

## Типовая система менеджмента качества (СМК – ISO 9000) коммерческого банка

Автор и разработчик: Исаев Р.А.

Эксперт по бизнес-инжинирингу и управлению в банковской сфере.

Партнёр «Бизнес-инжиниринговые технологии (БИТЕК)»,

ГК «Современные технологии управления»

Автор книги «Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке»

Подробное описание Типовой СМК банка:

[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank2](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank2)

# Типовая система менеджмента качества коммерческого банка

- ▶ Типовая система менеджмента качества коммерческого банка (далее Типовая СМК банка) – это совокупность основных компонентов СМК банка в документированном виде, которые разработаны специально для банковской отрасли и могут быть использованы в качестве эталона (типового успешного решения) для построения СМК.
- ▶ Типовая СМК банка является эффективным инструментом и информационно-методическим пособием по формализации и совершенствованию деятельности банка, подготовки СМК банка к сертификации на соответствие международному стандарту ISO 9001:2008.
- ▶ Она применима, как для банков, которые начинают построение системы менеджмента качества практически с нуля, так и для банков, которые намерены совершенствовать уже функционирующую систему менеджмента качества.

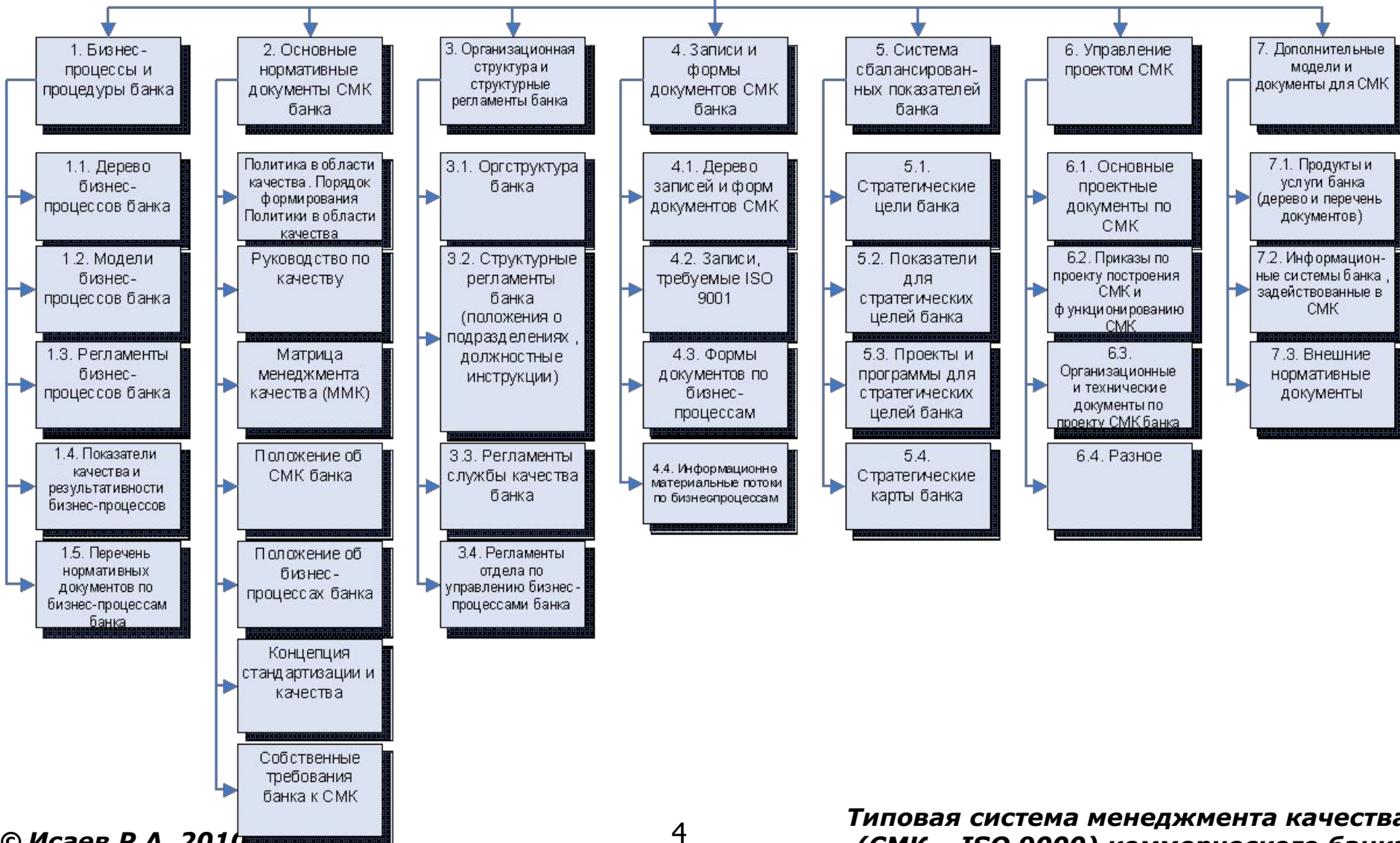
- ▶ Обращаем внимание: типовая система менеджмента качества (СМК) банка разработана на основе Комплексной типовой бизнес-модели коммерческого банка (СМК – ISO 9000) коммерческого банка

