

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

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

- ▶ Расписание ближайших семинаров публикуется на банковском сайте автора <http://www.bankiram.pro> в разделе «Семинары»

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

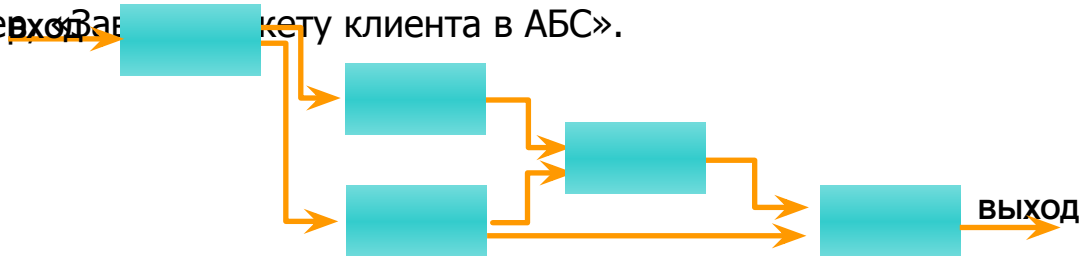
▶ **Бизнес-процесс / процесс (Process)**

- 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, «Ввод в пакету 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.

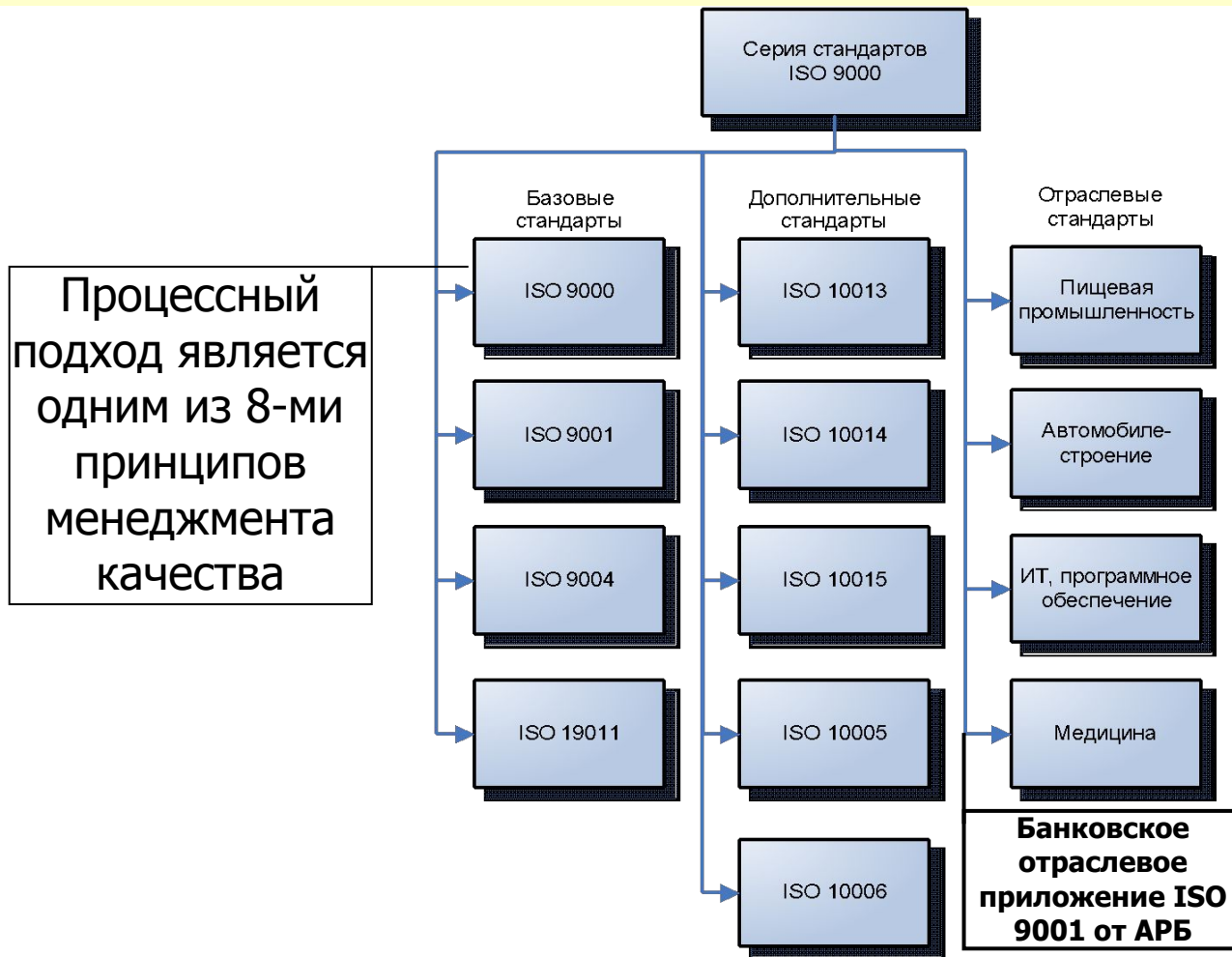
▶ Организация должна осуществлять менеджмент этих процессов в соответствии с требованиями настоящего международного стандарта.

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

Основные и дополнительные стандарты ISO 9000

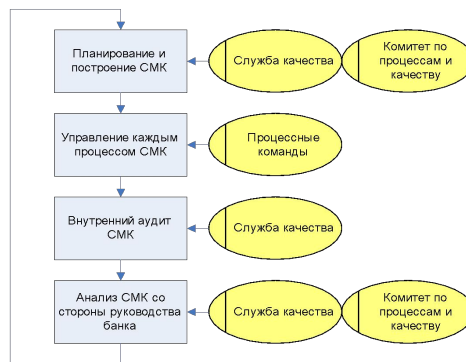
- ▶ Основные стандарты серии ISO 9000
 - ISO 9000:2005 «Системы менеджмента качества. Основные принципы и словарь».
 - ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» - используется для целей сертификации СМК.
Не все требования данного Стандарта применимы к банковской сфере.
 - ISO 9004:2000 «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.



