

# Семинар-практикум

(фрагмент конспекта)

---

## Бизнес-процессы в банке: описание, оптимизация, регламентация и управление

---

Автор и ведущий: Исаев Роман  
Эксперт по бизнес-инжинирингу и  
управлению в банковской сфере

[900igr.net](http://900igr.net)

# Содержание семинара и перечень бизнес-школ

## 1 ДЕНЬ

- ▶ 1. Система управления бизнес-процессами в банке.....3
- ▶ 2. Методика описания и регламентации процессов банка.....68
- ▶ 3. Нотации для описания бизнес-процессов.....95

## 2 ДЕНЬ

- ▶ 4. Управление бизнес-процессами в банке.....120
- ▶ 5. Методы аудита, анализа и оптимизации бизнес-процессов.....142
- ▶ 6. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка.....169
- ▶ 7. Программные продукты бизнес-моделирования.....222

▶ Наиболее полная информация по семинару представлена на сайтах бизнес-школ:

▪Москва

[http://www.src-master.ru/seminar/finansovyj\\_menedzhment/Biznes\\_processy\\_v\\_kommercheskom\\_banke\\_opisanie\\_optimizacija\\_reglamentacija\\_i\\_upravlenie/](http://www.src-master.ru/seminar/finansovyj_menedzhment/Biznes_processy_v_kommercheskom_banke_opisanie_optimizacija_reglamentacija_i_upravlenie/)

▪Киев [http://www.nctbpu.org.ua/main/index/ru/activities/calendar\\_inter/](http://www.nctbpu.org.ua/main/index/ru/activities/calendar_inter/)

▪Санкт-Петербург <http://busset.ru/bankbpm>

# Глава 1.

## Система управления бизнес-процессами в банке

# Система управления бизнес-процессами банка

- ▶ «Не товары, а процессы их создания определяют долгосрочный успех компании». *Д. Чампи, М. Хаммер.*
- ▶ Процессный подход к управлению, Процессное управление или Управление процессами – это управление компанией путем построения системы процессов.
- ▶ Реализация процессного подхода является одним из главных требований международного стандарта ISO 9001:2008.
  
- ▶ Основные правила процессного подхода
  - Наличие моделей (описаний) процессов
  - Наличие ответственного за весь процесс и его результат
  - Наличие требований к выходам процедур внутри процесса и к продукту (результату) всего процесса

# Бизнес-процессы и функции. Основные определения

## ▶ **Бизнес-процесс / процесс (Process)**

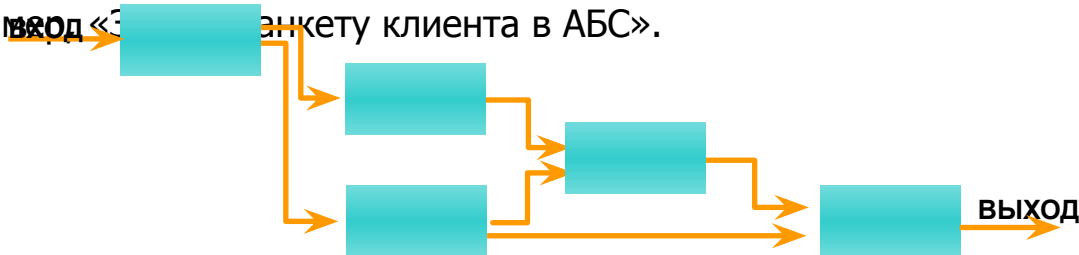
- устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определённой технологии преобразует входы в выходы, имеющие ценность для Клиентов. *(наиболее полное определение)*
- совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы. *(ISO 9000:2005)*

▶ **Сквозной процесс (Interfunctional process)** – это такой процесс, который проходит через несколько подразделений банка с разным подчинением, состоит (стыкуется) из нескольких крупных подпроцессов.

▶ **Процедура** – определённая часть бизнес-процесса на нижнем уровне, которая состоит из функций. Например, «Оформление кредитного договора». Синоним – Технологическая карта.

▶ **Функция** – однородная специализированная работа (действие, операция).

Например, вход «Экспертная оценка анкеты клиента в АБС».



# Требования стандарта ISO 9001:2008

## ▶ 4.1 Общие требования

Организация должна разработать, задокументировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно улучшать ее результативность в соответствии с требованиями настоящего международного стандарта.

▶ Организация должна

- a) определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества и способствовать их применению в работе организации (см. 1.2),
- b) определять последовательность и взаимодействие этих процессов,
- c) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении этими процессами,
- d) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга,
- e) контролировать, измерять, где возможно, и анализировать эти процессы, и
- f) осуществлять меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

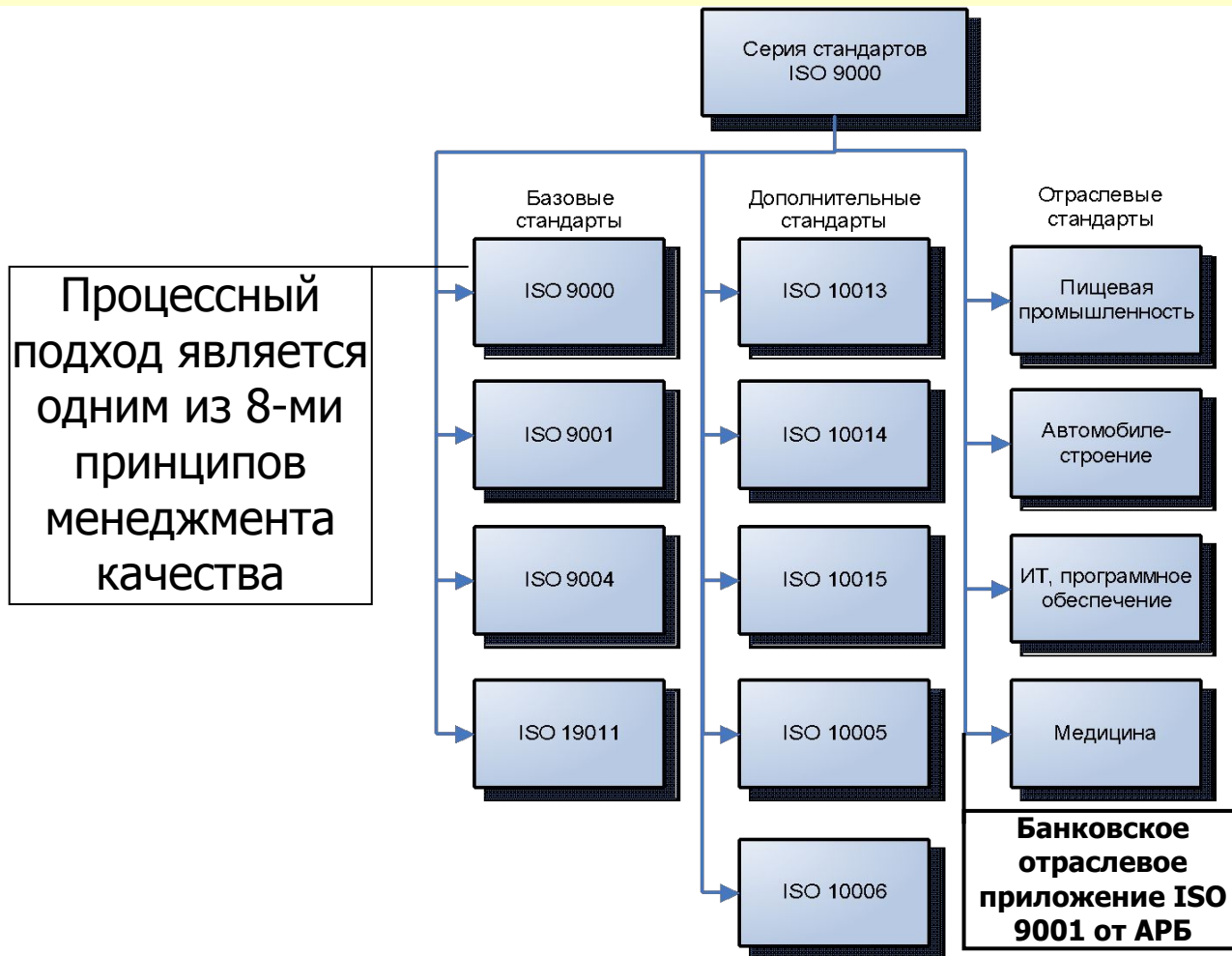
▶ Организация должна осуществлять менеджмент этих процессов в соответствии с требованиями настоящего международного стандарта.

▶ Если организация решает передать сторонним организациям выполнение какого-либо процесса, влияющего на соответствие продукции требованиям, она

# Основные и дополнительные стандарты ISO 9000

- ▶ Основные стандарты серии ISO 9000
  - ISO 9000:2005 «Системы менеджмента качества. Основные принципы и словарь».
  - ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» - используется для целей сертификации СМК.  
*Не все требования данного Стандарта применимы к банковской сфере.*
  - ISO 9004:2000 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению качества» - используется для целей улучшения СМК.
- ▶ Дополнительные стандарты, применяемые при построении и функционировании СМК по ISO 9000 (более 4-х)
  - ISO 19011:2002 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента».
  - ISO 10013:2001 «Рекомендации по документированию систем менеджмента качества».
  - ISO 10014:2008 «Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества»
  - ISO 10005:2007 «Руководящие указания по планированию качества»

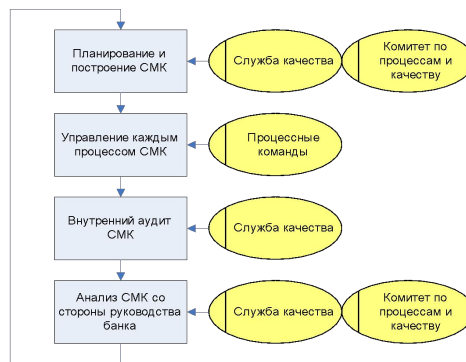
# Иерархия стандартов серии ISO 9000





# Методические рекомендации АРБ по СМК

- ▶ По поручению АРБ разработаны «Методические рекомендации по организации функционирования системы менеджмента качества в коммерческом банке» [3].
- ▶ В настоящих методических рекомендациях рассматривается процесс функционирования системы менеджмента качества (СМК) в коммерческом банке и следующие его процедуры: планирование и построение СМК, управление каждым процессом СМК, внутренний аудит СМК, анализ СМК со стороны руководства банка.
- ▶ Методические рекомендации предназначены для того, чтобы обеспечить стабильное и эффективное функционирование СМК в банке на протяжении длительного периода времени.
- ▶ Методические рекомендации, по сути, являются интерпретацией требований ISO 9001 применительно к банковской отрасли РФ.



