278,88	14 457,87	22 203,53	20 309,83
D	Количество рабочих дней в году	247	247	247	247	247	247	247	247
K <sub>1</sub>	Время отпусков, больничных, коэффициент	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
K <sub>2</sub>	Коэффициент эффективного рабочего времени (личные нужды, проекты и пр.)	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17
ПШЕ	<b>Требуемое количество ПШЕ</b>	<b>2,24</b>	<b>2,55</b>	<b>0,97</b>	<b>1,26</b>	<b>11,25</b>	<b>9,42</b>	<b>14,46</b>	<b>13,23</b>
	Штатная численность подразделения на 01.04.18 (без учета начальника отдела и его заместителя)								6



### Количество дел на 1 сотрудника в год



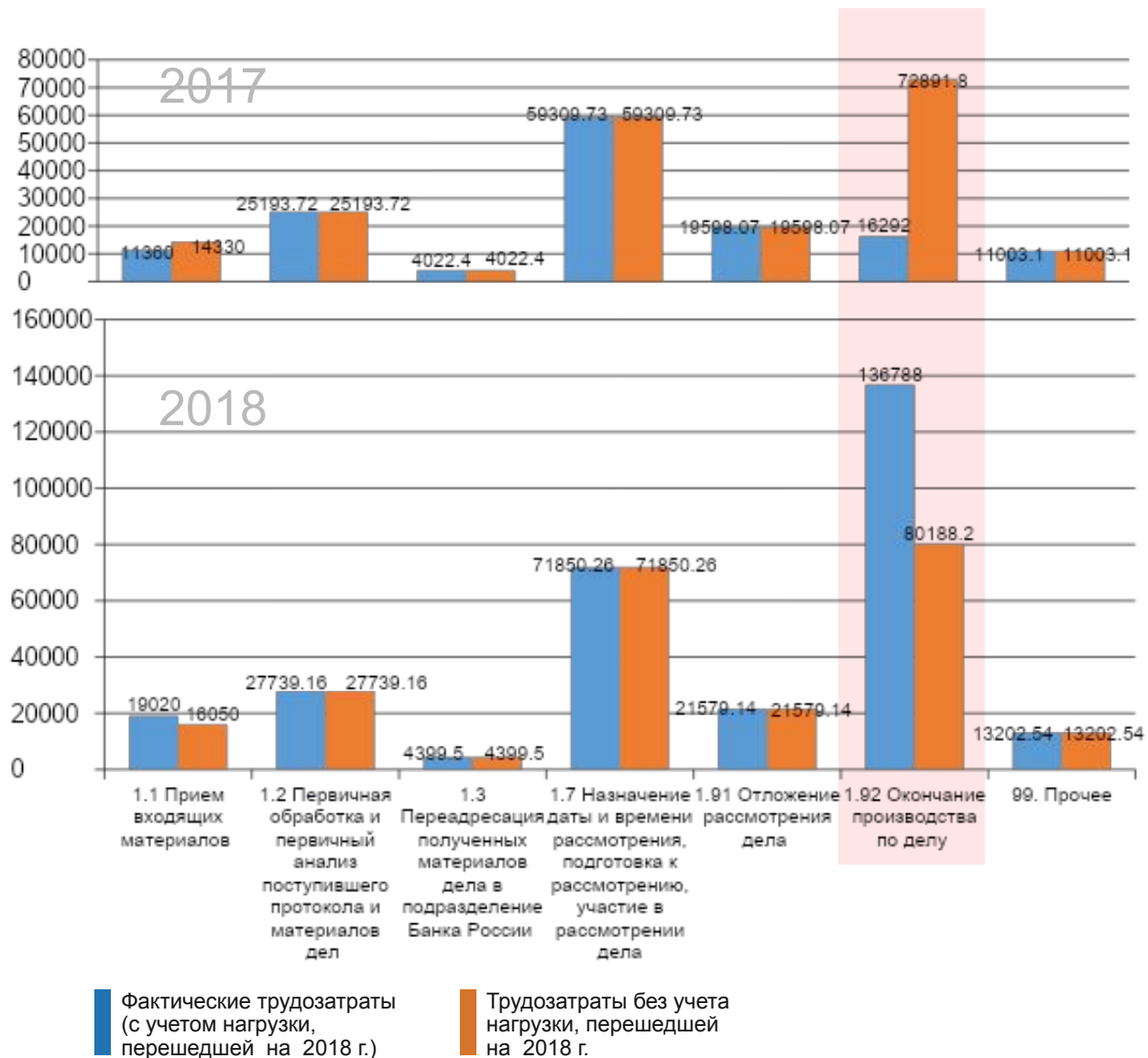
$$\text{Количество дел на 1 сотрудника} = \frac{\text{Количество поступивших дел (в год)}}{\text{ПШЕ (рассчитанное)}}$$