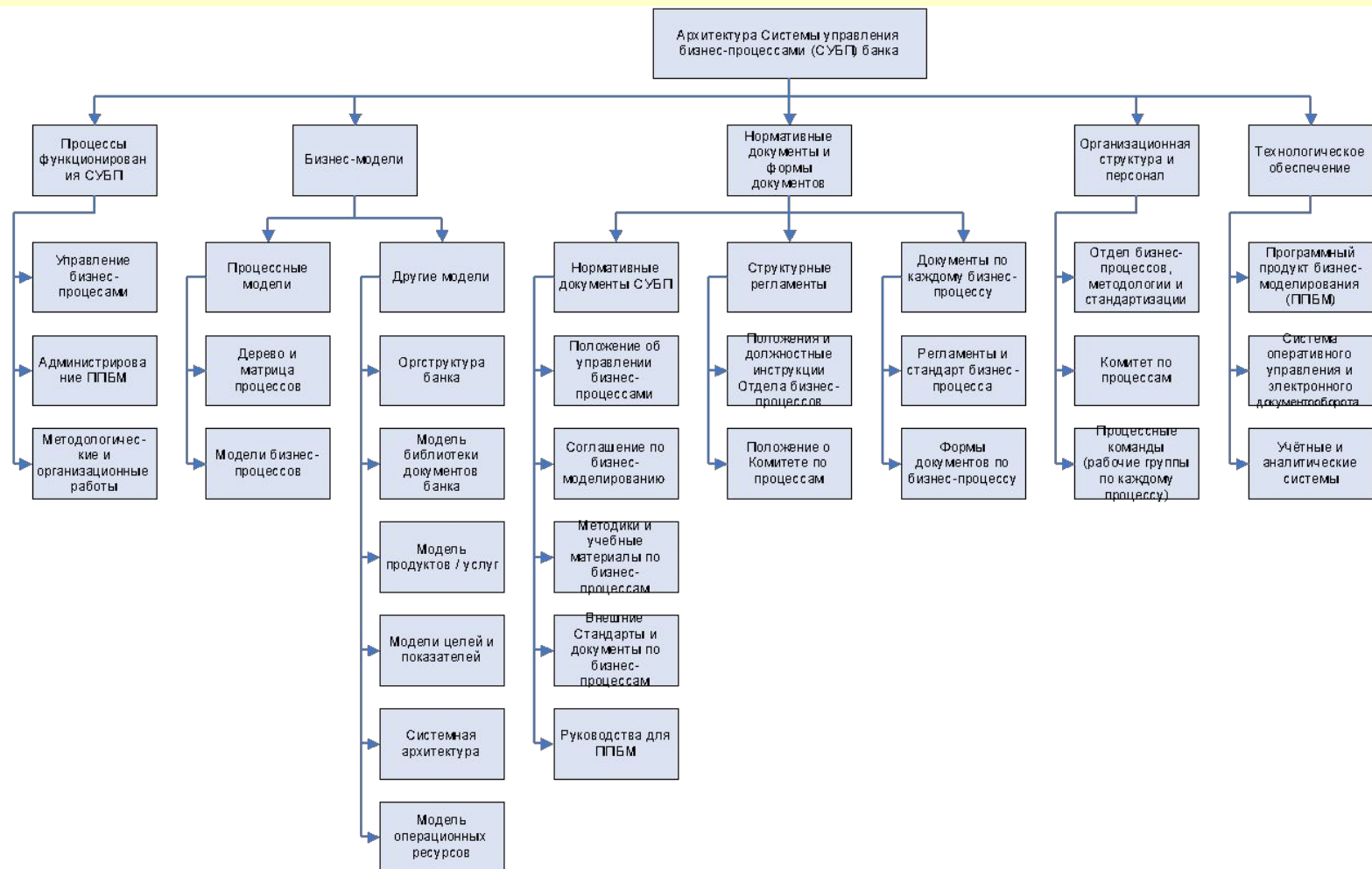
Стандарты по бизнес-процессам АРБ

- ▶ 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.



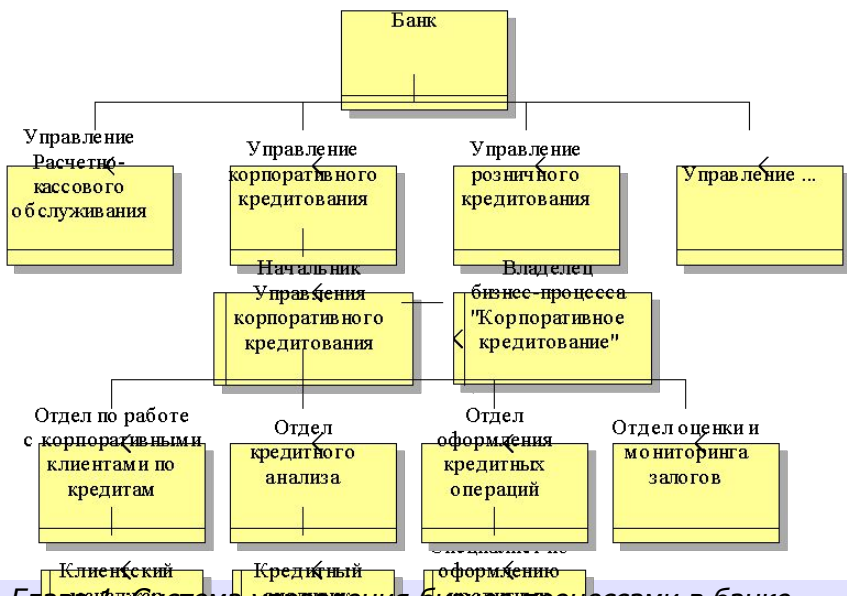
Примеры реализации процессного подхода в банках

- ▶ 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.

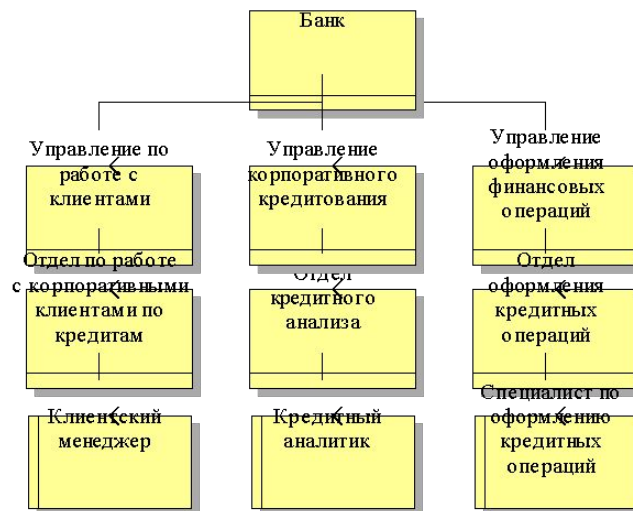
Процессные и функциональные структуры

- ▶ 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

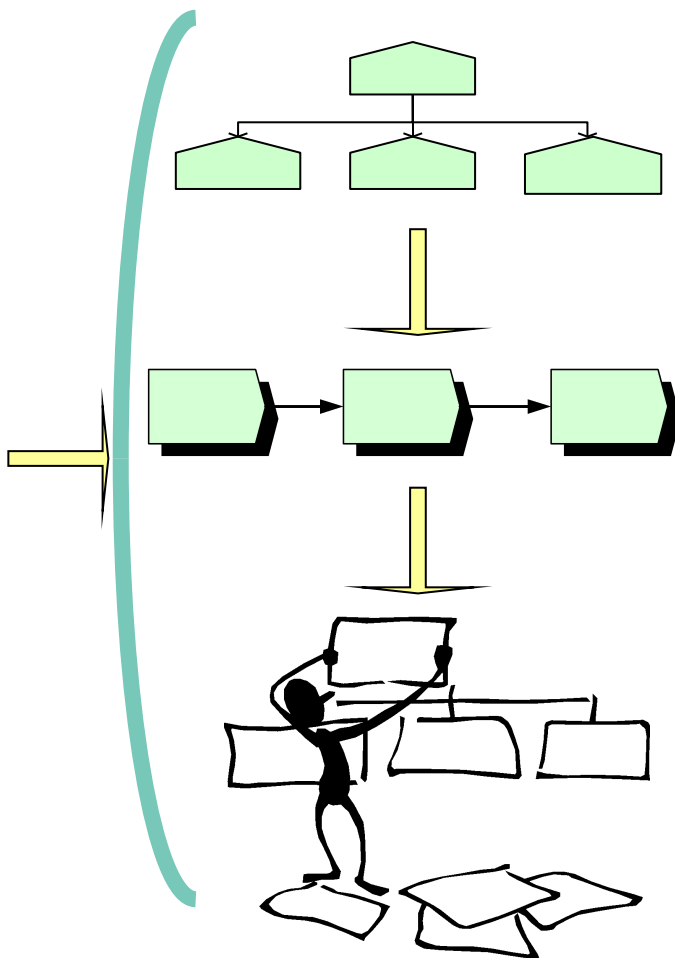


Функциональная Оргструктура банка



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?