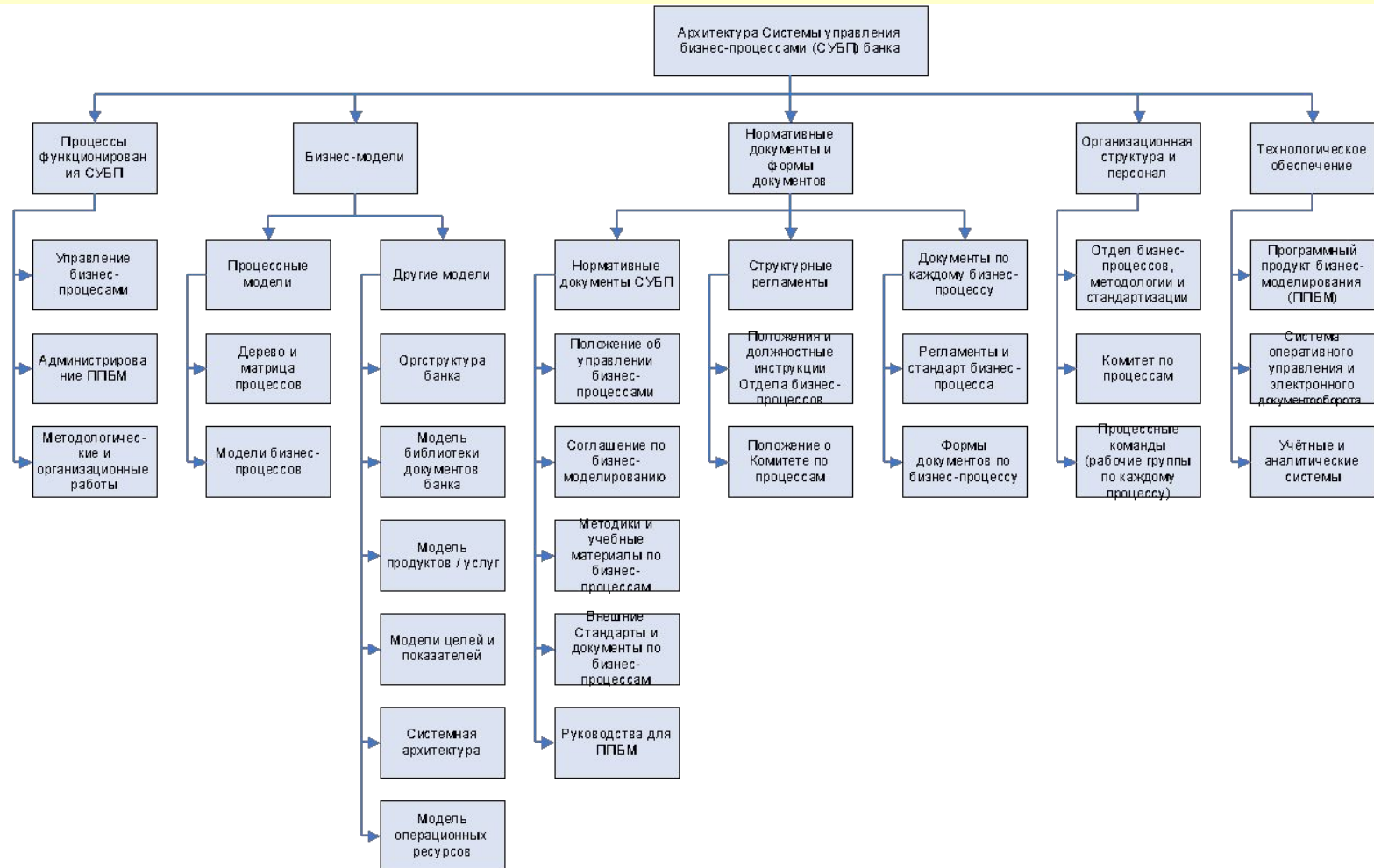
# Стандарты по бизнес-процессам АРБ

- ▶ В России разработкой Стандартов качества банковской деятельности (далее – СКБД) занимается Ассоциация Российских Банков (АРБ).  
По данному направлению в АРБ работает Координационный комитет по стандартам качества банковской деятельности.  
Разработаны и утверждены следующие документы.
- ▶ Основополагающие документы
  - Концепция стандартизации качества банковской деятельности в Российской Федерации.
  - Стандарты качества банковской деятельности. Основные положения и требования.
  - Концепция стандарта качества банковского продукта.
- ▶ Стандарты качества (СКБД)
  - Стандарт качества организации управления кредитным риском в кредитных организациях.
  - Стандарт качества управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг.
  - Стандарт качества организации внутреннего контроля в банках.
  - и др. (более 10)

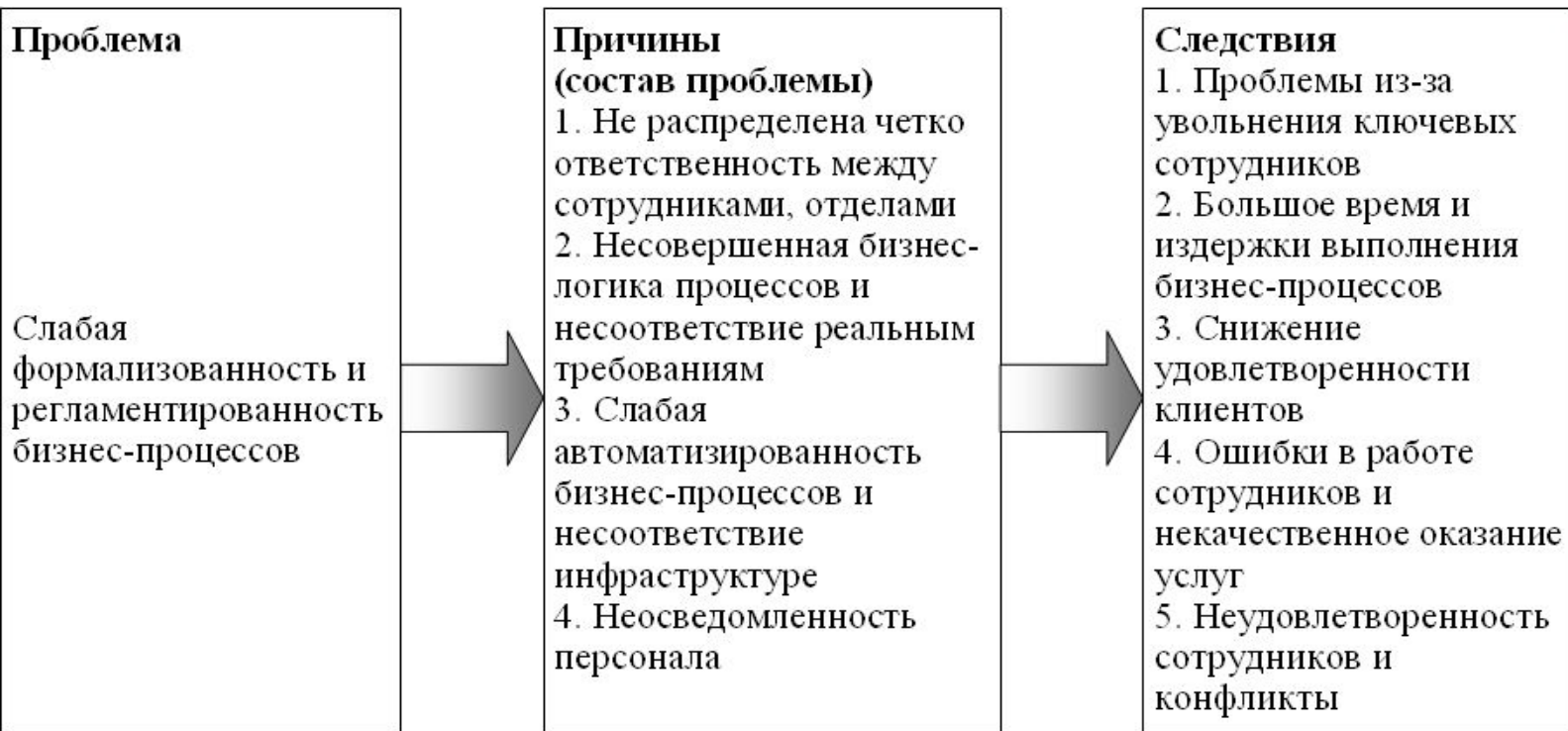
# Архитектура системы управления бизнес-процессами

- ▶ Некоторые банки утверждают, что внедрились у себя процессный подход к управлению. Однако очень часто под процессным подходом подразумевается только комплексная регламентация деятельности банка.
- ▶ Но процессный подход – это не только комплексная регламентация, но и большое количество инструментов по управлению бизнес-процессами и обеспечению их эффективного выполнения, которые в совокупности образуют Систему управления бизнес-процессами.
- ▶ Система управления бизнес-процессами (СУБП) – это совокупность взаимосвязанных технических, технологических, информационно-методических, организационных и других средств по управлению бизнес-процессами банка.
- ▶ Таким образом в СУБП можно выделить как минимум 4 составляющих:
  - Техническая (аппаратное обеспечение, инфраструктура)
  - Технологическая (программный продукт бизнес-моделирования и др.)
  - Информационно-методическая (нормативные документы, методики, формы документов)
  - Организационная (персонал)

# Архитектура системы управления бизнес-процессами



# Необходимость формализации бизнес-процессов банка



# Какие выгоды дает описание бизнес-процессов банку?

- ▶ 1. Повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности банка на всех уровнях.
- ▶ 2. Снижение времени и издержек, повышение качества и эффективности бизнес-процессов.
- ▶ 3. Возможность тиражировать бизнес банка (создавать дополнительные отделения и офисы).
- ▶ 4. Шаг к комплексному развитию банка. Описание бизнес-процессов является этапом комплексного проекта по развитию деятельности банка. На основе описанных бизнес-процессов можно:
  - проводить их дальнейшую оптимизацию;
  - проектировать новые бизнес-процессы;
  - оптимизировать оргструктуру;
  - построить систему менеджмента качества (СМК) по стандартам ISO 9000
  - совершенствовать системы управления банка (информационную систему, управление финансами, стратегическое управление и т.д.).
- ▶ 5. Уменьшение зависимости от персонала, правильный подбор персонала, повышение эффективности работы персонала и руководителей.
- ▶ 6. Повышение лояльности и удовлетворенности клиентов, как следствие репутации банка.
- ▶ 7. Финансовый результат.

# Для чего описывать бизнес-процессы и поддерживать их в актуальном состоянии?

## ► Описание бизнес-процессов «ради моделей» недопустимо!

5 практических задач, следующих из описания бизнес-процессов.



# Примеры реализации процессного подхода в банках

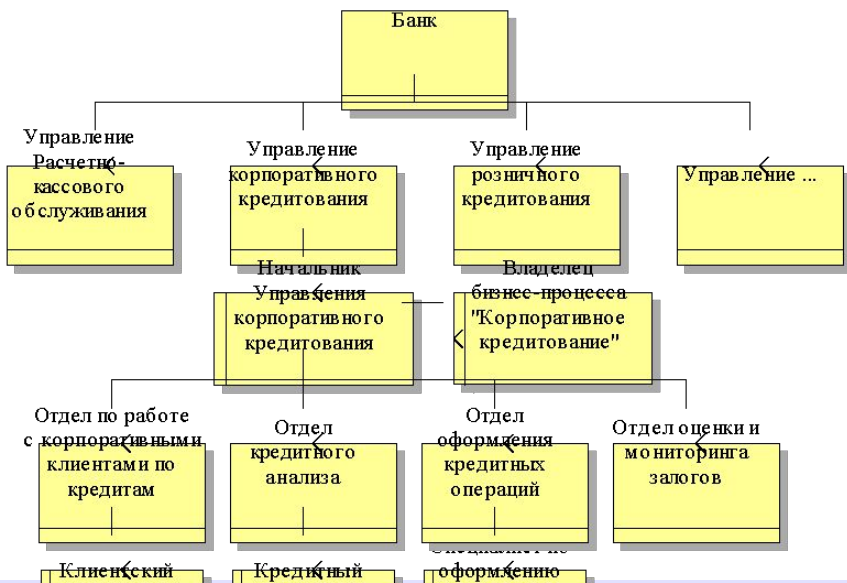
- ▶ По разным данным, более половины банков из TOP 100 занимаются бизнес-процессами на профессиональном уровне и активно используют процессный подход в своей деятельности.
- ▶ А именно:
  - Имеют в штате подразделение, специализирующееся на описании и оптимизации бизнес-процессов, управлении бизнес-процессами.
  - Имеют профессиональный программный продукт бизнес-моделирования
  - Имеют все компоненты системы управления бизнес-процессами (Дерево БП с назначенными владельцами, модели, регламенты и стандарты БП с установленными показателями и др.)
- ▶ Бизнес-процессы есть в каждом банке, разница заключается лишь в уровне их развития и формализации.
- ▶ Процессный подход активно внедряется также в средних и малых банках, т.к. требует меньше затрат и имеет меньше сложностей.