# Использование и значение типовой Типовой СМК банка

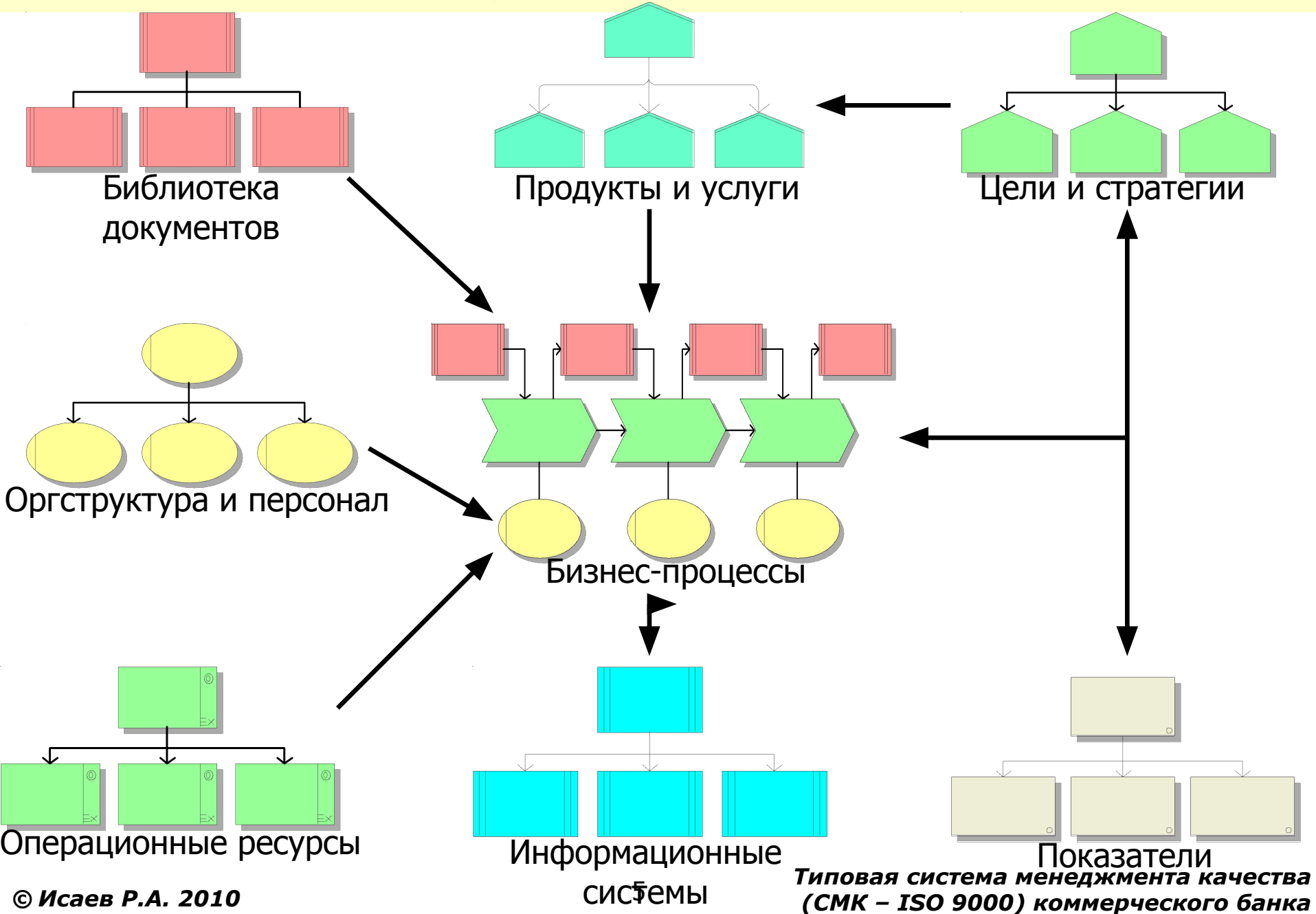
- ▶ Использование типовой СМК позволяет банку:
  - значительно сократить временные и финансовые затраты на реализацию проекта построения и сертификации СМК
  - минимизировать риски при построении и дальнейшем функционировании СМК
  - внедрить в деятельность банка успешные практики и готовые решения из банковской отрасли
- ▶ Типовая СМК банка содержит успешные практики и решения, модели, документы, регламенты по основным её компонентам (областям менеджмента и бизнес-инжиниринга в банке): стратегия, цели, показатели и BSC/KPI, бизнес-процессы и процедуры, организационная структура и персонал, методология и банковские продукты, регламентация и документооборот, системная архитектура, многое другое.
- ▶ В основе Типовой СМК банка лежит опыт автора и специалистов в банковской сфере по успешному выполнению консалтинговых проектов за

# Структура Типовой СМК банка

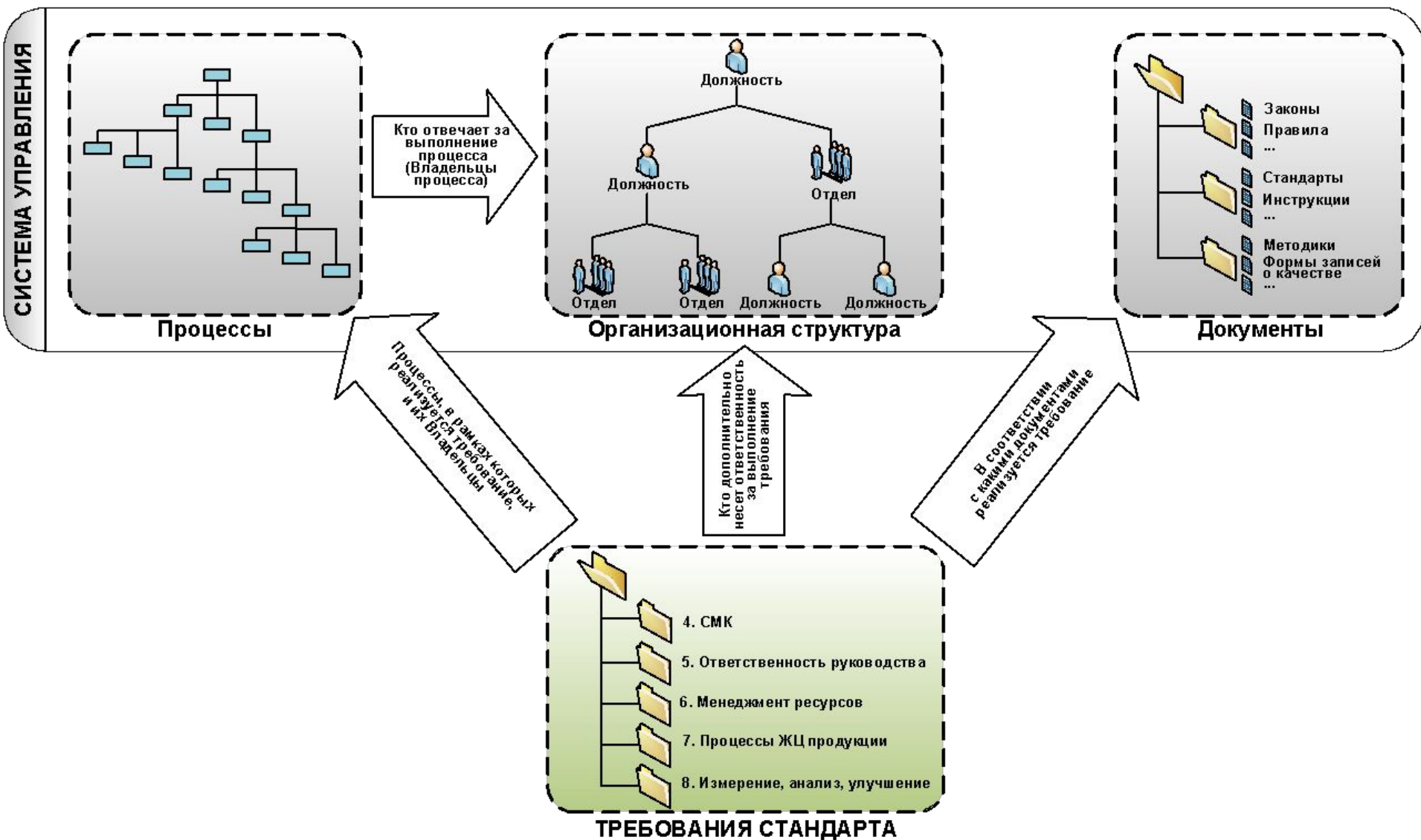
Структура Типовой системы менеджмента качества (СМК) коммерческого банка