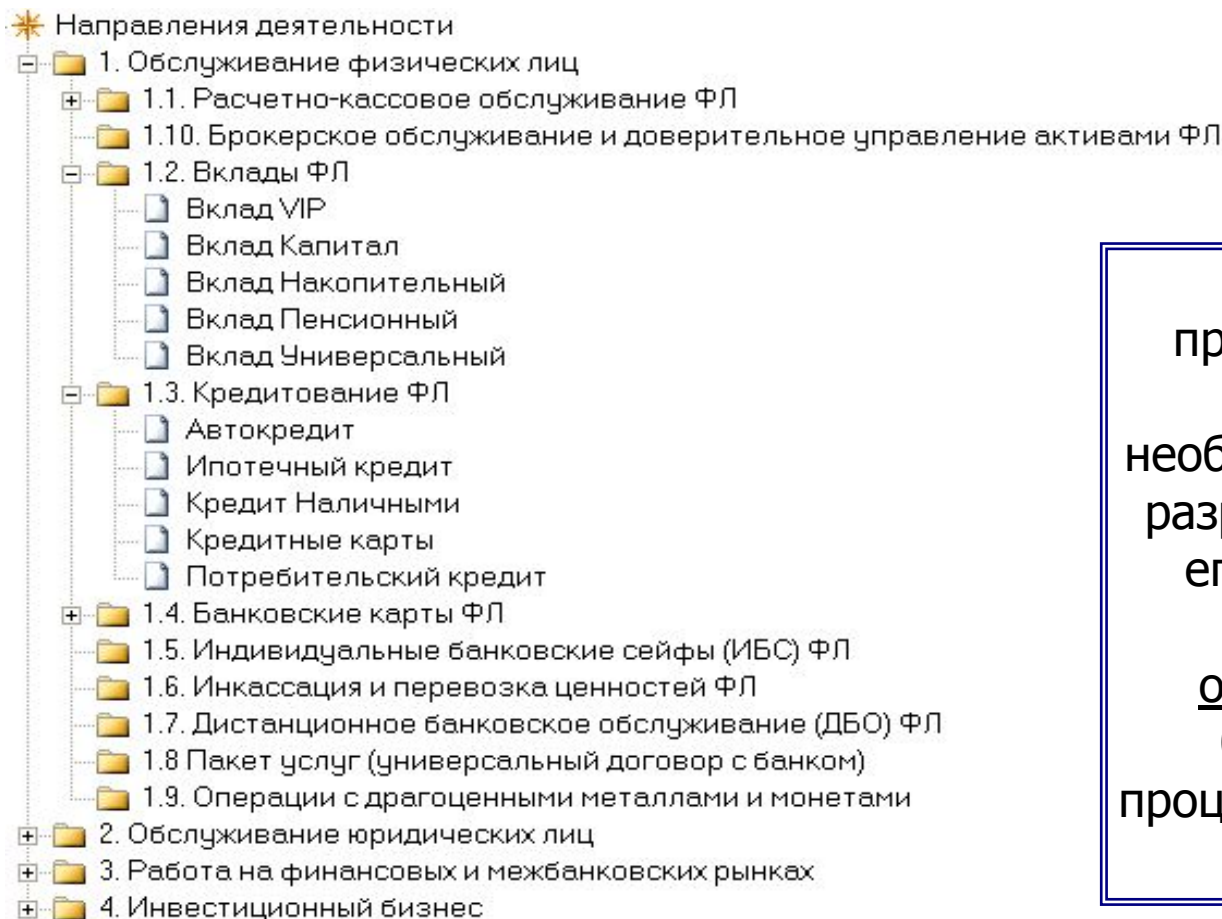
Организационная структура и персонал

Кто все это будет делать?

Качество

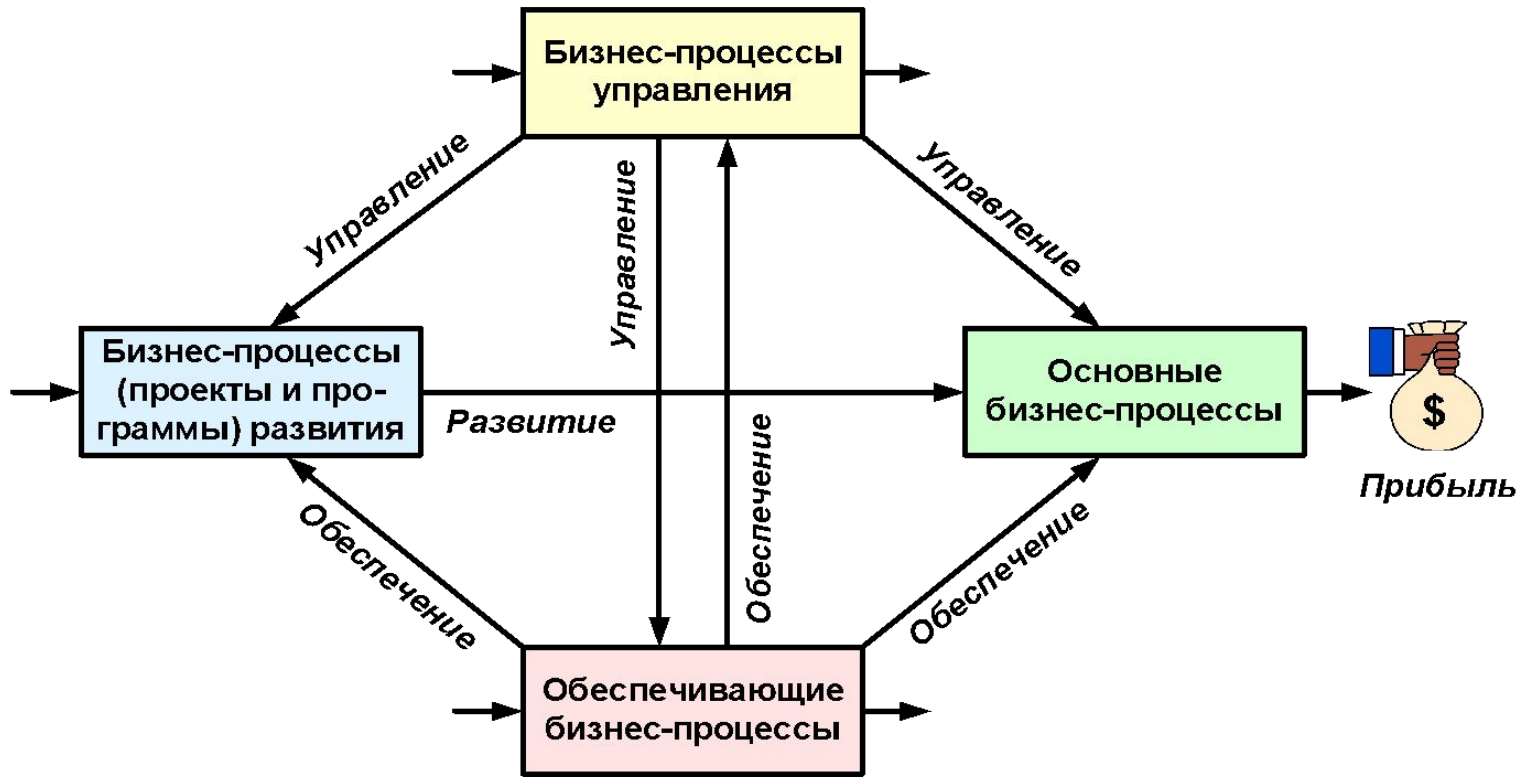
Как улучшить бизнес-процессы?
Как повысить удовлетворённость клиентов?