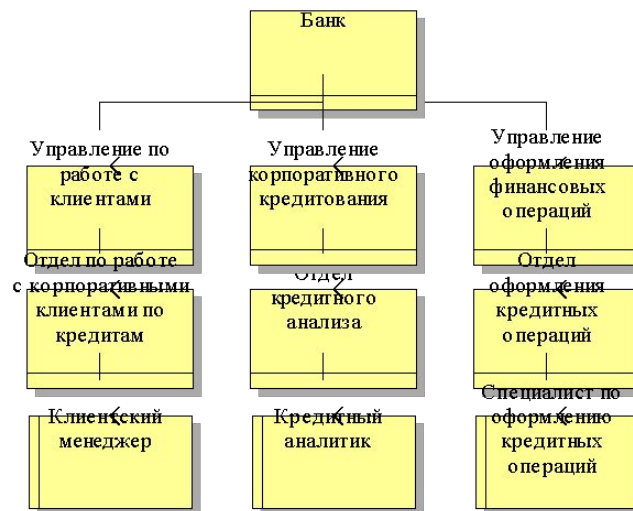
# Процессные и функциональные структуры

- ▶ Функциональный подход ставит в приоритет выполнение функций, в которых заинтересовано само подразделение, и подчинение руководителю подразделения.
- ▶ Процессный подход ставит в приоритет выполнение функций, важных для других участников процесса, активное сотрудничество с участниками процесса, подчинение владельцу процесса.

Процессная Оргструктура банка

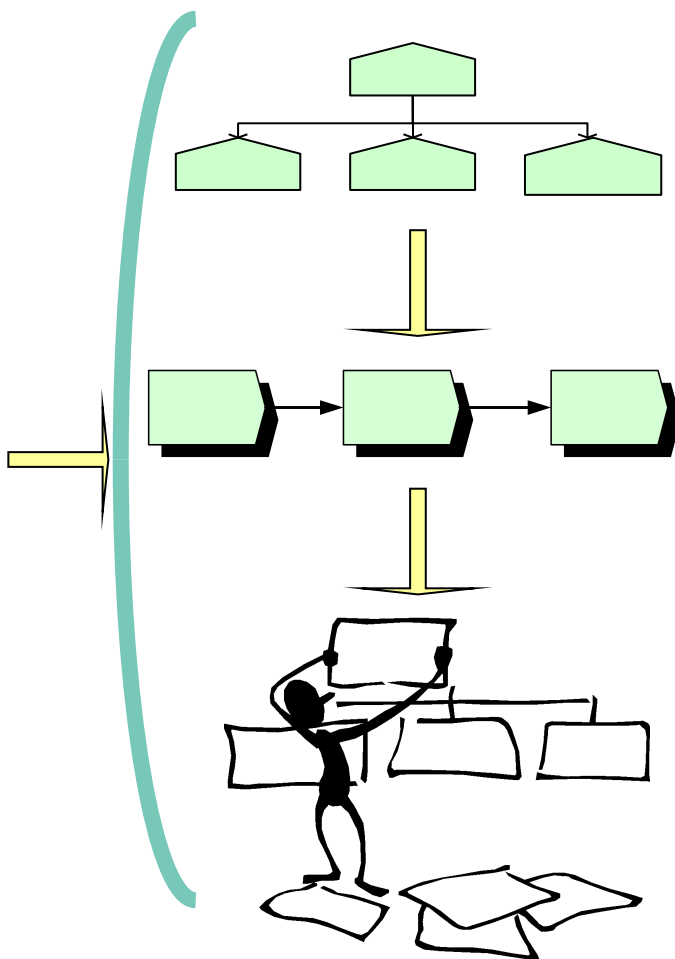


Функциональная Оргструктура банка



# От стратегии к бизнес-процессам и качеству

Управление проектами



## Стратегия

Какие цели нужно достичь?  
Как это сделать?  
Кто является потребителем?  
Какие потребности удовлетворять?  
Какие продукты производить?

## Бизнес-процессы и функции

Что нужно делать для того, чтобы достичь стратегические цели?  
Что нужно сделать чтобы произвести продукты?  
Каким образом это нужно сделать?

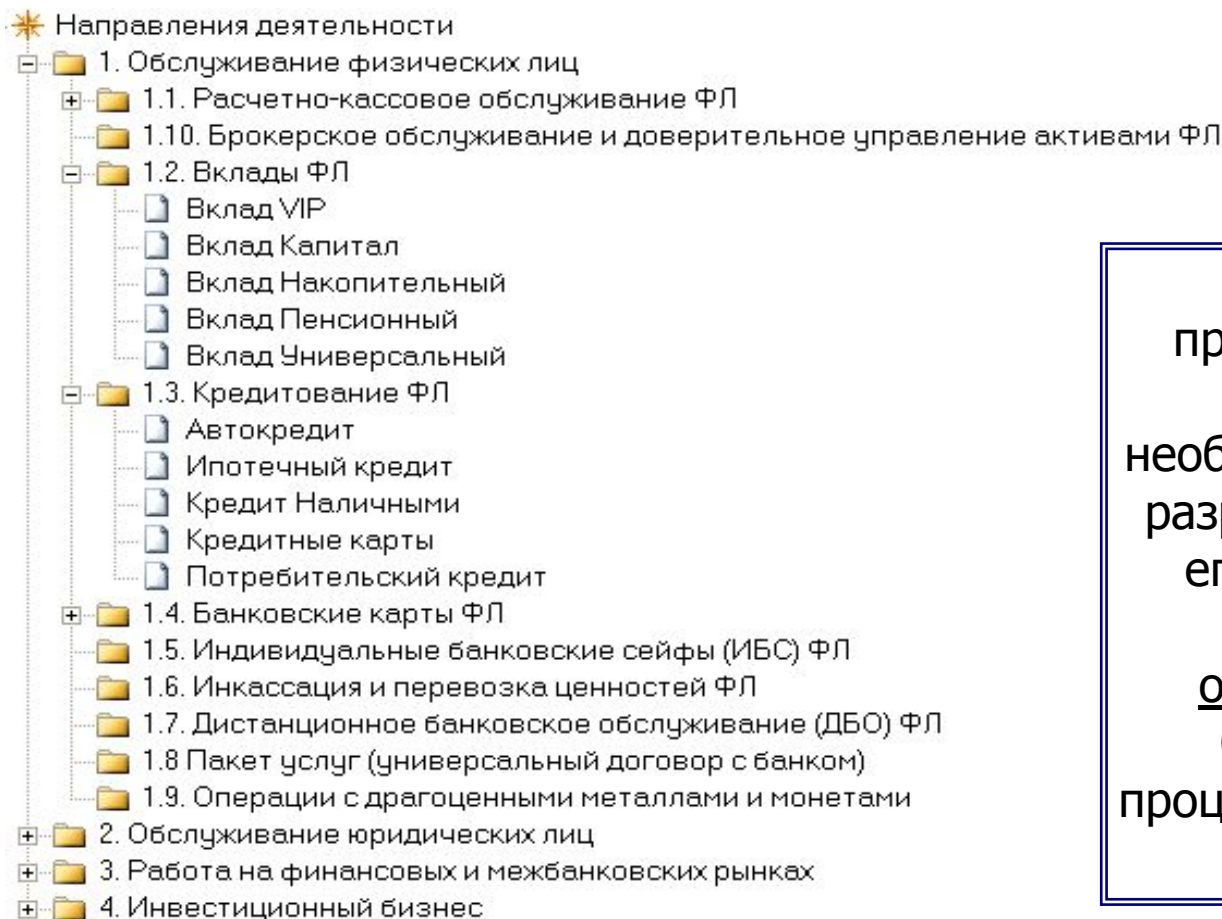
## Организационная структура и персонал

Кто все это будет делать?

## Качество

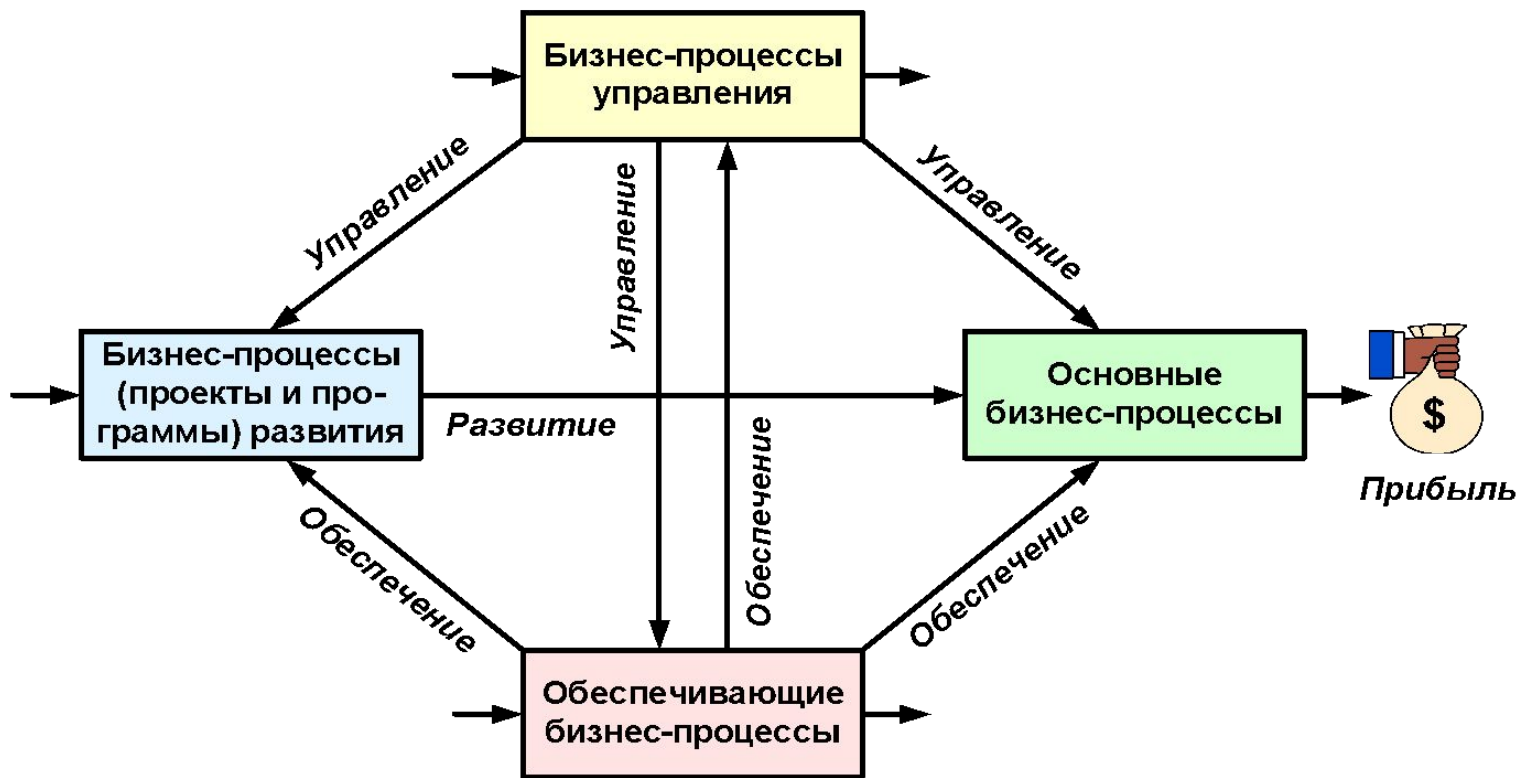
Как улучшить бизнес-процессы?  
Как повысить удовлетворённость клиентов?