# Основные бизнес-модели и их взаимосвязь



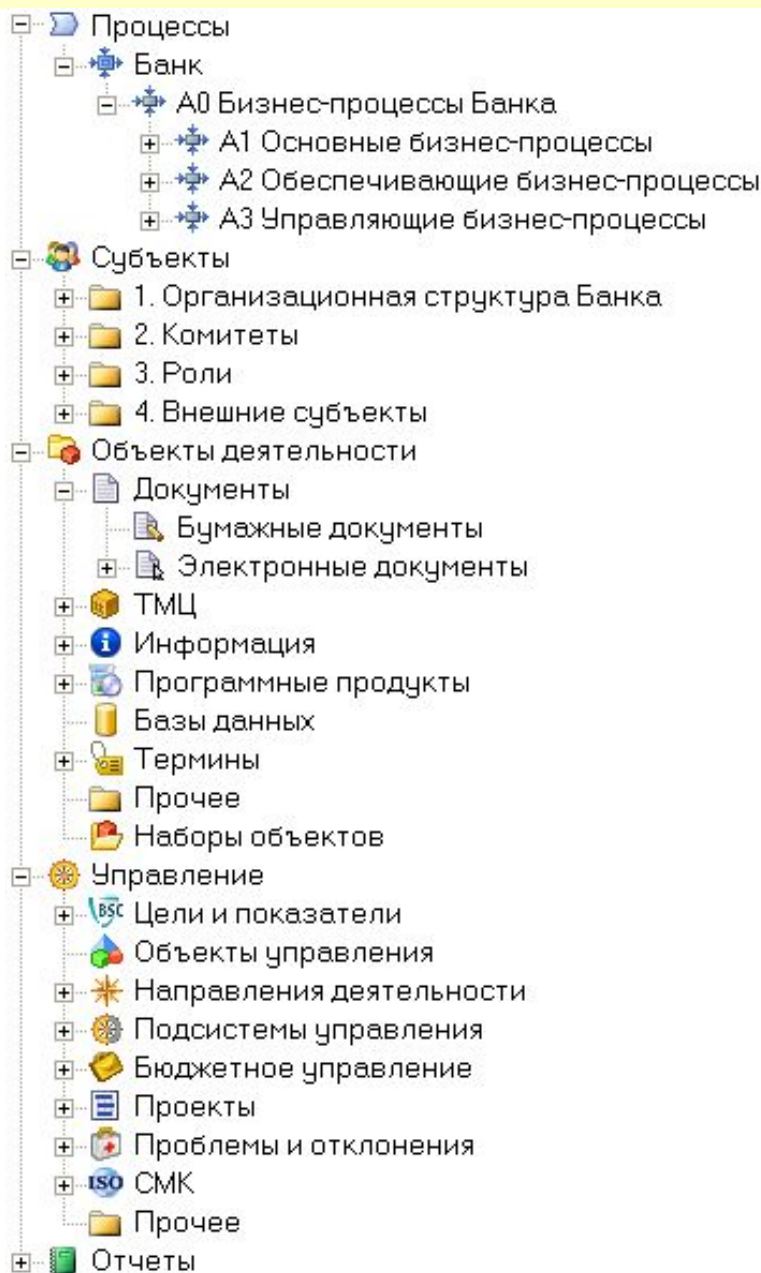
# Взаимосвязь бизнес-моделей и требований ISO 9000



# Примеры компонентов, бизнес-моделей и документов Типовой СМК банка

Обращаем внимание, что далее представлены только небольшие фрагменты отдельных компонентов Типовой СМК банка (для демонстрационных целей).

# Навигатор (главное меню) Типовой СМК банка





# Бизнес-процессы банка

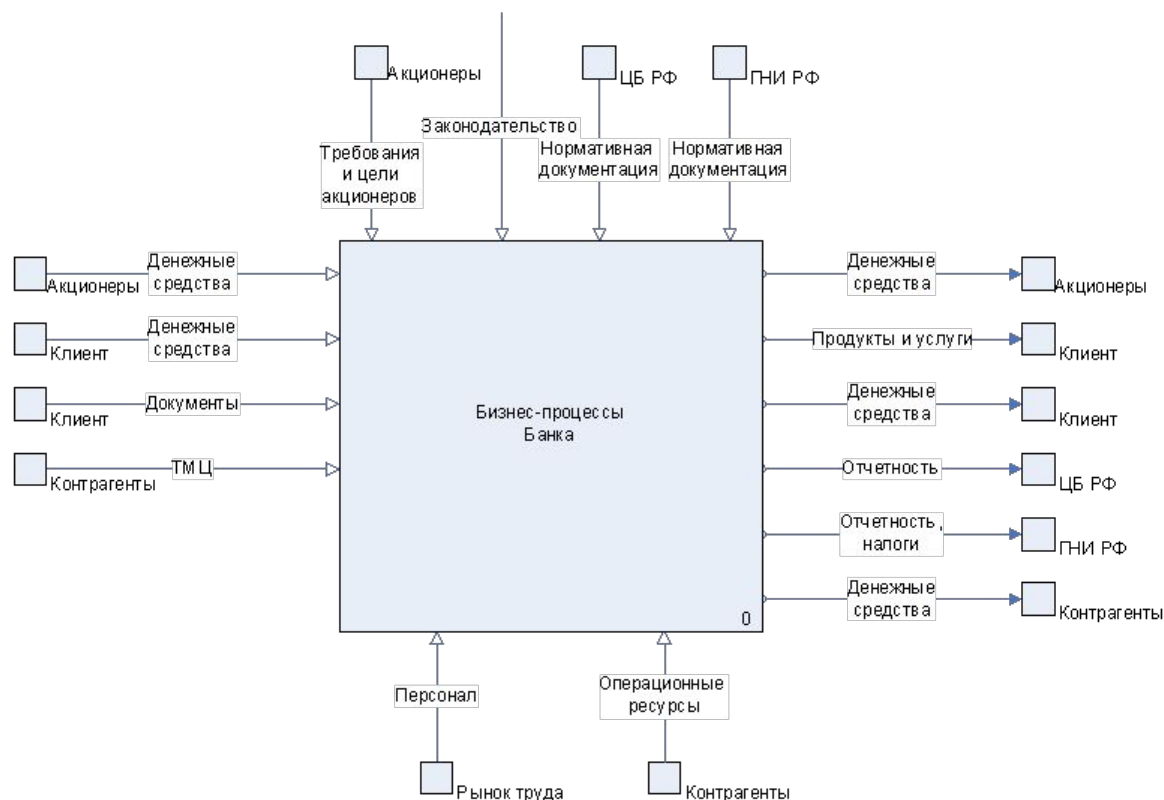
## Детальные описания следующих бизнес-процессов банка

- ▶ Группа основных бизнес-процессов «Обслуживание физических лиц».
  - Кредит наличными
  - Ипотечное кредитование
  - Банковские карты
- ▶ Группа основных бизнес-процессов «Обслуживание юридических лиц».
  - Банковские счета
  - Валютный контроль и валютные операции
  - Депозиты
  - Кредитование
  - Зарплатные проекты
  - Индивидуальные банковские сейфы (ИБС)
  - Инкассация
  - Дистанционное банковское обслуживание (ДБО)
- ▶ Обеспечивающие и управляющие бизнес-процессы банка
  - Управление ПОД / ФТ (финансовый мониторинг)
  - Управление персоналом