Дерево бизнес-направлений (продуктов / услуг)



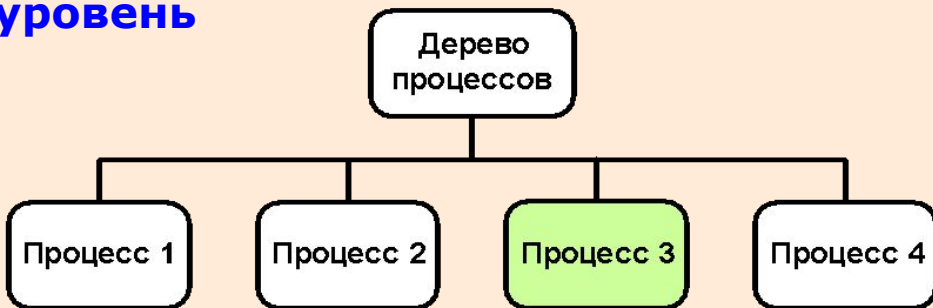
Дерево
продуктов /
услуг
необходимо для
разработки на
его основе
Дерева
ОСНОВНЫХ
бизнес-
процессов банка

Типы бизнес-процессов



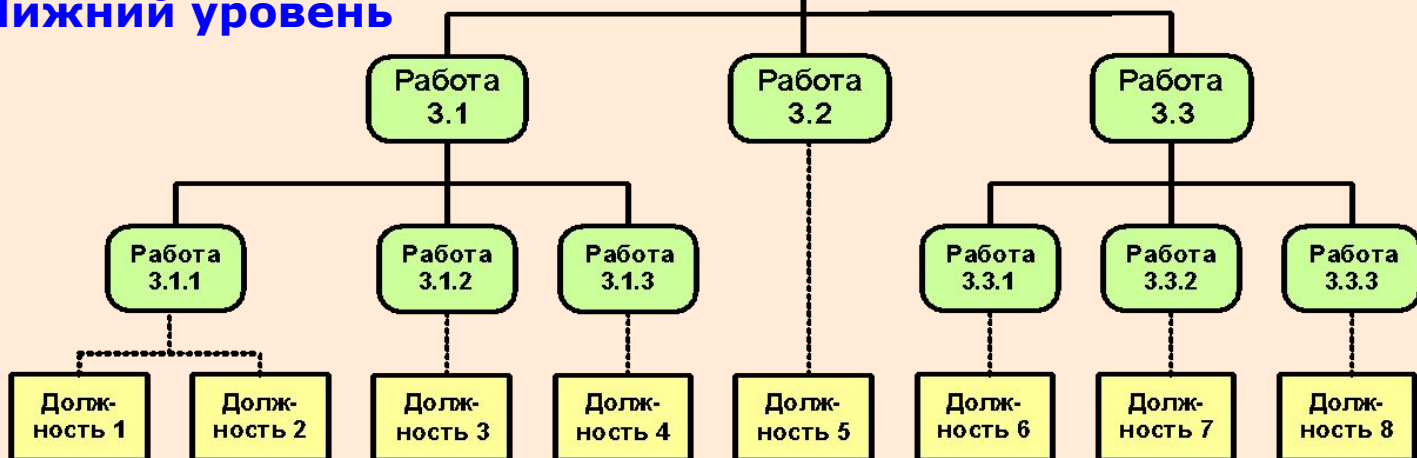
Вертикальное описание (выделение) процессов

Верхний уровень

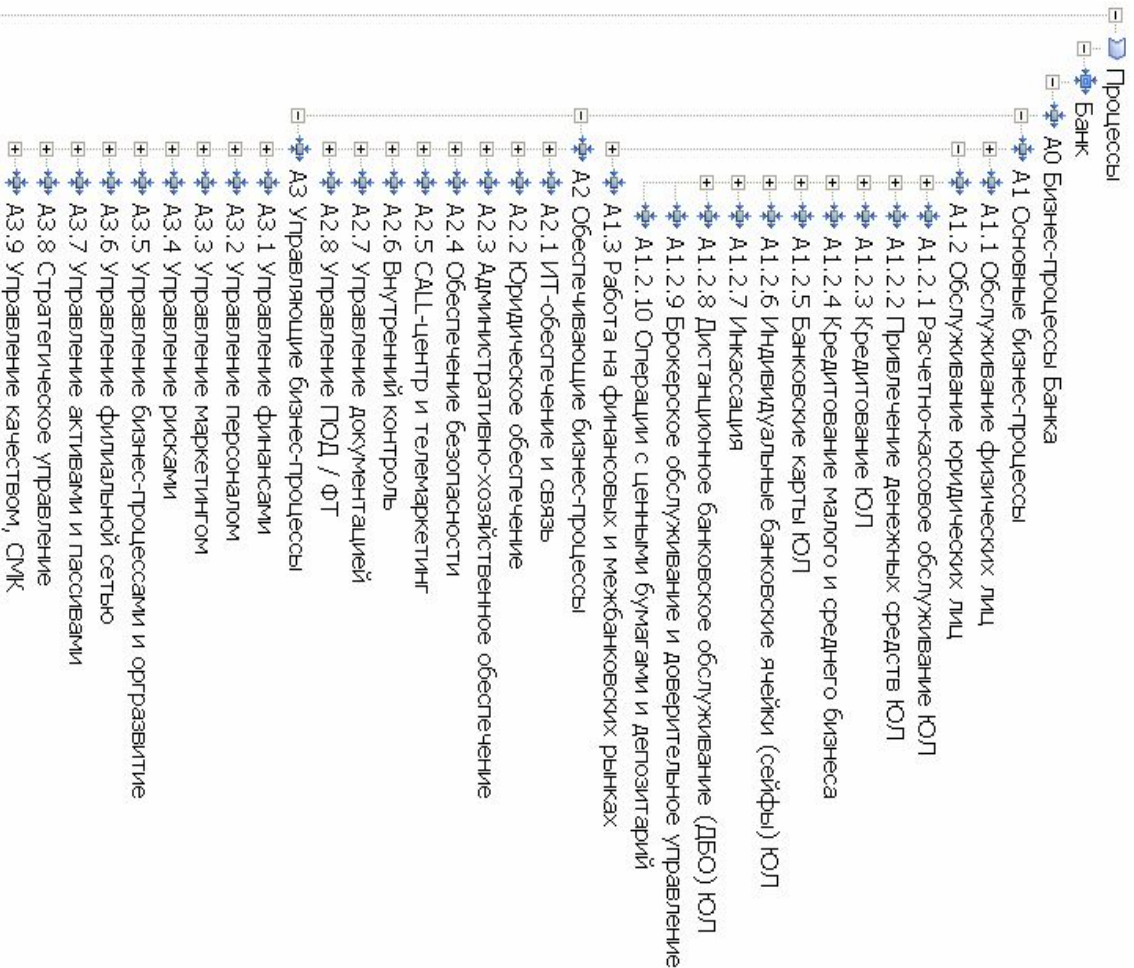


ДЕКОМПОЗИЦИЯ

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

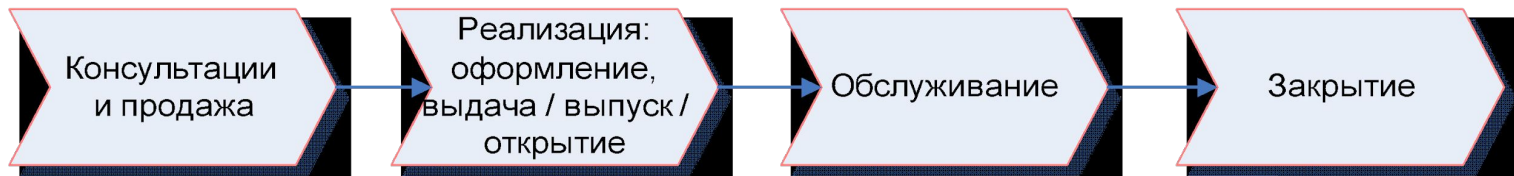
1.1.1.2. Получить минимальный комплект документов