# Дерево бизнес-направлений (продуктов / услуг)



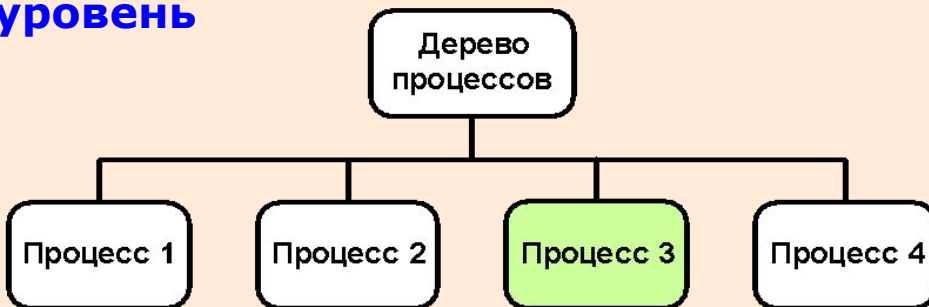
Дерево  
продуктов /  
услуг  
необходимо для  
разработки на  
его основе  
Дерева  
ОСНОВНЫХ  
бизнес-  
процессов банка

# Типы бизнес-процессов



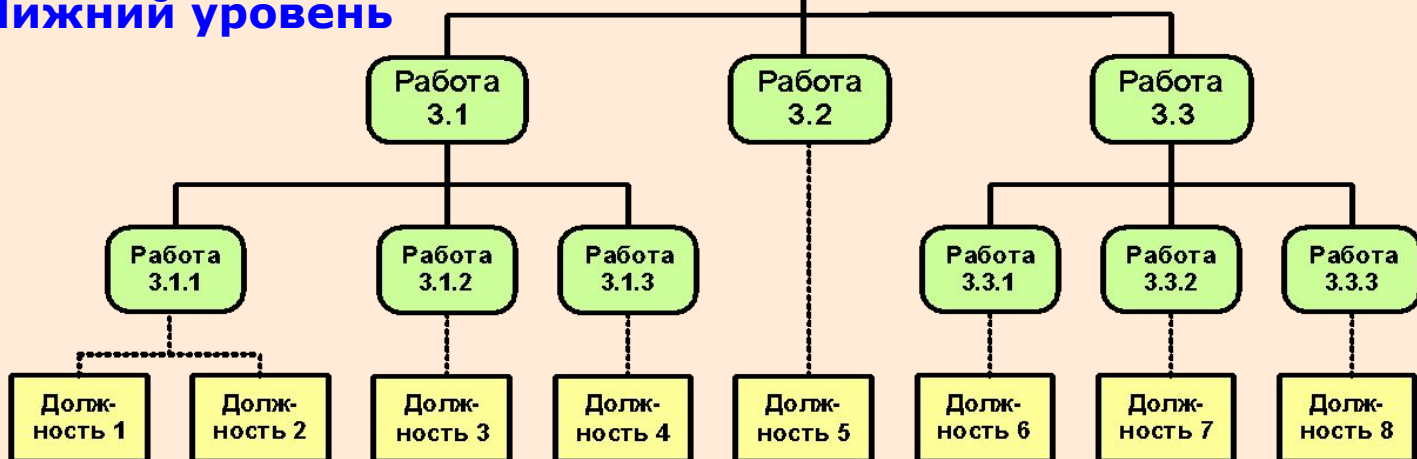
# Вертикальное описание (выделение) процессов

## Верхний уровень

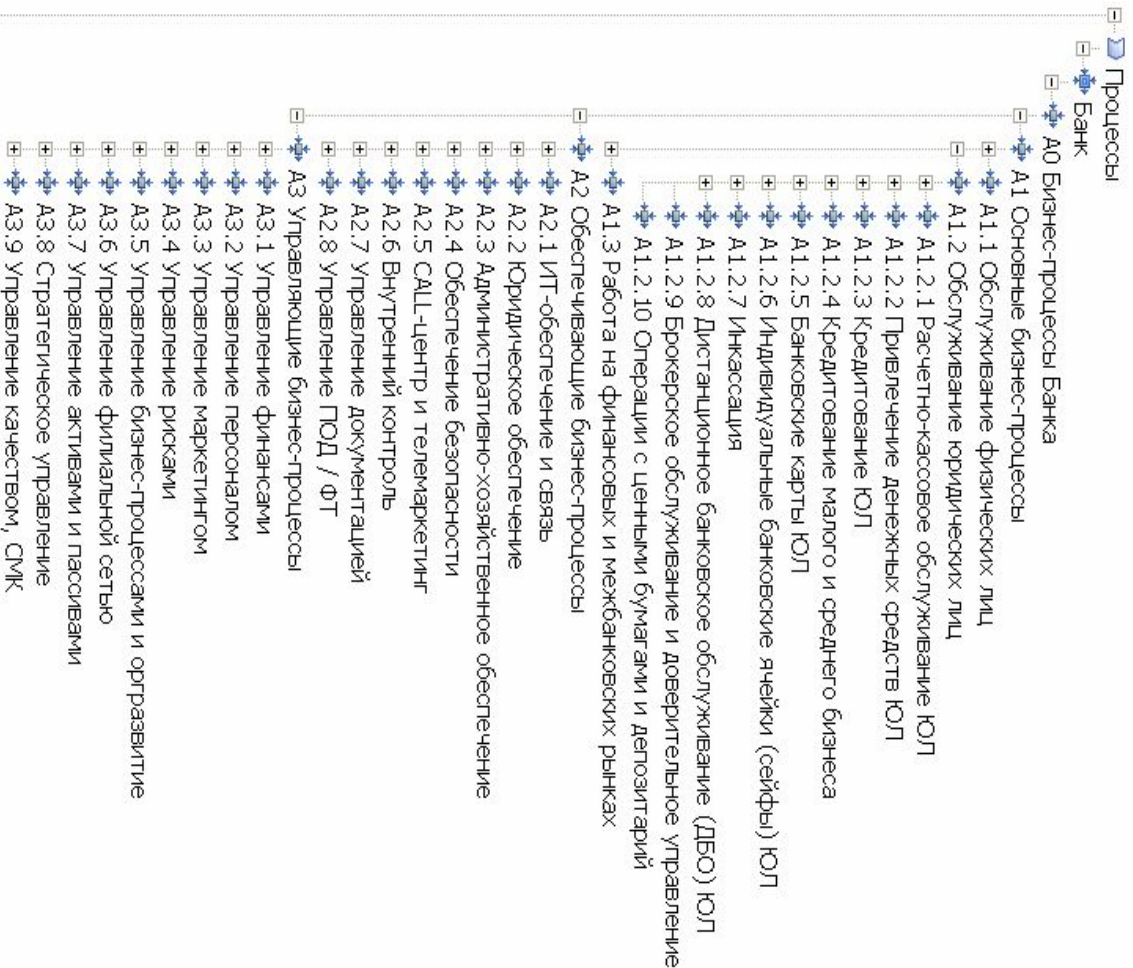


## ДЕКОМПОЗИЦИЯ

## Нижний уровень



# Дерево бизнес-процессов верхнего уровня банка





# Детализация дерева бизнес-процессов

## A1 Обслуживание физических лиц

- ▣ A1.1 Расчётно-кассовое обслуживание
  - ⊕ A1.1.1 Операции по переводам физлиц (без счёта)
  - ⊕ A1.1.2 Операции по расчетным счетам физлиц
  - ⊕ A1.1.3 Платежи в иностранной валюте
  - ⊕ A1.1.4 Платежи в иностранной валюте без открытия счетов
- ▣ A1.2 Операции с вкладами и депозитами
  - ⊕ A1.2.1 Открытие счёта по вкладу
  - ⊕ A1.2.2 Приём взноса на счёт по вкладу
  - ⊕ A1.2.3 Выплата части вклада наличными
  - ⊕ A1.2.4 Перечисление со счёта по вкладу на другой счёт пк
  - ⊕ A1.2.5 Восстановление, замена сберкнижки
  - ⊕ A1.2.6 Исчисление процентов по вкладу
  - ⊕ A1.2.7 Выдача процентов по вкладу
  - ⊕ A1.2.8 Наложение, снятие ареста на счёт по вкладу
  - ⊕ A1.2.9 Выдача справок на счёт по вкладу
  - ⊕ A1.2.10 Закрытие вклада
  - ⊕ A1.2.11 Консультирование частных лиц по имеющимся ус.
- ▣ A1.3 Кредитование
  - ⊕ A1.3.1 Выдача кредита
  - ⊕ A1.3.2 Мониторинг кредита и финансового состояния заём
  - ⊕ A1.3.3 Погашение и закрытие кредита
- ▣ A1.4 Банковские карты
  - ⊕ A1.4.1 Расчетная (дебетовая) карта
  - ⊕ A1.4.2 Дополнительные услуги
  - ⊕ A1.4.3 Сопровождение
- ⊕ A1.5 Валютообменные операции
- ⊕ A1.6 Обслуживание индивидуальных банковских ячеек
- ⊕ A1.7 Инкассация и перевозка ценностей

## A2 Обслуживание юридических лиц

- ▣ A2.1 Юридическое сопровождение
  - ⊕ A2.1.1 Экспертиза и консультации
  - ▣ A2.1.2 Операции с накопительными счетами
    - ⊕ A2.1.2.1 Открытие накопительного счета создаваемому ЮЛ
    - ⊕ A2.1.2.2 Закрытие накопительного счета
  - ⊕ A2.1.3 Операции с расчетными счетами ЮЛ и ИП
- ⊕ A2.2 Расчётно-кассовое обслуживание
- ▣ A2.3 Кредитование
  - ⊕ A2.3.1 Рассмотрение возможности выдачи кредитного продукта
  - ⊕ A2.3.2 Кредит
  - ▣ A2.3.3 Кредитная линия (возобновляемая)
    - ⊕ A2.3.3.1 Оформление кредитной линии
    - ⊕ A2.3.3.2 Выдача транша
    - ⊕ A2.3.3.3 Частичное погашение транша
    - ⊕ A2.3.3.4 Окончательное погашение кредита
  - ⊕ A2.3.4 Кредитная линия (невозобновляемая)
  - ⊕ A2.3.5 Банковская гарантия
  - ⊕ A2.3.6 Овердрафт
  - ⊕ A2.3.7 Общие бизнес-процессы кредитования
  - ⊕ A2.3.8 Внутренние бизнес-процессы кредитного отдела
- ▣ A2.4 Банковские карты
  - ⊕ A2.4.1 Эквайринг
  - ⊕ A2.4.2 Зарплатные проекты
  - ⊕ A2.4.3 Бизнес-карты
- ⊕ A2.5 Привлечение депозитов
- ⊕ A2.6 Внешнеэкономическая деятельность
- ⊕ A2.7 Обслуживание индивидуальных банковских ячеек
- ⊕ A2.8 Инкассация
- ⊕ A2.9 Удалённое управление счетом

# Отличия понятий «процесс» и «группа процессов»

- ▶ Следует разделять понятия «группа бизнес-процессов» и «бизнес-процесс». Когда мы группируем несколько самостоятельных (независимых) бизнес-процессов по определенному признаку, мы не создаем новый бизнес-процесс. Групп бизнес-процессов может быть сколько угодно (они нужны для удобства аналитиков и сотрудников банка), а количество реальных бизнес-процессов должно быть разумным для каждого уровня управления. Например, «**Кредитование ЮЛ**» - это группа бизнес-процессов, которая включает в себя: кредит, кредитная линия, овердрафт и др.
- ▶ Возникает вопрос «как определить уровень бизнес-процесса». Рассмотрим следующий подход для разбиения бизнес-процессов по уровням.
- ▶ 1-й уровень. Бизнес-процесс, который связан с конкретным продуктом / услугой банка и состоит из цепочки взаимосвязанных подпроцессов (процедур).  
Кодовое название элемента уровня: бизнес-процесс. Пример.  
Кредитование ЮЛ
  - 1. Кредит стандартный**
    - 1.1. Оформление и выдача кредита
    - 1.2. Обслуживание кредита
    - 1.3. Погашение и закрытие кредита



# Отличия понятий «процесс» и «группа процессов»

- ▶ 2-й уровень. Процедуры – последовательность взаимосвязанных процедур и функций с промежуточным результатом.