# Бизнес-процессы банка

- ▶ Обязательные процедуры СМК, требуемые стандартом ISO 9001:2008
  - Управление документацией
  - Управление записями
  - Внутренние аудиты
  - Управление несоответствующей продукцией
  - Корректирующие действия
  - Предупреждающие действия
- ▶ Дополнительные процедуры СМК, предусмотриваемые стандартом ISO 9001:2008
  - Анализ СМК со стороны руководства банка
  - Проектирование / модификация продуктов (услуг) банка
  - Работа с претензиями клиентов
  - Улучшение СМК
  - Сбор и анализ требований клиентов к продуктам
  - Маркетинговые исследования и обратная связь с клиентом

# Бизнес-процессы банка



## Типовая система менеджмента качества (СМК – ISO 9000) коммерческого банка

Автор и разработчик

Исаев Роман, ведущий консультант по управлению в банковской сфере

Контакты автора

E-mail: raypro@yandex.ru, ray@betec.ru

Подробная информация о Бизнес-модели, условиях ее приобретения и использования:

<http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/>

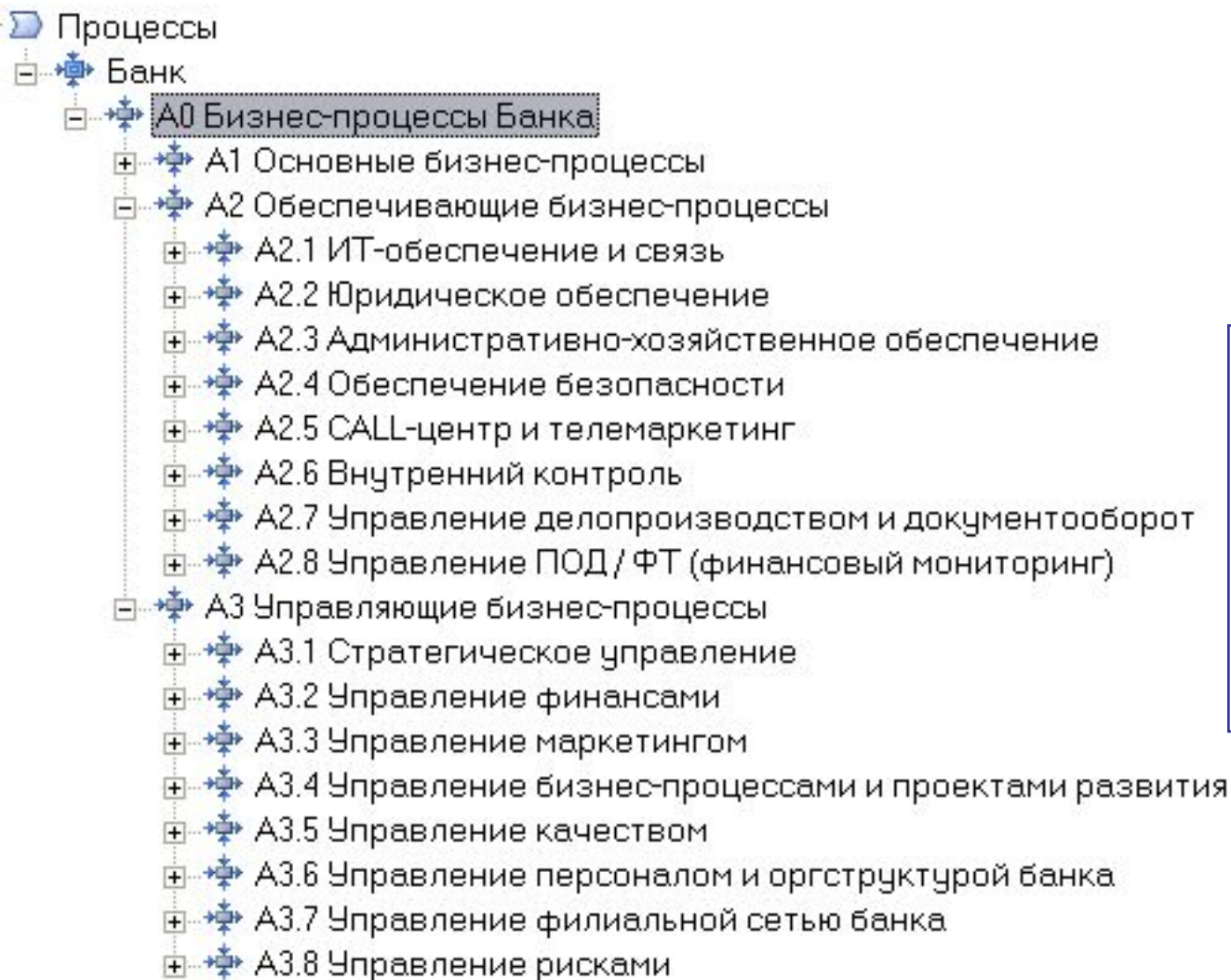
NODE: A-0

TITLE:

Банк

NO.:

# Дерево бизнес-процессов банка верхнего уровня



Дерево всех бизнес-процессов банка до уровня функций, выполняемых сотрудниками. Максимальная глубина дерева - 8 уровней.