1.1.1.3. Оказать содействие клиенту в оформлении заявки

1.1.1.4. Провести предварительную проверку документов

Типовая структура основного бизнес-процесса

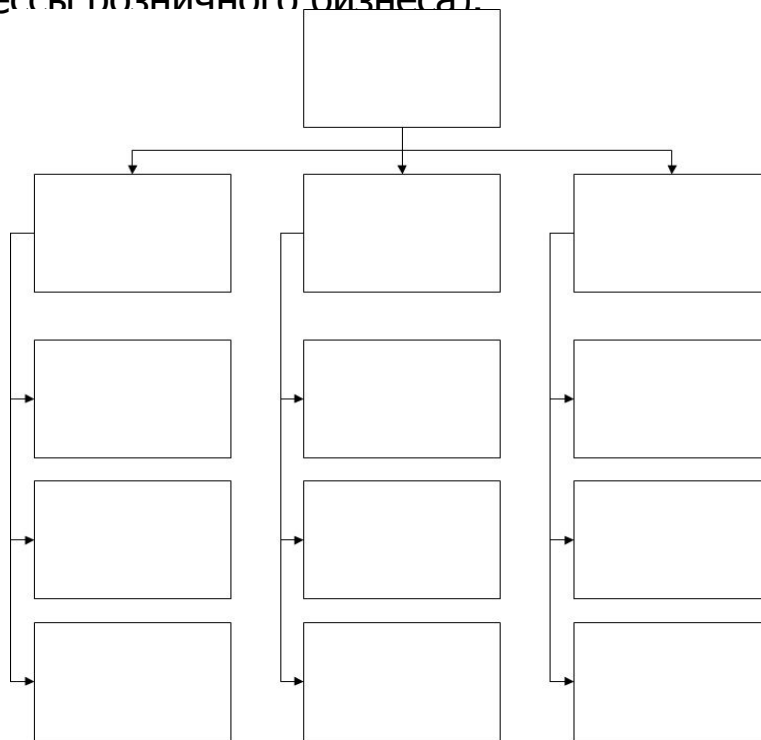
- ▶ Каждый основной бизнес-процесс банка в Дереве рекомендуется декомпозировать на 4 подпроцесса (блока).



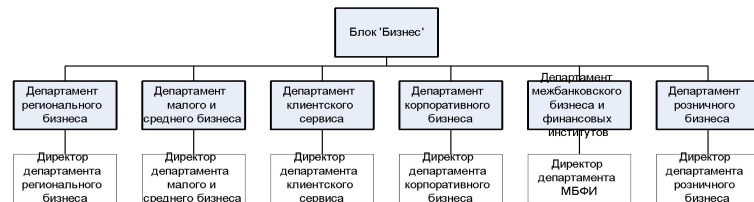
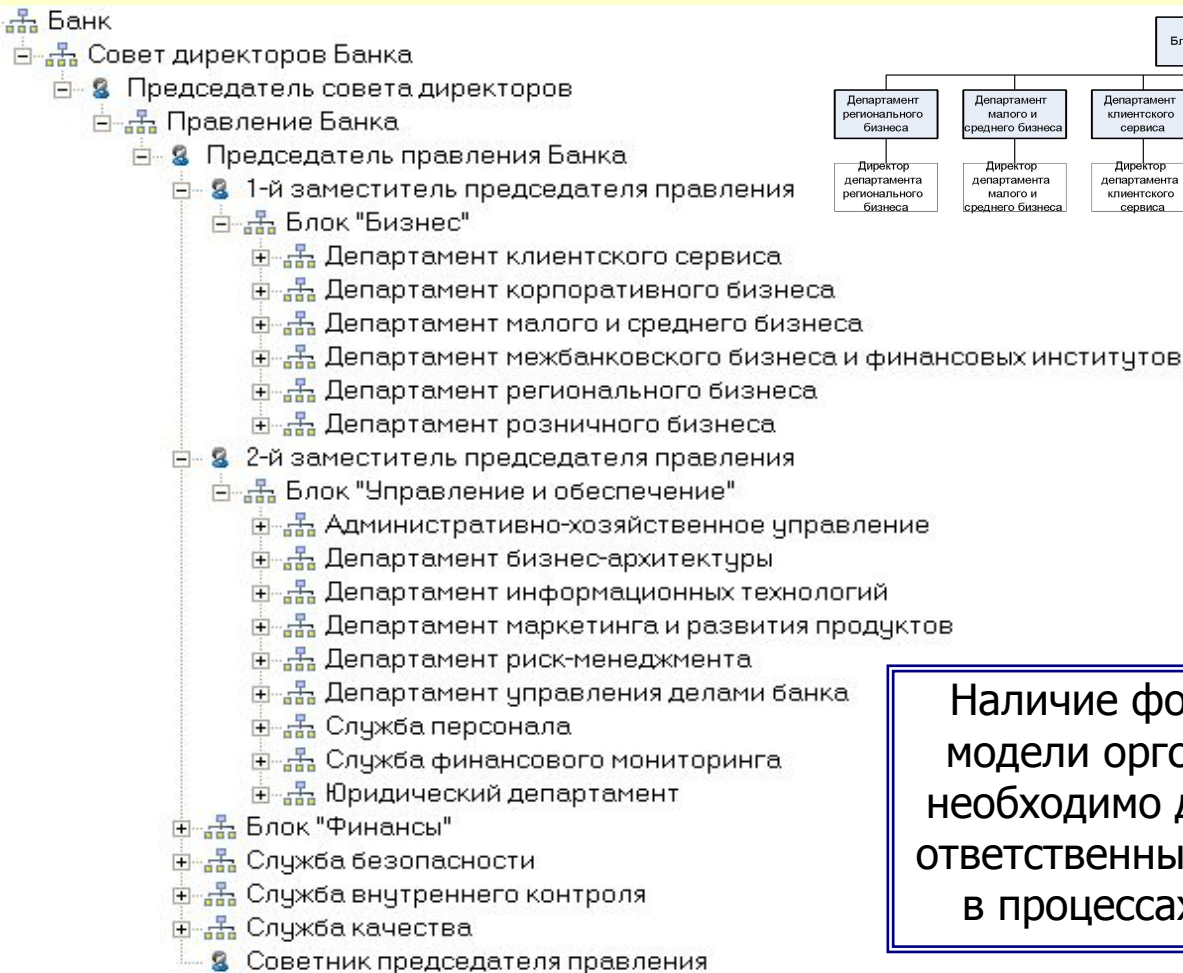
Практическое задание № 1

► Разработка Дерева 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).