Кодовое название элемента уровня: процедура.

1.1. Оформление и выдача кредита

**1.1.1. Получение и обработка заявки**

1.1.2. Проверка заемщика

1.1.3. Выдача кредита

1.1.4. Формирование резерва

- ▶ 3-й уровень. Действия – узкоспециализированные функции нижнего уровня, из которых состоят процедуры.

1.1.1. Получение и обработка заявки

**1.1.1.1. Провести интервью с клиентом**

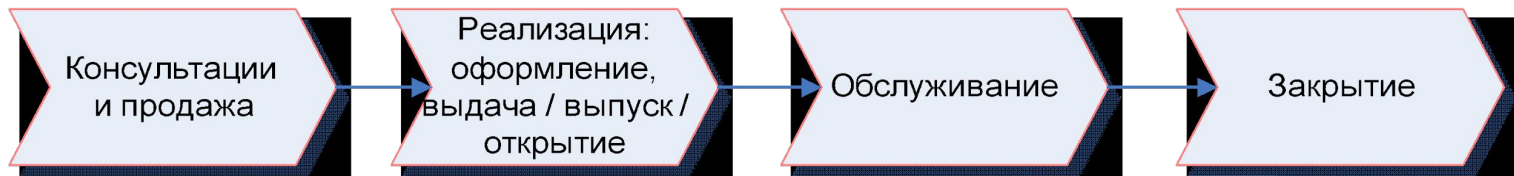
1.1.1.2. Получить минимальный комплект документов

1.1.1.3. Оказать содействие клиенту в оформлении заявки

1.1.1.4. Провести предварительную проверку документов

# Типовая структура основного бизнес-процесса

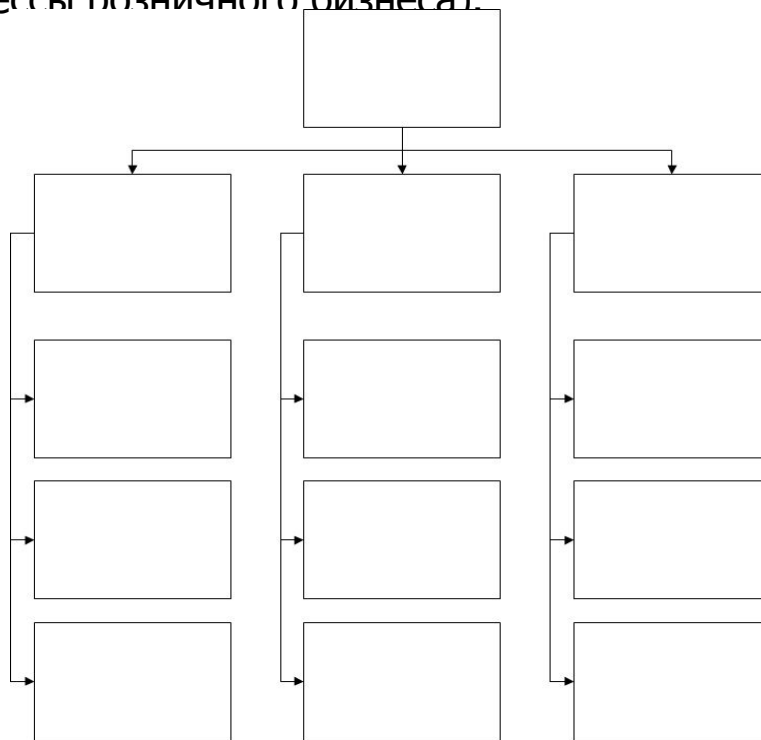
- ▶ Каждый основной бизнес-процесс банка в Дереве рекомендуется декомпозировать на 4 подпроцесса (блока).



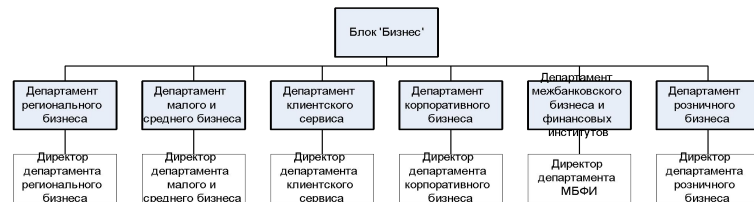
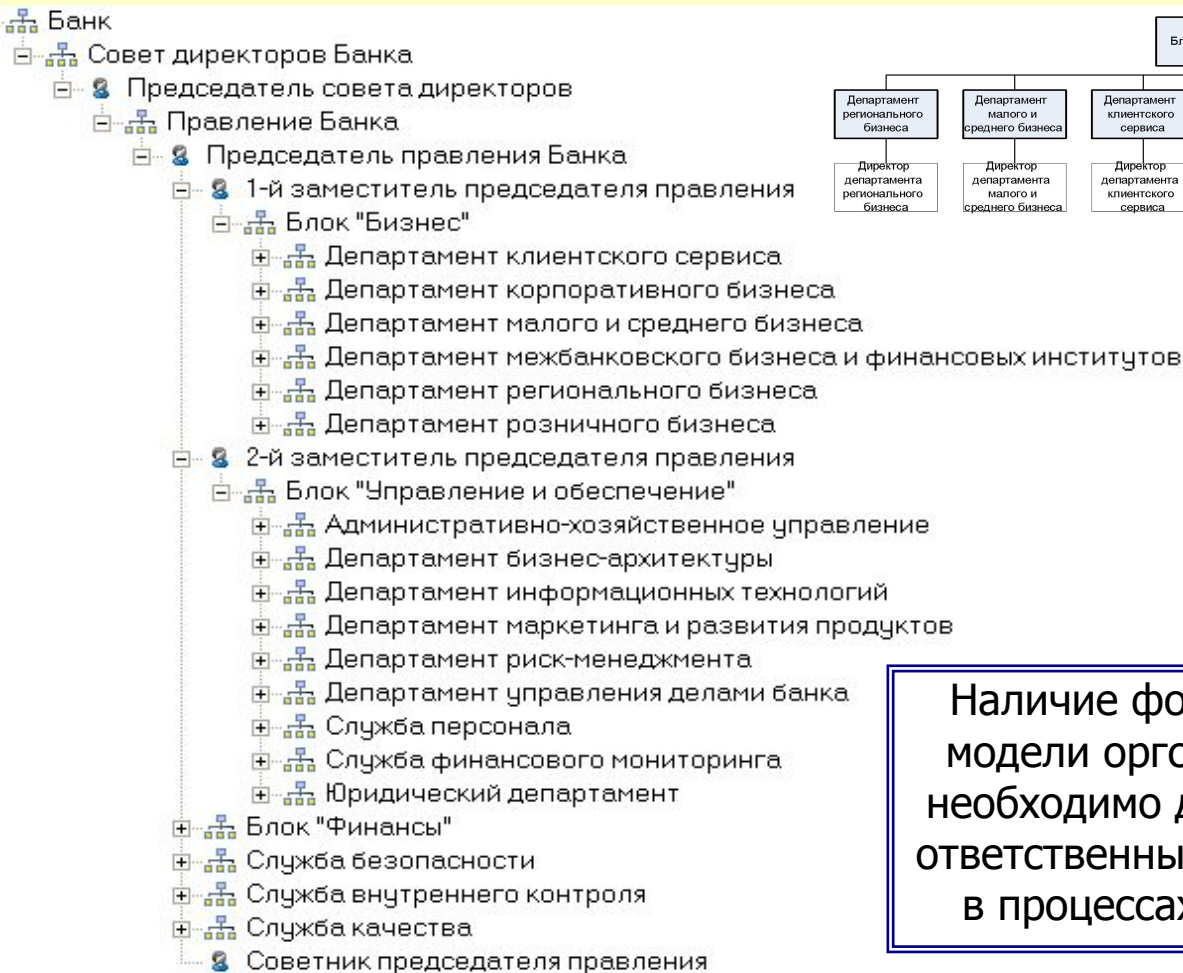
# Практическое задание № 1

## ► Разработка Древа бизнес-процессов банка

Заполните шаблон. Вы можете разработать дерево бизнес-процессов верхнего уровня банка, либо вашего Блока / Департамента, либо продуктовой бизнес-единицы (Процессы позничного бизнеса).

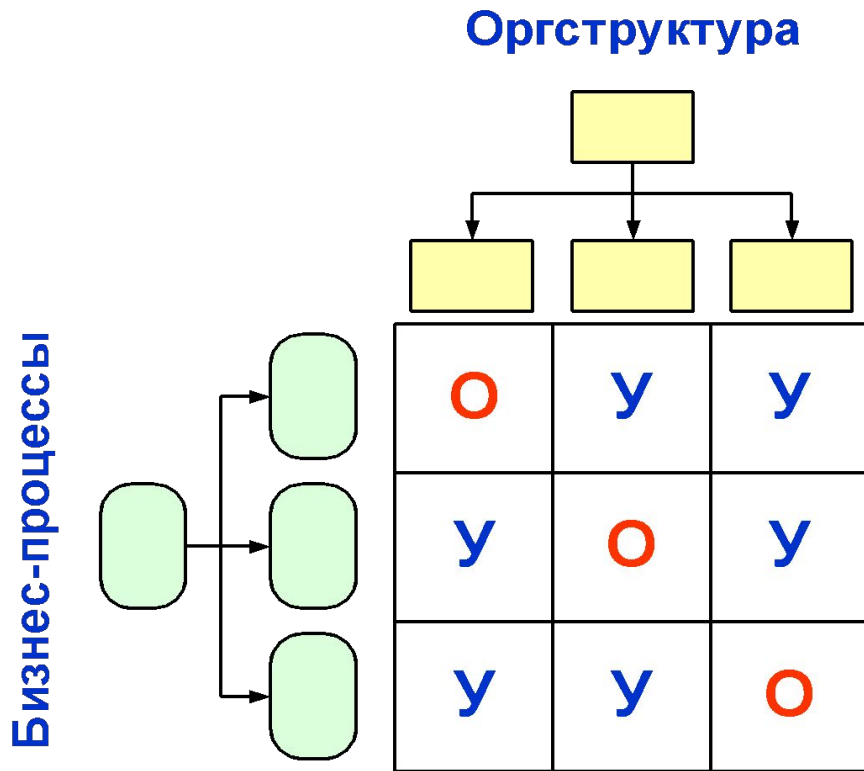


# Организационная структура банка



Наличие формализованной модели оргструктуры банка необходимо для определения ответственных / исполнителей в процессах и процедурах