Параметр	Эмитенты, ПУ и КИ		МФИ		ССД	
	2017г.	2018г.	2017г.	2018г.	2017г.	2018г.
Количество поступивших дел (основной драйвер)	316	348	137	180	1437	1137
Требуемое количество ПШЕ (рассчитанное)	2,24	2,55	0,97	1,26	11,25	9,42
<b>Количество дел на 1 ПШЕ в год, шт.</b>	<b>141,1</b>	<b>136,4</b>	<b>141,6</b>	<b>142,8</b>	<b>127,7</b>	<b>120,7</b>



## РАСЧЕТ СТРУКТУРЫ ТРУДОЗАТРАТ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ЭМИТЕНТЫ, ПУ И КО»

Трудозатраты по направлению «Эмитенты, ПУ и КО в мин.



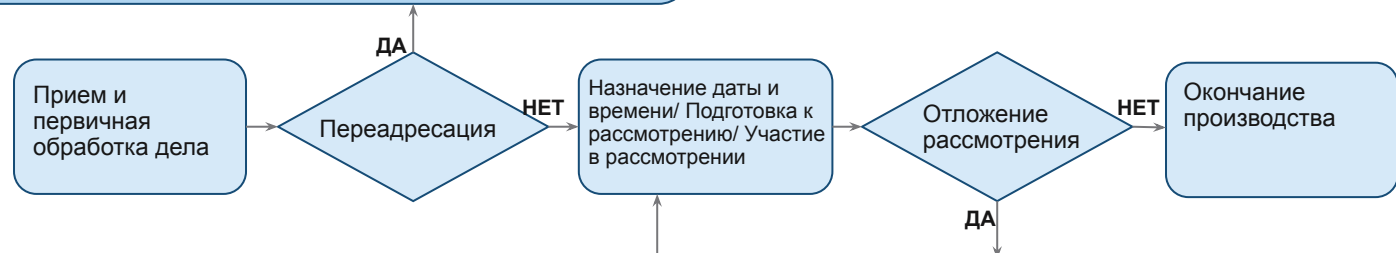
В 2017 году из-за перегруженности сотрудников по операции «1.92 Окончание производства по делу» по направлению «Эмитенты, ПУ и КО» было сформировано только 22% (56 шт.) от необходимого количества постановлений (256 шт.). Оставшиеся 200 постановлений будут оформлены в 2018 году. Для расчета ПШЕ и нормативов по данному направлению были использованы экспертные оценки необходимого количества постановлений в год, т.к. фактические значения сильно искажают структуру трудозатрат (см. граф.), не позволяя отразить реальную картину осуществления процесса при наличии достаточной численности.



## Влияние количества отдельных операций на нагрузку:

Переадресация полученных материалов дела сокращает средн. трудозатраты на одно дело, поскольку шаги связанные с рассмотрением выполняться не будут.