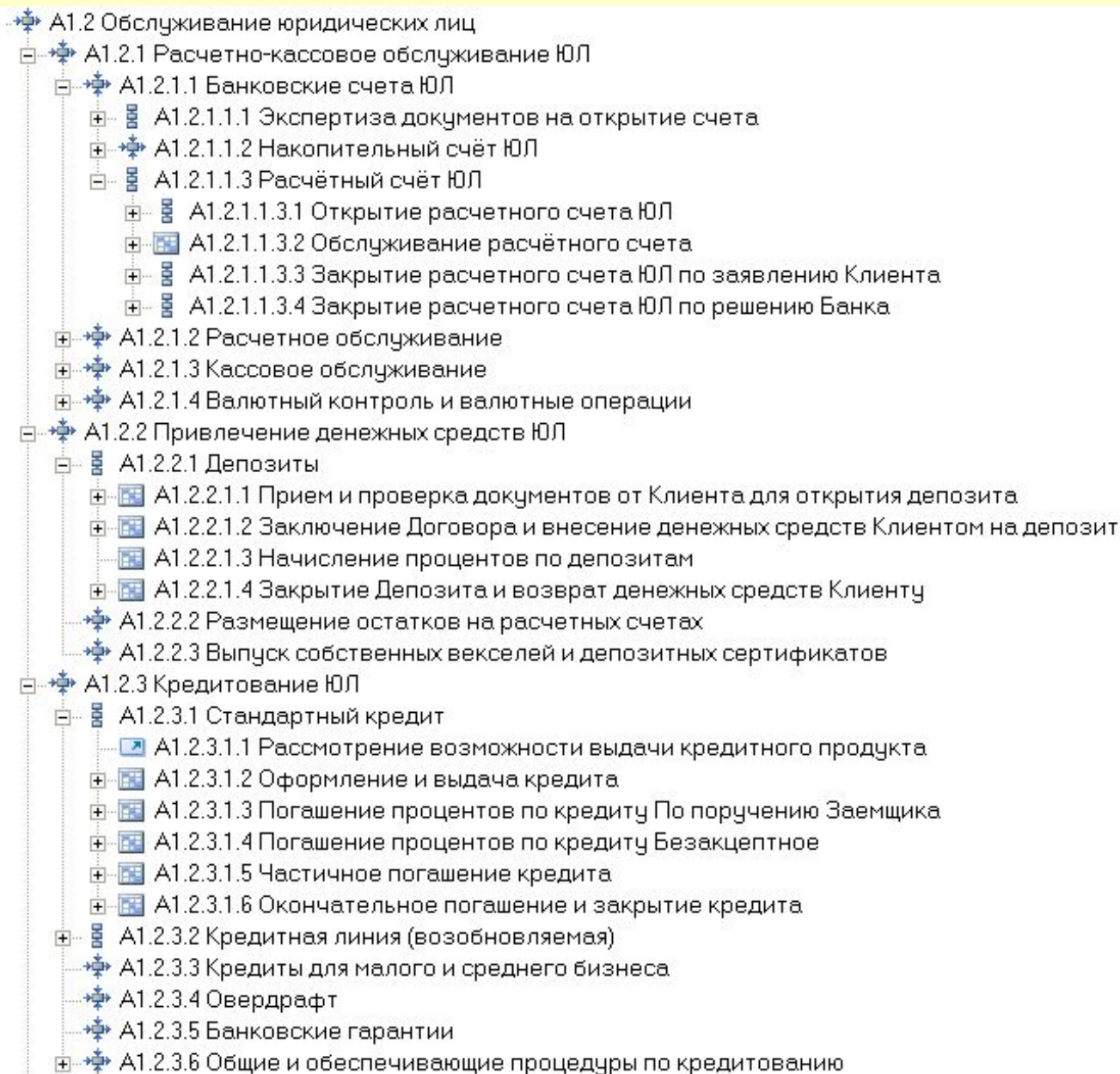
# Основные бизнес-процессы банка

- ✚ A1 Основные бизнес-процессы
  - ▣ ✚ A1.1 Обслуживание физических лиц
    - ✚ A1.1.1 Расчетно-кассовое обслуживание ФЛ
    - ✚ A1.1.2 Вклады
    - ✚ A1.1.3 Кредитование ФЛ
    - ✚ A1.1.4 Банковские карты ФЛ
    - ✚ A1.1.5 Индивидуальные банковские сейфы (ИБС) ФЛ
    - ✚ A1.1.6 Инкассация ценностей ФЛ
    - ✚ A1.1.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ФЛ
    - ✚ A1.1.8 Пакет услуг (универсальный договор с банком)
  - ▣ ✚ A1.2 Обслуживание юридических лиц
    - ✚ A1.2.1 Расчетно-кассовое обслуживание ЮЛ
    - ✚ A1.2.2 Привлечение денежных средств ЮЛ
    - ✚ A1.2.3 Кредитование ЮЛ
    - ✚ A1.2.4 Банковские карты ЮЛ
    - ✚ A1.2.5 Индивидуальные банковские сейфы (ИБС) ЮЛ
    - ✚ A1.2.6 Инкассация
    - ✚ A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ЮЛ
    - ✚ A1.2.8 Брокерское обслуживание и доверительное управление активами ЮЛ
  - ✚ A1.3 Работа на финансовых и межбанковских рынках
  - ✚ A1.4 Элитное (VIP) банковское обслуживание

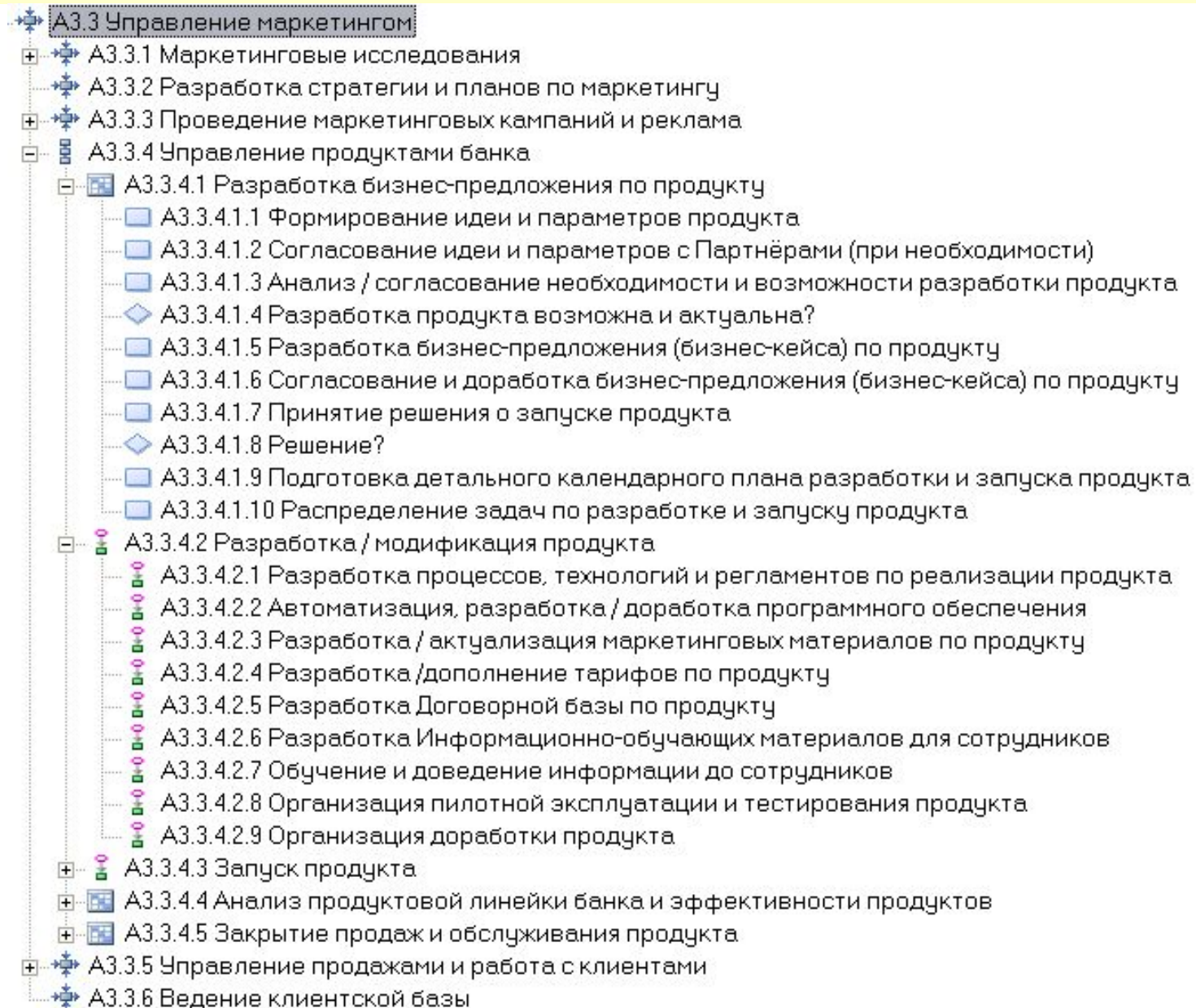
# Дерево бизнес-процессов банка – детализация