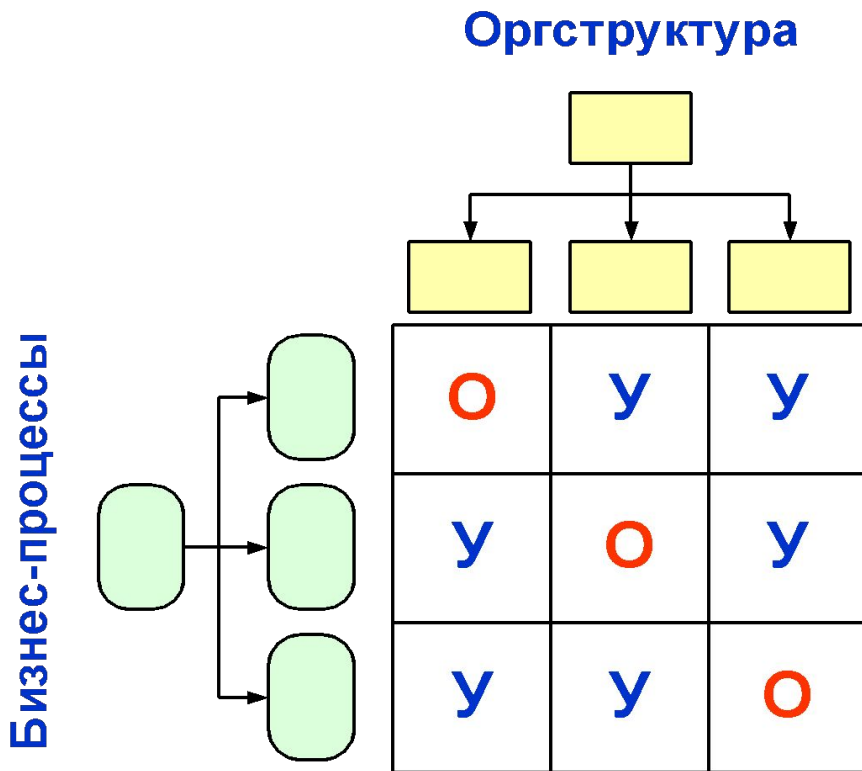


Организационная структура банка



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
·	56	2.2.2.	Потребительское кредитование	Отдел потребительского кредитования		Утвержден	П-134
·	57	2.2.3.	Автокредитование	Группа автокредитования		Утвержден	П-135
·	58	2.2.4.	Кредитные карты ФЛ	Группа кредитных карт		Утвержден	П-221
-	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

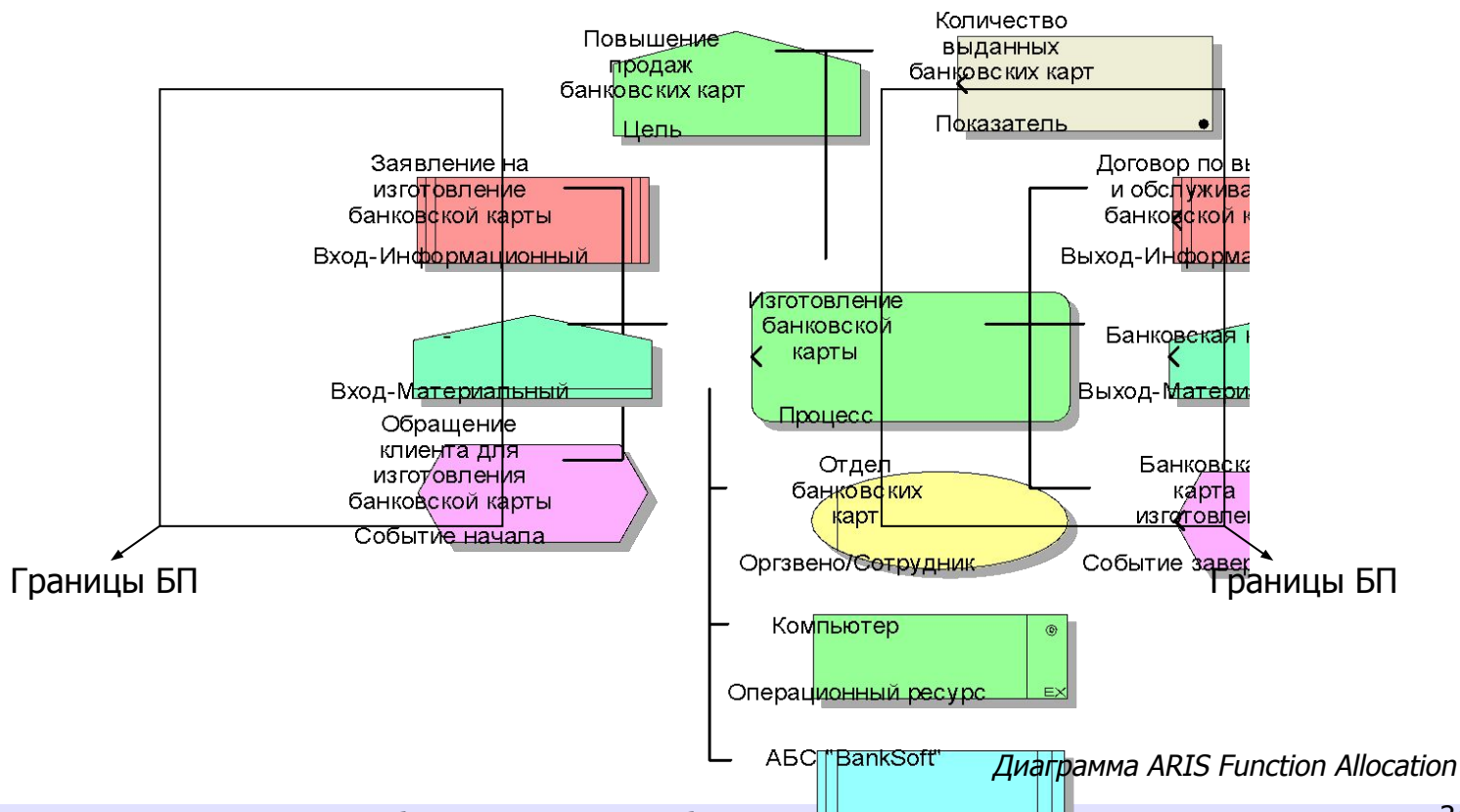
- ⌚ Количество дооформлений документов по кредитам
- ⌚ Количество некорректных обращений к Клиентам по взысканию просроченной задолженности (телефонны
- ⌚ Количество необоснованных обращений к Клиентам по взысканию просроченной задолженности (отсутстве
- ⌚ Количество ошибок при выполнении операций по 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.