# Матрица распределения ответственности в бизнес-процессах банка



## Обозначения:

О - ответственный

У - участник

# Матрица бизнес-процессов

| 1 | Код | Бизнес-процесс | Владелец - подразделение           | Ответственный аналитик              | Стадия описания | Норматив. документы | Модель       |
|---|-----|----------------|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------|
| - | 52  | 2.             | Обслуживание физических лиц        |                                     |                 |                     |              |
| · | 53  | 2.1.           | Вклады                             | Отдел депозитарных операций         |                 | В разработке        | П-202, П-107 |
| - | 54  | 2.2.           | Кредитование ФЛ                    | Управление розничного кредитования  |                 |                     |              |
| · | 55  | 2.2.1.         | Ипотечное кредитование             | Отдел ипотечного кредитования       | Утвержден       | И-139               | Ссылка       |
| · | 56  | 2.2.2.         | Потребительское кредитование       | Отдел потребительского кредитования | Утвержден       | П-134               | Ссылка       |
| · | 57  | 2.2.3.         | Автокредитование                   | Группа автокредитования             | Утвержден       | П-135               | Ссылка       |
| · | 58  | 2.2.4.         | Кредитные карты ФЛ                 | Группа кредитных карт               | Утвержден       | П-221               | Ссылка       |
| - | 59  | 2.3.           | Расчетно-кассовое обслуживание ФЛ  | Управление РКО                      |                 |                     |              |
| · | 60  | 2.3.1.         | Управление текущими счетами ФЛ     | Отдел открытия счетов               |                 | В разработке        | И-20         |
| · | 61  | 2.3.2.         | Расчетное обслуживание             | Операционный отдел                  | -               |                     | -            |
| · | 62  | 2.3.3.         | Кассовое обслуживание              | Касса                               | -               |                     | -            |
| · | 63  | 2.3.4.         | Конверсионные операции             | Отдел валютного контроля            | -               |                     | -            |
| · | 64  | 2.4.           | Банковские карты ФЛ (Дебетовые)    | Отдел банковских карт               |                 | На соглас-ии        | И-119, И-100 |
| · | 65  | 2.5.           | Индивидуальные банковские сейфы    | Операционный отдел                  |                 | На соглас-ии        | П-52         |
| · | 66  | 2.6.           | Обслуживание системы Интернет-Банк | Отдел ДБО                           |                 | В разработке        | П-73, П-74   |

# Варианты, правила и принципы разработки дерева БП

- ▶ 1 Вариант. Выделение бизнес-процессов и ответственных на всеобщем собрании руководителей банка (разного уровня в зависимости от уровня бизнес-процессов). Проведение интервью.
- ▶ 2 Вариант. Изучение и анализ нормативных документов банка.
- ▶ Выделить бизнес-процессы верхнего уровня, затем последовательно описывать структуру каждого бизнес-процесса, заполнять необходимые столбцы в матрице бизнес-процессов.
- ▶ Каждый бизнес-процесс должен иметь уникальный Код.
- ▶ Структура дерева бизнес-процессов должна быть последовательной, логичной, понятной и удобной в работе.
- ▶ Должно быть как можно меньше дублирующихся частей в дереве. Если в нескольких БП есть дублирующиеся (одинаковые) блоки, если следует описать один раз и ставить ссылки.
- ▶ При работе в MS Excel следует использовать функцию «Данные – Группа и

# Показатели бизнес-процесса

- ▶ **Ключевые показатели БП:**
  - Качество: степень удовлетворенности Клиента, количество претензий к бизнес-процессу, ошибки, дефекты, сбои в бизнес-процессе (например, количество дооформлений документов) и др.
  - Время (длительность и своевременность) выполнения БП
  - Стоимость процесса (затраты)
  - Результативность и эффективность (например, количество выданных кредитов, доля кредитов различных категорий качества в кредитном портфеле)
  
- ▶ Анализ данных показателей позволяет судить об оптимальности БП.
  
  
- ▶ *Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка [1] содержит более 500 типовых показателей банковских бизнес-процессов.*



# Показатели бизнес-процесса

## 2.1.2. Кредитование (общие показатели для всех видов кредитных продуктов)

### 1. Ошибки, дефекты, сбои

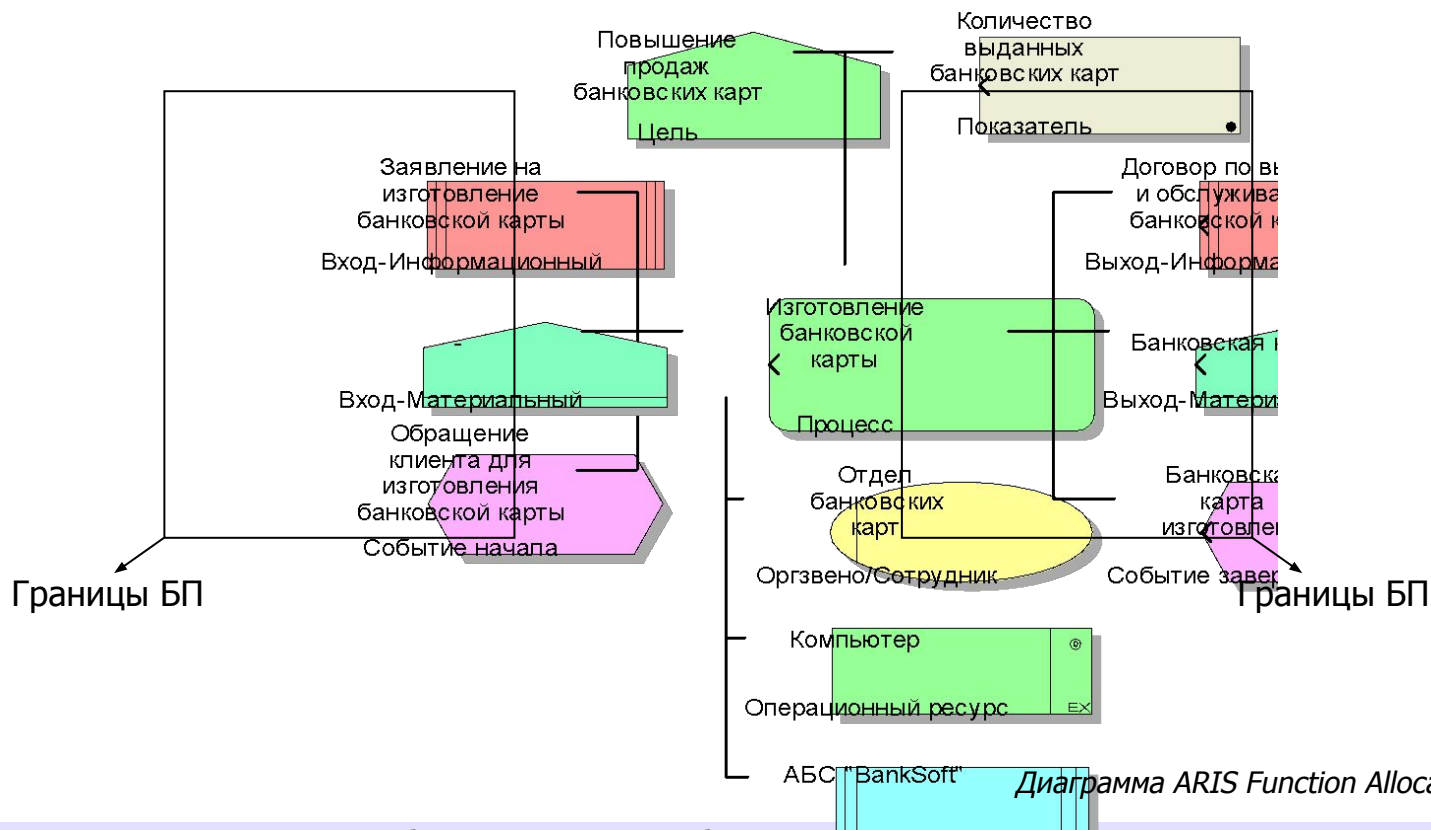
- ⌚ Количество дооформлений документов по кредитам
- ⌚ Количество некорректных обращений к Клиентам по взысканию просроченной задолженности (телефонны
- ⌚ Количество необоснованных обращений к Клиентам по взысканию просроченной задолженности (отсутстве
- ⌚ Количество ошибок при выполнении операций по кредитам в АБС (как операционистами, так и автоматиче
- ⌚ Количество ошибок при оформлении документов по кредитам
- ⌚ Количество случаев выдачи кредита по фальшивым (мошенническим) документам
- ⌚ Количество случаев неверного безналичного перечисления денежных средств по кредитам
- ⌚ Количество случаев неверного информирования (консультирования) клиентов по кредитным продуктам (с
- ⌚ Количество случаев неверного списания / хищения денежных средств по кредитам
- ⌚ Количество случаев неправильного автоматического начисления процентов по кредитам
- ⌚ Количество случаев неправильного начисления (списания) комиссий (штрафов) по кредитам
- ⌚ Количество случаев неправильного пересчёта наличности при выдаче кредита
- ⌚ Количество случаев неправильного пересчёта наличности при погашении кредита
- ⌚ Количество случаев приёма фальшивой наличности при погашении кредита
- ⌚ Количество утерянных / испорченных (при логистике, обработке, хранении) документов по кредитам

### 2. Время (выполнения, ожидания) и своевременность

- ⌚ Время (длительность) окончательного погашения и закрытия кредита
- ⌚ Время (длительность) оформления документов по выдаче кредита
- ⌚ Время (длительность) оформления заявки на кредит и приёма документов (в отделении, точке обслуживан
- ⌚ Время (длительность) погашения кредита (через операциониста)
- ⌚ Время (длительность) погашения кредита через технические устройства (Cash-in)
- ⌚ Время (длительность) принятия решения по кредиту
- ⌚ Время ожидания клиента от подачи заявки на кредит до получения денежных средств
- ⌚ Своевременность возврата кредита клиентом (количество кредитов, полностью погашенных в срок)
- ⌚ Своевременность возврата кредита клиентом (количество просроченных кредитов)
- ⌚ Своевременность начисления и списания процентов по кредитам (количество случаев несвоевременного

# Окружение и границы бизнес-процесса

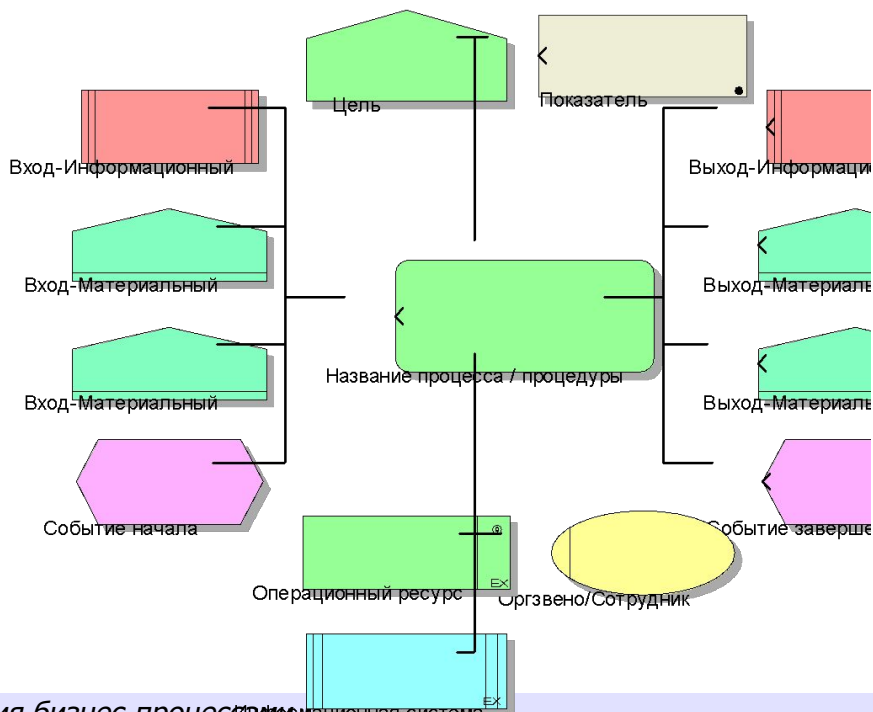
Окружение бизнес-процесса – это совокупность объектов, субъектов и событий, связанных с бизнес-процессом.