# Дерево бизнес-процессов банка – детализация

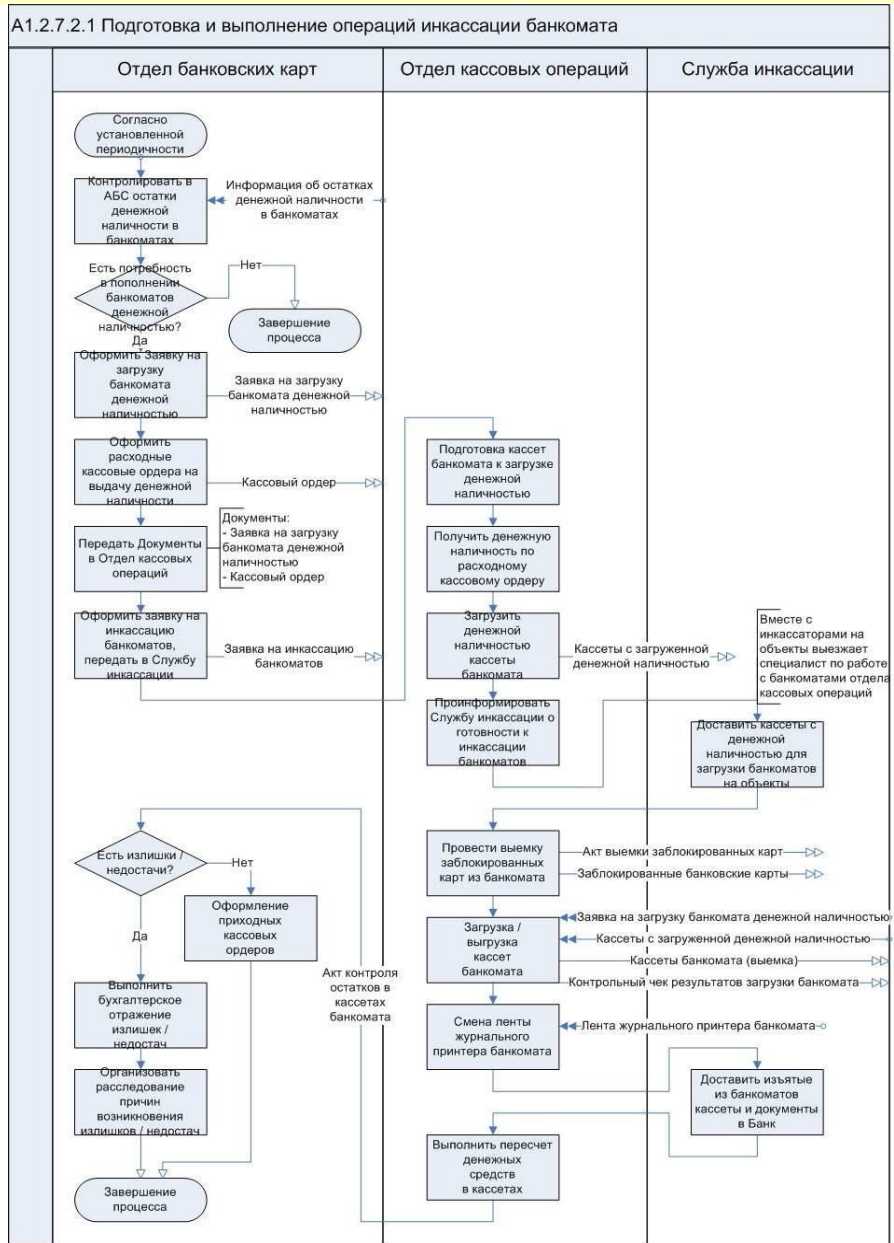


# Дерево бизнес-процессов банка – детализация





# Детальное описание бизнес-процесса (технологическая карта)



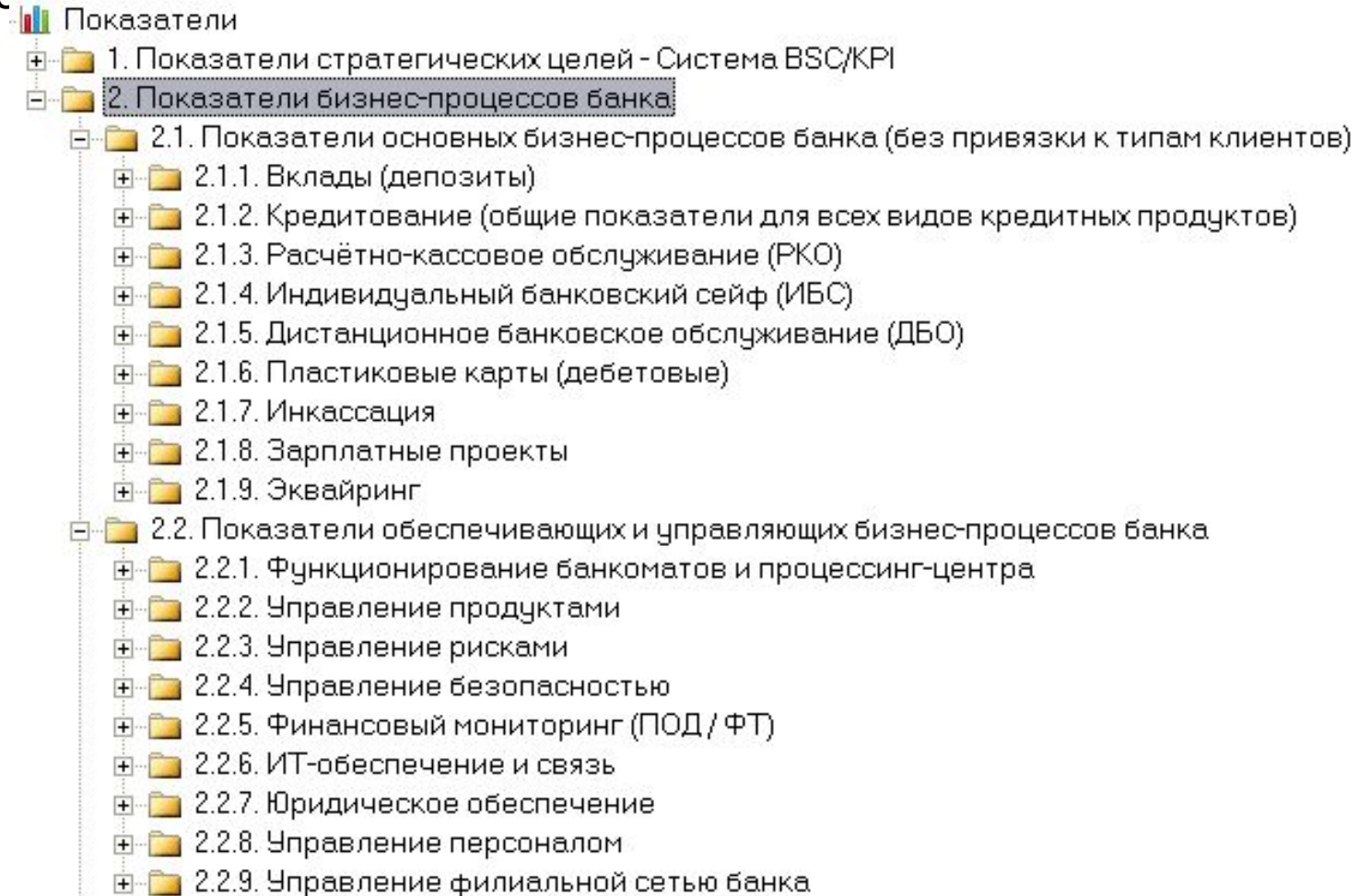
Детальные описания (модели) более 15 бизнес-процессов верхнего уровня банка. Более 200 моделей процедур нижнего уровня – технологических карт (нотация Процедура – Cross Functional Flowchart).