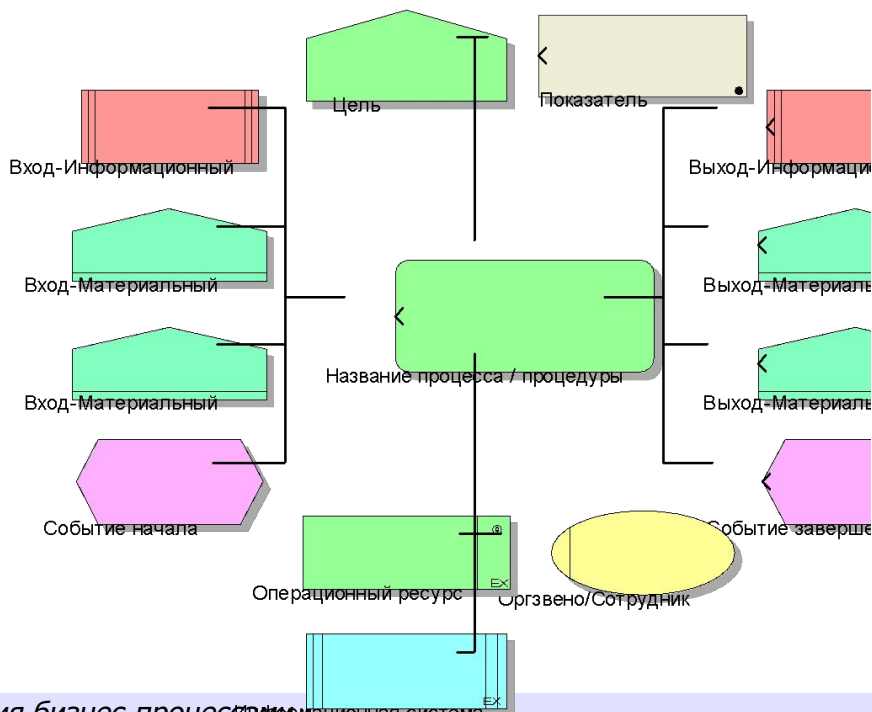


Практическое задание № 2

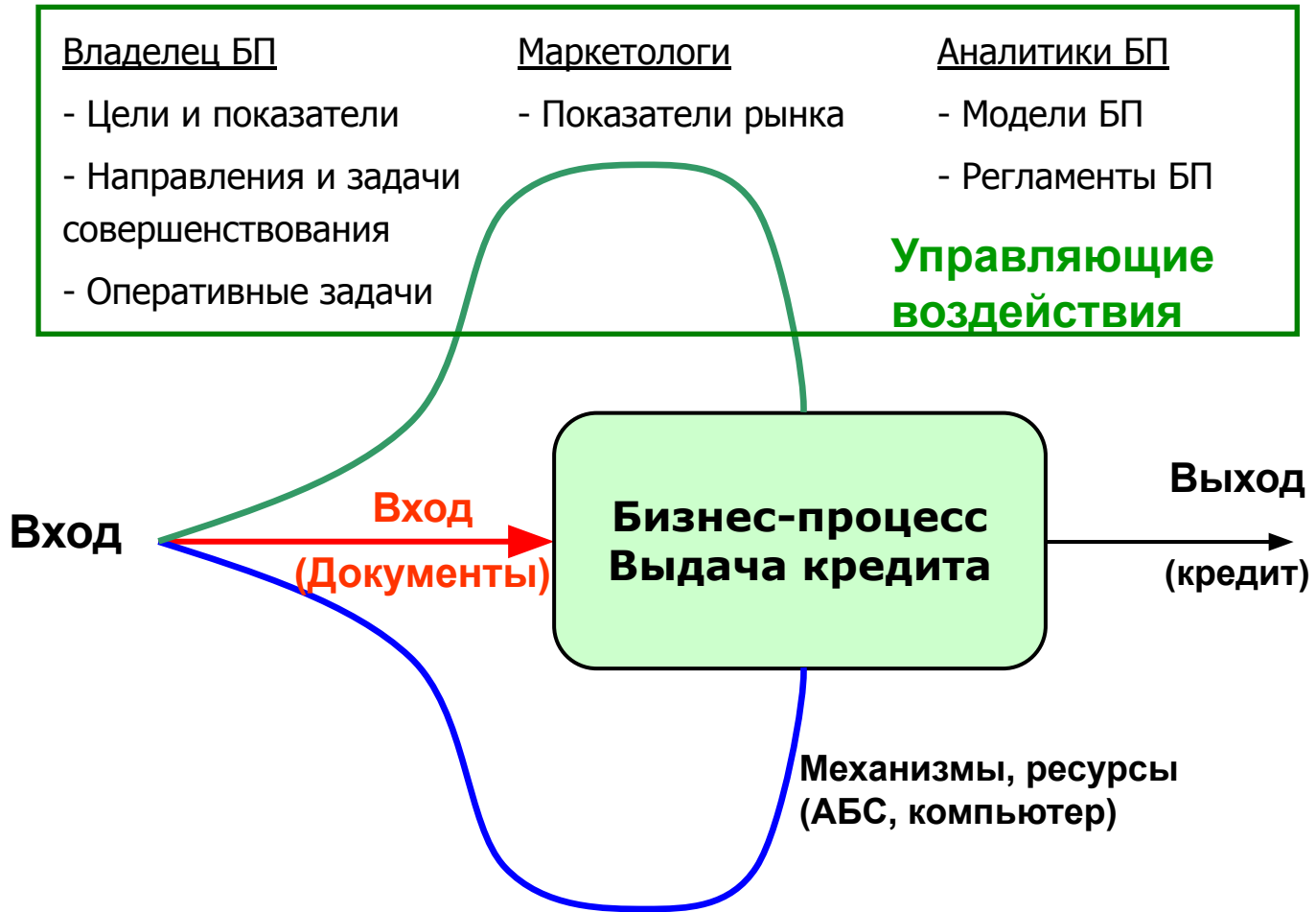
► Разработка модели окружения бизнес-процесса / процедуры

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).

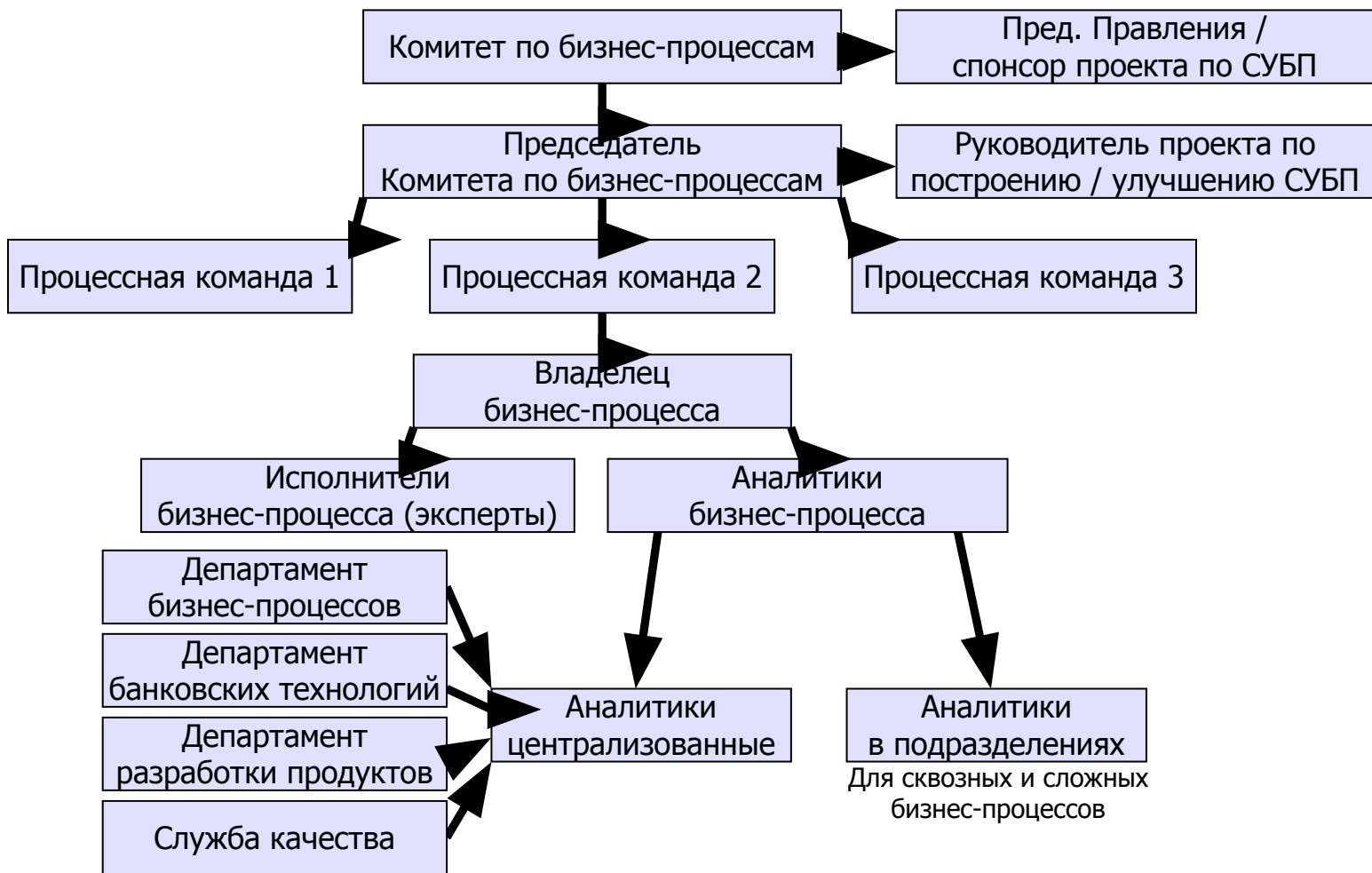
Например, в прямоугольнике «показатель» можно написать несколько показателей процедуры: «количество открытых вкладов», «время открытия вклада».