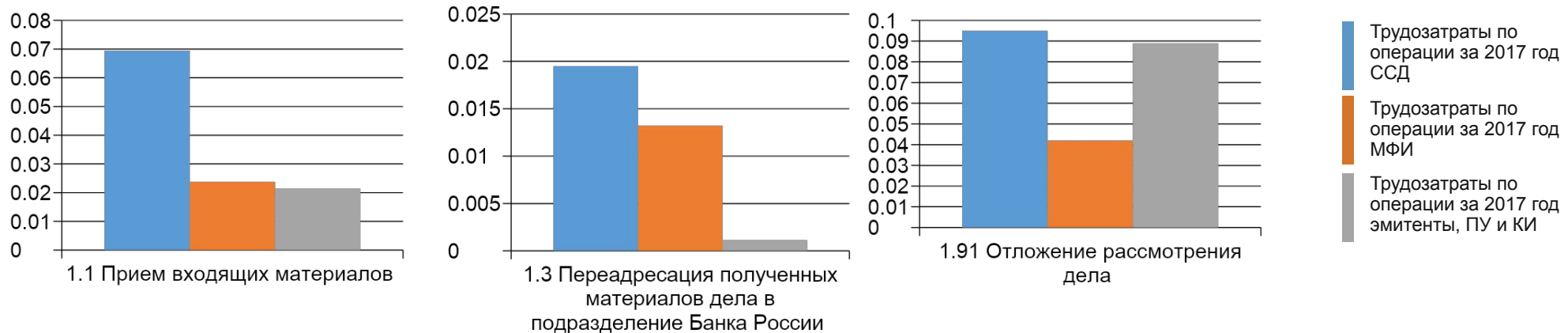
% переадресованных дел за 2017 от общего кол-ва:  
 Эмитенты, ПУиКО – 5% (71 из 1433);  
 МФИ – 18% (24 из 137);  
 ССД – 2% (24 из 1437).



Отложение рассмотрения дела увеличивает средн. Трудозатраты на одно дело, т.к. повторно будут выполнены шаги связанные с рассмотрением дела.

% отложенных дел за 2017:  
 Эмитенты, ПУиКО – 9% (129 из 1433);  
 МФИ – 30% (41 из 137);  
 ССД – 55% (793 из 1437).

## Отличие нагрузки по однотипным операциям у разных направлений:







### 1. Совершенствование АС АПБР

**1.1. Формирование и печать выходных документов посредством ФПС АПБР**  
(определения, постановления, телеграммы-вызовы лиц; сопроводительные письма к направляемым копиям процессуальных документов и.т.п.)

**1.2. Возможность формирования в ФПС АПБР выходных форм, необходимых пользователям**  
В настоящее время в подразделении ведется 2 журнала в таблице Excel

**1.3. Минимизация фактов некорректной работы ФПС АПБР**  
Некорректная работа ФПС АПБР при загрузке процессуальных документов:  
10 мин. - экспертная оценка  
28,27 мин - время замера

### 2. Единая для всех регионов «база знаний»

**2.1. Помещение в базу знаний информации об имеющейся судебной практике, практике Банка России.**  
Анализ судебной практики и практики Банка России - в 70% случаях;  
экспертная оценка – 30 мин.

**2.2. Помещение в базу знаний актуальных шаблонов/образцов/примеров процессуальных документов**  
Время подготовки определения об отказе в удовлетворении ходатайства:  
70 мин. - экспертная оценка  
103,63 мин. – время замера  
(увеличение трудозатрат в связи с поиском актуального шаблона документа и его переработкой)

### Прочее

**3. Каталогизация дел, размещение папок с делами в строго установленном порядке**  
Отсутствие единой системы хранения дел, в связи с чем поиск дел отсутствующих сотрудников занимает значительное время

**4. Сокращение потерь**  
Пример потерь:  
-ожидание уполномоченного должностного лица перед рассмотрением дела;  
- исправления записей в таблице внутреннего учета по замечаниям руководителя