Модели обязательных процедур системы менеджмента качества в соответствии с ISO 9001:2008.



# Показатели бизнес-процессов банка

- ▶ Каждый бизнес-процесс содержит в среднем 20-25 показателей (KPI), разделённых на группы: качество, время, результативность, эффективность.
- ▶ Всего в Типовой СМК банка содержится более 500 показателей (KPI) для бизнес-процессов банка



# Показатели бизнес-процессов банка – детализация

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

### 1. Ошибки, дефекты, сбои

- ① Количество дооформлений документов по кредитам
- ① Количество некорректных обращений к Клиентам по взысканию просроченной задолженности (телефонны
- ① Количество необоснованных обращений к Клиентам по взысканию просроченной задолженности (отсутстве
- ① Количество ошибок при выполнении операций по кредитам в АБС (как операционистами, так и автоматиче
- ① Количество ошибок при оформлении документов по кредитам
- ① Количество случаев выдачи кредита по фальшивым (мошенническим) документам
- ① Количество случаев неверного безналичного перечисления денежных средств по кредитам
- ① Количество случаев неверного информирования (консультирования) клиентов по кредитным продуктам (с
- ① Количество случаев неверного списания / хищения денежных средств по кредитам
- ① Количество случаев неправильного автоматического начисления процентов по кредитам
- ① Количество случаев неправильного начисления (списания) комиссий (штрафов) по кредитам
- ① Количество случаев неправильного пересчёта наличности при выдаче кредита
- ① Количество случаев неправильного пересчёта наличности при погашении кредита
- ① Количество случаев приёма фальшивой наличности при погашении кредита
- ① Количество утерянных / испорченных (при логистике, обработке, хранении) документов по кредитам

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

- ① Время (длительность) окончательного погашения и закрытия кредита
- ① Время (длительность) оформления документов по выдаче кредита
- ① Время (длительность) оформления заявки на кредит и приёма документов (в отделении, точке обслуживания
- ① Время (длительность) погашения кредита (через операциониста)
- ① Время (длительность) погашения кредита через технические устройства (Cash-in)
- ① Время (длительность) принятия решения по кредиту
- ① Время ожидания клиента от подачи заявки на кредит до получения денежных средств
- ① Своевременность возврата кредита клиентом (количество кредитов, полностью погашенных в срок)
- ① Своевременность возврата кредита клиентом (количество просроченных кредитов)
- ① Своевременность начисления и списания процентов по кредитам (количество случаев несвоевременного

# Показатели бизнес-процессов банка – детализация


## 2.1.8. Зарплатные проекты

- 1. Ошибки, дефекты, сбои
- 2. Время (выполнения, ожидания) и своевременность
- 3. Объём входа (выхода) и результативность
  - 1. Количество заблокированных банком зарплатных проектов за период
  - 1. Количество заявок на зарплатные проекты за период
  - 1. Количество назначенных встреч с клиентами по результатам «холодных звонков»
  - 1. Количество обращений клиентов за консультациями по зарплатным проектам (через отделения, CALL-центр, сайт)
  - 1. Количество отказов банка в открытии зарплатного проекта клиенту
  - 1. Количество открытых зарплатных проектов за период
  - 1. Количество случаев предоставления Клиентом фальшивых (мошеннических) документов в рамках зарплатных проектов
  - 1. Оборот по операциям в рамках зарплатных проектов
  - 1. Средние остатки по счетам сотрудников организаций в рамках зарплатных проектов
  - 1. Суммарные доходы банка с зарплатных проектов
  - 1. Текущее количество активных зарплатных проектов на дату
  - 1. Текущее количество неактивных зарплатных проектов на дату
- 4. Соотношения входов (выходов) и эффективность
  - 1. Отношение количества встреч с клиентом до заключения договора к количеству открытых зарплатных проектов
  - 1. Отношение количества заявок к количеству открытых зарплатных проектов за период
  - 1. Отношение количества клиентов (новых, текущих) банка к количеству клиентов, имеющих зарплатные проекты в банке
  - 1. Степень выполнения плана по зарплатным проектам
- 5. Внутренние параметры бизнес-процесса
  - 1. Степень автоматизированности бизнес-процесса «Зарплатные проекты» (количество автоматизированных подпроцессов)
  - 1. Стоимость бизнес-процесса «Зарплатные проекты» (издержки)
  - 1. Трудозатраты на выполнение всех подпроцессов / процедур бизнес-процесса «Зарплатные проекты»
- 6. Отказы, претензии (клиентов, регулирующих органов)

# Основные нормативные документы СМК банка

► Прикреплены в виде файлов MS Word.

- Электронные документы
  - 1. Внутренние нормативные документы банка
    - 1.1. Основные нормативные документы СМК банка (привязаны файлы)
      - 1.1.0. Миссия банка
      - 1.1.1. Политика в области качества
      - 1.1.2. Порядок формирования Политики в области качества
      - 1.1.3. Руководство по качеству
      - 1.1.4. Положение об СМК банка
      - 1.1.5. Положение о бизнес-процессах банка
      - 1.1.6. Шаблон стандарта процесса



7. Процессы жизненного цикла продукции .....	19
7.1. Планирование процессов жизненного цикла продукции .....	19
7.2. Процессы, связанные с потребителями .....	19
7.3. Проектирование и разработка .....	20
7.4. Закупки .....	21
7.5. Производство и обслуживание .....	22
7.6. Управление оборудованием для мониторинга и измерений .....	22
8. Измерение, анализ и улучшение .....	23
8.1. Общие положения .....	23
8.2. Мониторинг и измерение .....	23
8.3. Управление несоответствующей продукцией .....	24
8.4. Анализ данных .....	24
8.5. Улучшение .....	24
Приложение А .....	26
Приложение Б .....	27
Приложение В .....	28

# Основные нормативные документы СМК банка

- ▶ Автоматическое формирование основных нормативных документов СМК банка.