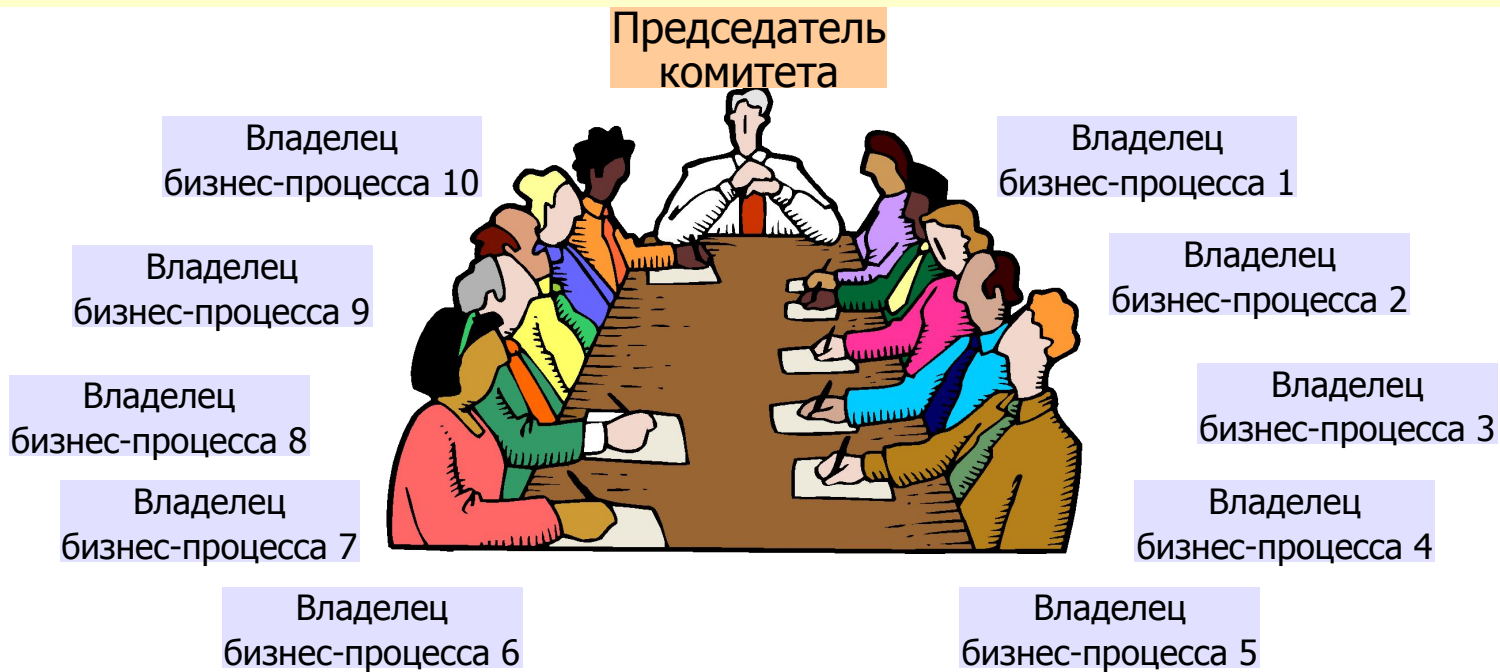
Окружение бизнес-процесса (по IDEF0)



Участники системы управления БП



Состав комитета по бизнес-процессам банка



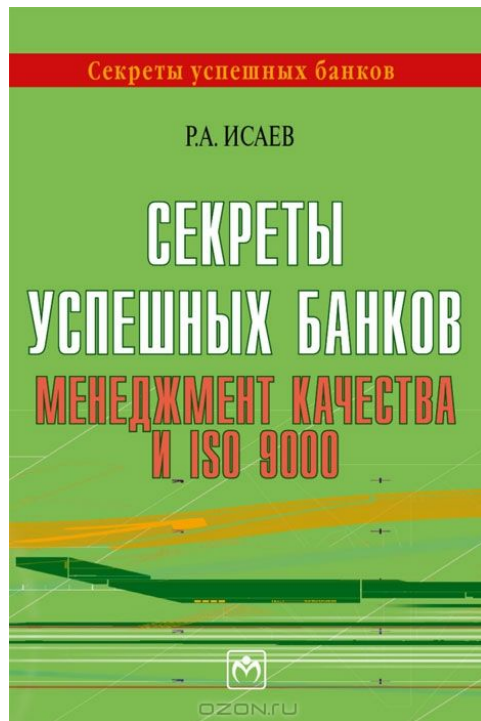
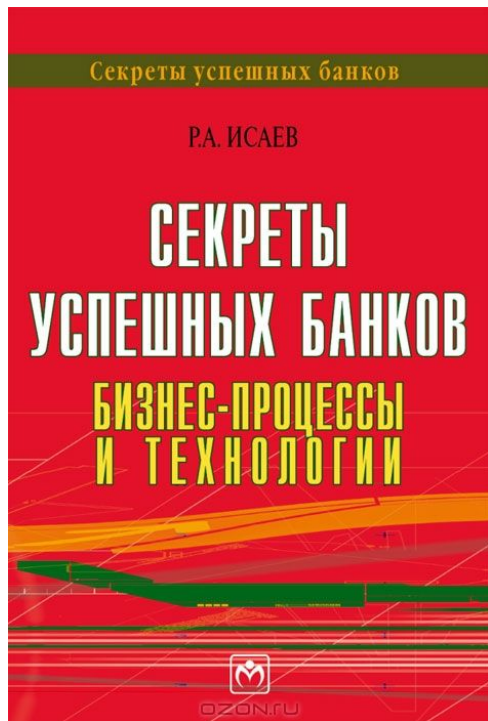
Председатель комитета:

- 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.
- Устанавливает и распределяет задачи среди членов комитета

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы

- ▶ [1] Комплексная типовая бизнес-модель банка, версия 5.0.
[Электронный ресурс].
http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank[Электронный ресурс].
http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5
- ▶ [2] Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. – М.: ИНФРА-М, 2015.
- ▶ [3] Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. – М: ИНФРА-М, 2015.
- ▶ [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://www.bankiram.pro>
 - <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://www.bankiram.pro> «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 высылаются 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 счётных 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.