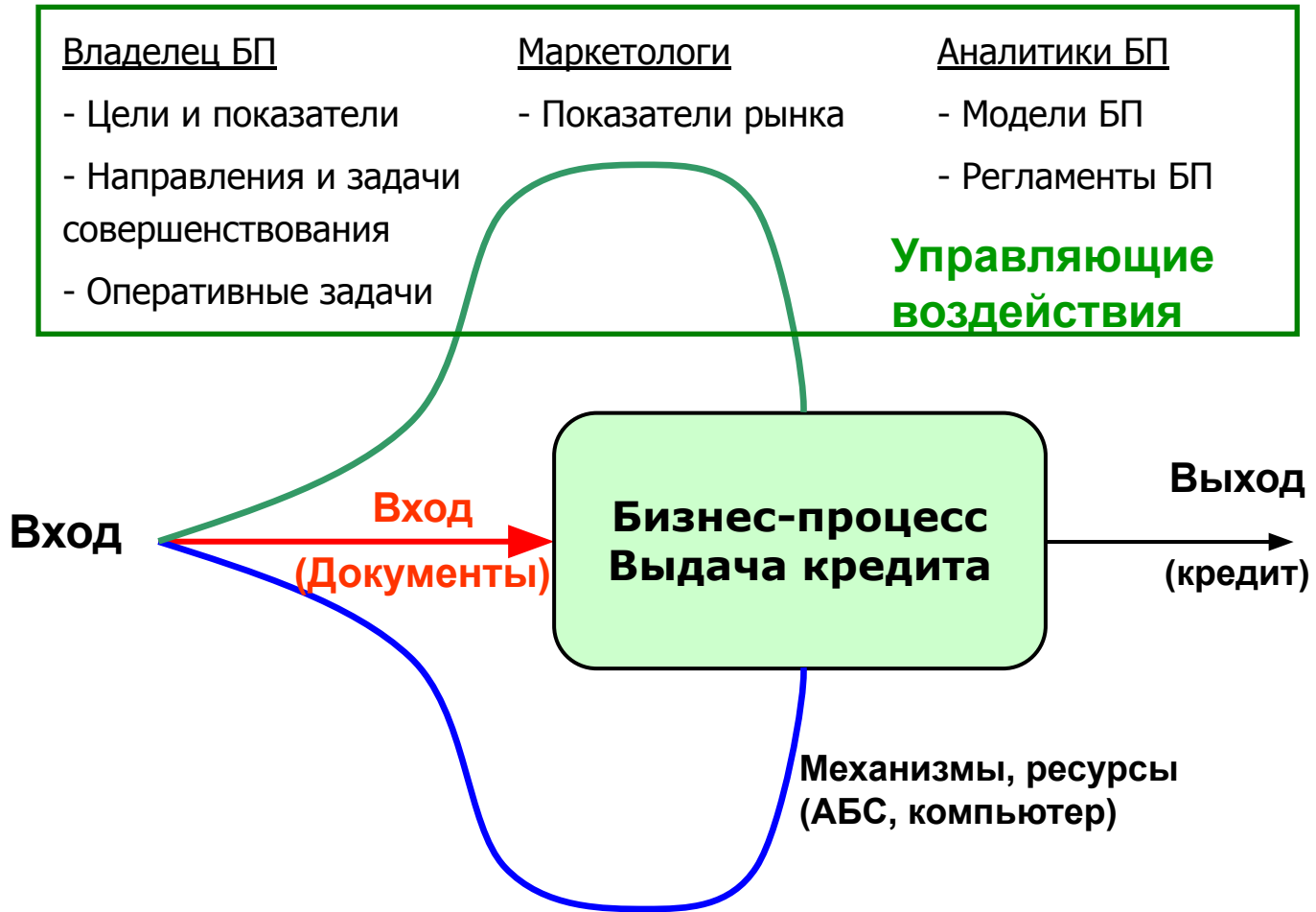
# Практическое задание № 2

## ► Разработка модели окружения бизнес-процесса / процедуры

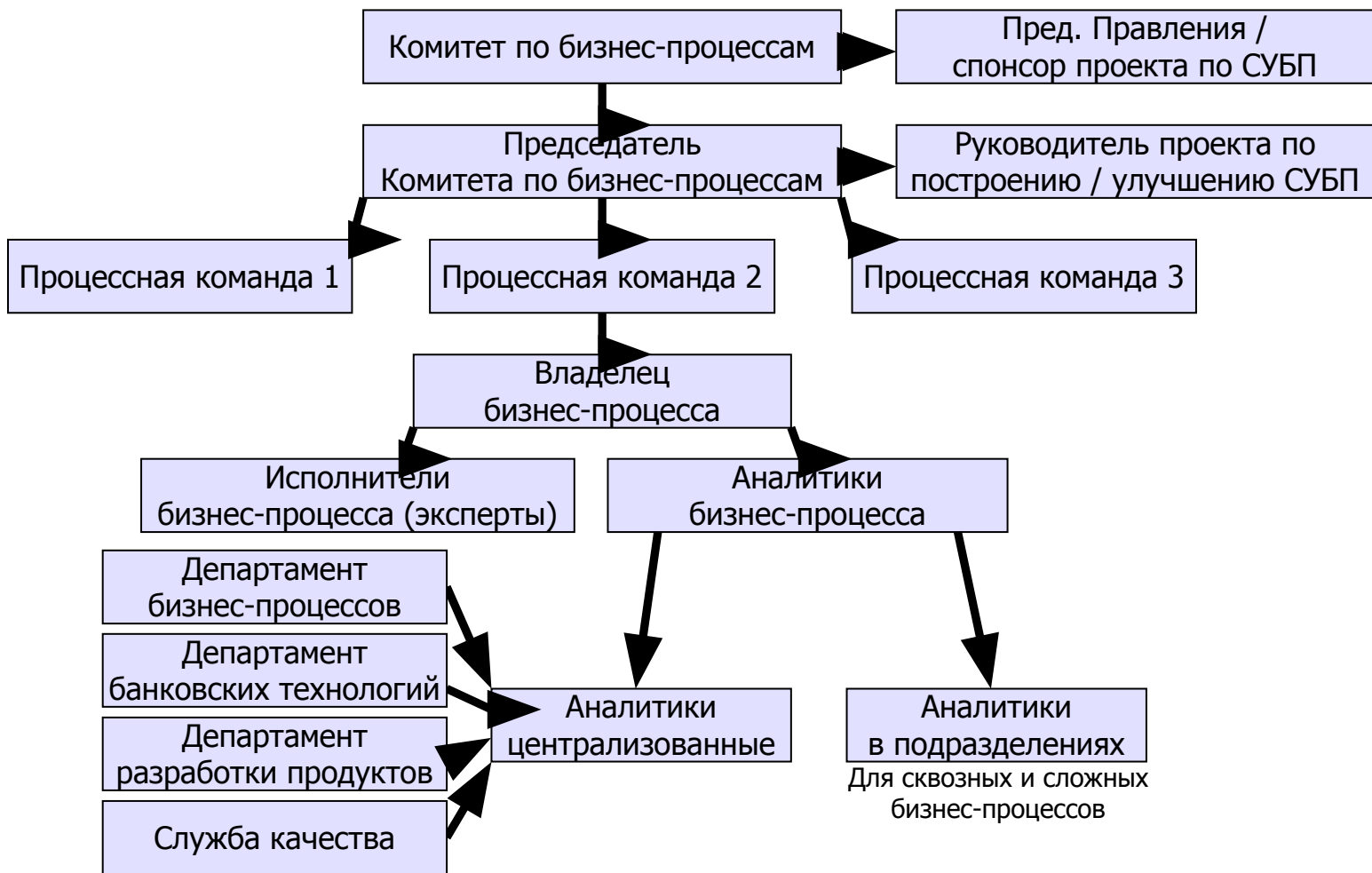
Из разработанного ранее Древа бизнес-процессов выбрать бизнес-процесс / процедуру (например, «Открытие вклада»), вписать название в центральный прямоугольник. Затем заполнить графические элементы в соответствии с их типами (подпись снизу). Например, в прямоугольнике «показатель» можно написать несколько показателей процедуры: «количество открытых вкладов», «время открытия вклада».



# Окружение бизнес-процесса (по IDEF0)



# Участники системы управления БП



# Состав комитета по бизнес-процессам банка



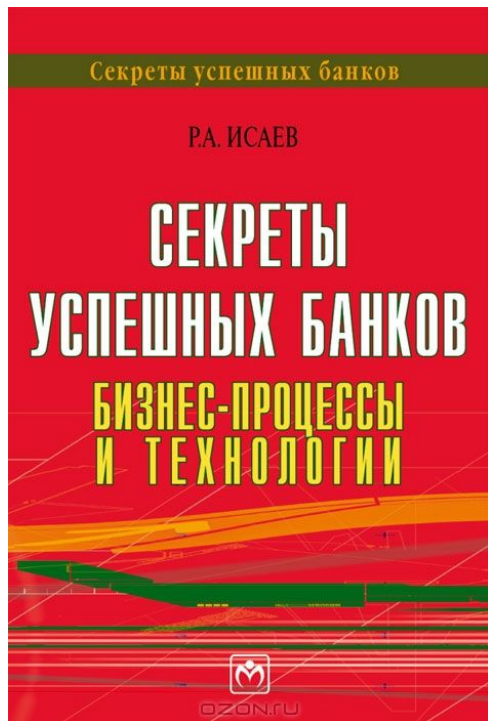
## Председатель комитета:

- Устанавливает / утверждает стратегические цели и показатели по бизнес-процессам
- Выделяет ресурсы на развитие бизнес-процессов
- Организует и проводит заседания Комитета. Отвечает за эффективность работы Комитета и его членов.

# Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы

- ▶ [1] Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка, версия 4.0. [Электронный ресурс]. [http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank)[1]  
Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка, версия 4.0. [Электронный ресурс]. [http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank4](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank4)
- ▶ [2] Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 400 с. Ил.
- ▶ [3] Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. – М: ИНФРА-М, 2012. – 260 с. Ил.
- ▶ [4] Методические рекомендации АРБ по организации функционирования системы менеджмента качества в коммерческом банке.  
<http://www.arb.ru/site/docs/docs.php?id=1082>
- ▶ [5] Профессиональные сайты и блоги на тему «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг»
  - <http://bankiram.blogspot.com>
  - <http://isaev-ra.livejournal.com>

# Книги из серии «Секреты успешных банков»»





# Информационно-практический портал «Банкирам»

## ► Обращаем внимание

Многие документы, методики и материалы, которые упоминаются в конспекте, можно скачать в электронном виде на специальном банковском сайте:

► <http://bankiram.blogspot.com> «Информационно-практический портал»

Идея и цель создания данного портала состоит в следующем.

Во-первых, объединить все профессиональные наработки и материалы на единой площадке. Как правило, учебные видео-фильмы размещаются на видео-хостингах, статьи в журналах, документы на компьютере и дисках, опыт "в голове" и так далее. Благодаря этому portalу, всё можно централизовать и предоставить тем людям, которым это действительно интересно и необходимо. Во-вторых, данный портал - это хороший инструмент для обмена мнениями, голосований и прочих интерактивных возможностей.

Портал ориентирован и будет полезен широкому кругу банковских и финансовых специалистов, а также всем банковским Клиентам.

Он называется информационно-практическим потому, что главный его

# Семинары

- ▶ Приглашаем посетить авторские семинары, которые посвящены большинству тем из области банковского менеджмента и бизнес-инжиниринга. На них вы сможете получить самую актуальную информацию, узнать о новых разработках и практических решениях автора, задать все интересующие вопросы и получить индивидуальную консультацию.

Все семинары проводятся в 3-х форматах.

- ▶ Очный семинар, длительность которого, как правило, составляет 2 дня. На семинаре рассматриваются все темы (разделы) согласно программе, выполняются практические задания, участникам передаются печатные конспекты и сборник электронных документов, ведущий семинара отвечает на вопросы участников.

- ▶ Дистанционный онлайн-семинар (вебинар). По аналогии с очным семинаром, только ведущий проводит его с помощью веб-камеры и микрофона (удалённо), участники могут находиться на своих обычных рабочих местах (за компьютером). Все материалы семинара передаются участникам в электронном виде, возможна видео-запись семинара.

- ▶ Дистанционный консалтинговый семинар, длительность которого, как правило, составляет 7 недель. Цель семинара – решение практических задач конкретного Клиента (участника). На проработку каждой темы (раздела) семинара отводится по одной неделе. Участнику высылается полный комплект учебно-методических

# Семинары

- ▶ Семинары-практикумы предназначены для руководителей и специалистов следующих подразделений банка.
  - Топ-менеджмент и акционеры банка
  - Управление банковских бизнес-процессов и технологий
  - Управление методологии
  - Управление стратегического и организационного развития
  - Управление информационных технологий
  - Служба качества и стандартизации
  - Управление персонала
  - Управление маркетинга и разработки продуктов
  - Управление операционных рисков
  - Проектный офис
  - Служба внутреннего контроля
  - А также подразделений, руководители и специалисты которых, участвуют в проектах по стратегическому и организационному развитию банка,

- ▶ 1. Основы стратегического управления и сбалансированной системы показателей BSC / KPI
  - Значение и особенности стратегического управления в банках
  - Архитектура системы стратегического управления (ССУ) и функции подразделений банка
  - Основные понятия, принципы и компоненты сбалансированной системы показателей (ССП, BSC / KPI) банка
  - Уровни стратегического планирования и их взаимосвязь
  - Методика стратегического управления банком, организация проекта по разработке ССУ и ССП
- ▶ 2. Стратегический анализ в банке
  - Обзор методов стратегического анализа
  - Выделение и ранжирование бизнес-направлений банка, примеры
  - Метод «BCG-анализ», примеры
  - Метод «SWOT-анализ», примеры
  - Методика бенчмаркинга, примеры
- ▶ 3. Стратегическое планирование в банке
  - Описание процесса стратегического планирования в банке
  - Разработка стратегической концепции (видение, миссия, политика в области качества), примеры
  - Разработка стратегий, примеры стратегий банков для периодов нестабильности в экономике (кризисов), для периодов развития
  - Разработка целей и показателей KPI, примеры типовых показателей, методики расчёта показателей
  - Разработка стратегических и счётных карт BSC / KPI банка, примеры (Розничный бизнес, Корпоративный бизнес, Private Banking и др.)

- ▶ 4. Реализация стратегии через управление персоналом и тайм-менеджмент
  - Обзор методов реализации стратегии
  - Разработка системы мотивации персонала, связь со стратегическими целями и показателями
  - Методика и примеры по управлению временем (тайм-менеджмент) и повышению личной эффективности персонала
  - Автоматизация управления временем и эффективностью труда
- ▶ 5. Реализация стратегии через управление бизнес-процессами
  - Основные понятия и принципы процессного подхода
  - Описание основных компонентов системы управления бизнес-процессами (СУБП) банка и примеры: дерево и матрица бизнес-процессов, модели бизнес-процессов, процессные команды, владельцы процессов, документация и др.
  - Методика и нотации описания бизнес-процессов, автоматическая генерация регламентов
  - Методы управления бизнес-процессами (планирование, выполнение, анализ) и автоматизация
- ▶ 6. Контроль и регулирование
  - Основные методы контроля и регулирования в рамках стратегического управления
  - Примеры электронных панелей показателей KPI (кокпит менеджера)
  - Методы сбора и учёта значений показателей
  - План-фактный анализ, корректирующие действия
- ▶ 7. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка
  - Структура и содержание бизнес-модели банка, примеры входящих в неё документов, моделей, справочников и других материалов
  - Способы внедрения и использования бизнес-модели банка
  - Ценность бизнес-модели для банков и решаемые задачи
- ▶ 8. Программные продукты бизнес-моделирования (ARIS, Business Studio, MS Visio и др.)
  - Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки

- ▶ 1. Основные понятия и стандарты менеджмента качества
  - Понятие и категории качества. Значение стандартизации и менеджмента качества для банков
  - Понятие Системы менеджмента качества (СМК), ее применение в банках. Экономический эффект от внедрения СМК.
  - Обзор стандартов серии ISO 9000
  - Обзор стандартов качества от Ассоциации Российских Банков (АРБ).
  - Интеграция стандартов АРБ и ISO 9000.
  - Анализ и меры преодоления проблем и рисков при разработке СМК
- ▶ 2. Архитектура системы менеджмента качества банка
  - Основные компоненты СМК и их взаимосвязь
  - Документация СМК: концепция стандартизации и качества, политика в области качества, руководство по качеству, стандарты качества, формы документов СМК.
  - Бизнес-процессы СМК: основные и вспомогательные бизнес-процессы банка, обязательные процедуры СМК.
  - Цели, показатели и требования в области качества.
  - Организационная структура СМК: распределение ответственности в СМК и бизнес-процессах банка в целом. Оргструктура и регламентирующие документы

- ▶ 4. Методика построения СМК по стандартам ISO 9000 в банке
  - Подготовка и планирование проекта, оценочный аудит СМК
  - Приведение СМК банка к требованиям ISO 9000. Описание бизнес-процессов банка, разработка требований и показателей качества для банковских бизнес-процессов и продуктов, разработка нормативных документов СМК, стандартов процессов, обязательных процедур СМК, доведение до сотрудников
  - Внутренний и внешний аудит, организация сертификации
- ▶ 5. Функционирование СМК банка
  - Планирование и построение СМК
  - Управление каждым процессом СМК
  - Внутренний аудит СМК
  - Анализ СМК со стороны руководства банка
- ▶ 6. Качество обслуживания клиентов в банке
- ▶ 7. Программные продукты бизнес-моделирования
  - Автоматизация разработки и функционирования системы менеджмента качества в банке, решение практических задач.
  - Обзор программных продуктов бизнес-моделирования (ARIS, Business Studio, 47

- ▶ 1. Основы бизнес-инжиниринга и организационного развития в банке
  - Основные понятия бизнес-инжиниринга, бизнес-моделирования и организационного развития
  - Основные системы управления и бизнес-модели банка, интегрированная система менеджмента (ИСМ)
  - Подразделения банка, участвующие в проектах и задачах бизнес-инжиниринга, их взаимодействие.
  - Организационная диагностика, технологии и примеры.
  - Описание методик и инструментов, необходимых для работы бизнес-аналитику, специалисту по организационному развитию
- ▶ 2. Стратегическое управление и сбалансированная система показателей BSC / KPI в банке
  - Архитектура системы стратегического управления (ССУ) и функции подразделений банка
  - Основные понятия и компоненты сбалансированной системы показателей (ССП, BSC / KPI) банка
  - Методика стратегического управления банком, организация проекта по разработке ССУ и ССП
  - Методы стратегического анализа
  - Разработка стратегической концепции (видение, миссия, политика в области качества), примеры
  - Разработка стратегий, примеры стратегий банков для периодов нестабильности в экономике (кризисов), для периодов развития
  - Разработка стратегических и счѐтных карт BSC / KPI банка, примеры (Розничный бизнес, Корпоративный бизнес, Private Banking и др.)
  - Разработка проектов и программ для достижения стратегических целей банка, примеры
  - Каскадирование (детализация) стратегии на бизнес-направления, бизнес-процессы, подразделения и должности. Примеры бизнес-процессов (кредитование, дистанционное банковское обслуживание, развитие сети терминалов самообслуживания и др.).
  - Обзор методов реализации стратегии банка
- ▶ 3. Управление бизнес-процессами и методология в банке
  - Процессный подход: основные понятия, значение, практическое применение моделей процессов
  - Архитектура системы управления бизнес-процессами банка и примеры компонентов: дерево, модели, показатели KPI и «владельцы» бизнес-процессов, организационная структура и функционал подразделения и рабочих групп по описанию и управлению бизнес-процессами в банке, основные нормативные документы, матрица распределения ответственности в бизнес-процессах.
  - Корпоративный Навигатор банка (электронная база знаний по процессам и деятельности банка)



- ▶ 4. Управление качеством и современные стандарты качества в банке
  - Основные понятия, принципы и значение системы менеджмента качества (СМК)
  - Обзор стандартов серии ISO 9000 и стандартов качества от Ассоциации Российских Банков (АРБ)
  - Реализация требований стандарта ISO 9001:2008 в банках
  - Архитектура СМК банка и примеры основных компонентов: документация СМК (политика в области качества, руководство по качеству, записи и формы документов), бизнес-процессы и обязательные процедуры, требования в области качества, организационная структура СМК и организация работы службы качества.
  - Методика построения СМК банка по стандартам ISO 9000
  - Организация функционирования СМК в банке: планирование и построение СМК, управление каждым процессом СМК, внутренний аудит СМК, анализ СМК со стороны руководства банка
  - Стандарт качества обслуживания Клиентов в банке
- ▶ 5. Управление проектами в банке
  - Основные понятия управления проектами, примеры проектов развития банка
  - Стандарты по управлению проектами, PMBOK (Project Management Body of Knowledge)
  - Организационная структура, проектные группы и распределение функций по управлению проектами
  - Методика управления проектами в банке, примеры планирования проектов (в различных форматах)
  - Оценка готовности банка для реализации проектов развития, выполнение подготовительных задач
  - Анализ причин неэффективности выполнения проектов
  - Автоматизация управления проектами
- ▶ 6. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка
  - Структура и содержание бизнес-модели банка, примеры входящих в неё документов, моделей, справочников и других материалов
  - Способы внедрения и использования бизнес-модели банка
  - Ценность бизнес-модели для банков и решаемые задачи
- ▶ 7. Программные продукты бизнес-моделирования (ARIS, Business Studio, MS Visio и др.)
  - Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки

# Информация об авторе

## ► **Исаев Роман**

Эксперт по бизнес-инжинирингу и управлению в банковской сфере.

Член Координационного комитета Ассоциации Российских Банков по стандартам качества банковской деятельности.

Имеет более 30 публикаций в научно-практических журналах и Интернет-изданиях.

Автор книг «Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке», «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг», «Секреты успешных банков».

Автор и разработчик электронных информационно-практических решений, которые на протяжении многих лет активно внедряются и используются в банках России и СНГ.

▪ [Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка](#)

▪ [Типовая система менеджмента качества \(СМК - ISO 9000\) коммерческого банка](#)

Автор и ведущий семинаров-практикумов.

Руководитель банковских проектов.