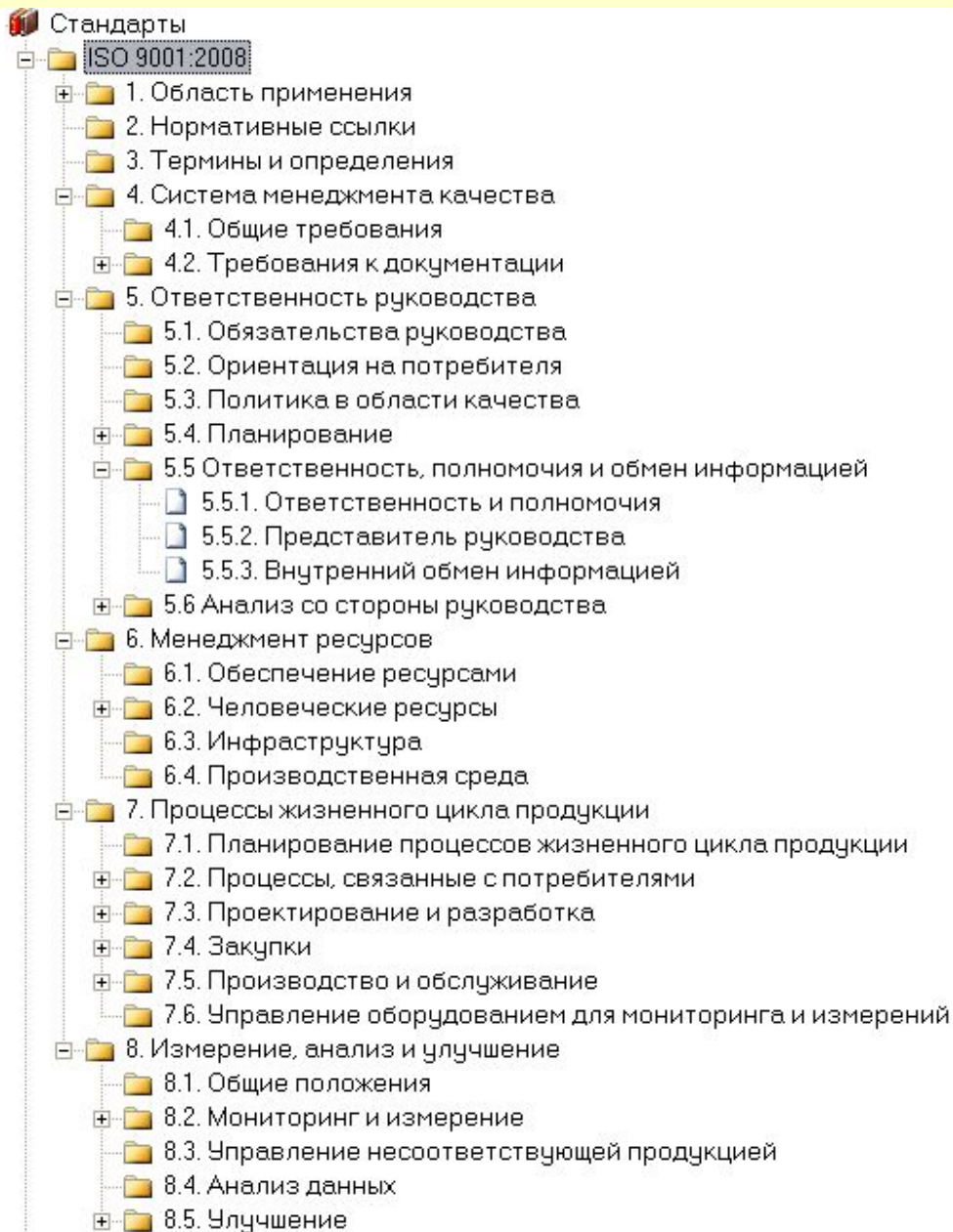
The image shows a file explorer window with a tree view on the left and a context menu on the right. The tree view is expanded to show the following structure:

- ISO СМК
  - Диаграммы Исикавы
  - Пакеты документации
    - Документация СМК (форм...)
  - Стандарты
    - ISO 9001:2008
      - 1. Область применения
      - 2. Нормативные ссылки
      - 3. Термины и определе...
      - 4. Система менеджмен...
      - 5. Ответственность ру...
      - 6. Менеджмент ресурсо...
      - 7. Процессы жизненног...
      - 8. Измерение, анализ и...
        - 8.1. Общие положени...
        - 8.2. Мониторинг и из...
          - 8.2.1. Удовлетвор...
          - 8.2.2. Внутренние...
          - 8.2.3. Мониторинг...
          - 8.2.4. Мониторинг...
        - 8.3. Управление нес...
        - 8.4. Анализ данных
        - 8.5. Улучшение
          - 8.5.1. Постоянное...
          - 8.5.2. Корректиру...
          - 8.5.3. Предупреждающие действия

The context menu is open over the '8.2.2. Внутренние...' file. The menu items are:

- Добавить (Ins)
- Добавить папку (Ctrl+Ins)
- Вырезать (Ctrl+X)
- Копировать (Ctrl+C)
- Удалить (Del)
- Отчеты (highlighted) -> Sub-menu:
  - Руководство по качеству
  - Цели в области качества
  - Матрица ответственности
  - Требования стандарта
- Совместная работа -> Sub-menu:
  - Действующая документация
  - Перечень записей по качеству
  - План разработки и пересмотра документации СМК
  - График проведения аудитов СМК (матрица)
  - График проведения аудитов СМК
  - Стандартный отчет
- Обновить (F5)
- Фильтровать по группе
- Развернуть дерево
- Свернуть дерево
- Открыть описание (F1)
- Найти... (Ctrl+F)
- Найти далее (F3)
- Переименовать (F2)
- Права доступа
- Свойства (Ctrl+E)

# Стандарт ISO 9001:2008 и интерпретация требований



▶ Текст и требования Стандарта ISO 9001:2008.

▶ К каждому требованию в параметрах привязаны относящиеся к нему компоненты СМК:

- Субъекты (подразделения)
- Бизнес-процессы и процедуры
- Нормативные документы
- Записи СМК

а также комментарии и пояснения



# Стандарт ISO 9001:2008 и интерпретация требований

- ISO CMK
  - Диаграммы Исикавы
  - Пакеты документации
  - Стандарты
    - ISO 9001:2008
      - 1. Область применения
      - 2. Нормативные ссылки
      - 3. Термины и определения
      - 4. Система менеджмента качества
      - 5. Ответственность руководства
      - 6. Менеджмент ресурсов
      - 7. Процессы жизненного цикла продукции
      - 8. Измерение, анализ и улучшение
        - 8.1. Общие положения
        - 8.2. Мониторинг и измерение
          - 8.2.1. Удовлетворенность потребителей
          - 8.2.2. Внутренние аудиты (проверки)**
          - 8.2.3. Мониторинг и измерение процессов
          - 8.2.4. Мониторинг и измерение продукции
        - 8.3. Управление несоответствующей продукцией
        - 8.4. Анализ данных
        - 8.5. Улучшение
          - 8.5.1. Постоянное улучшение
          - 8.5.2. Корректирующие действия
          - 8.5.3. Предупреждающие действия
      - Требования банка к CMK (внутренний стандарт)
      - Прочие элементы CMK

Редактирование объекта '8.2.2. Внутренние аудиты (проверки)' ...

Экспортировать по составу | Формирование HTML-навигатора | Пакетное формиро...

Код: \_\_\_\_\_

Название: 8.2.2. Внутренние аудиты (проверки)

Текст пункта стандарта: Организация должна проводить внутренние аудиты (...)

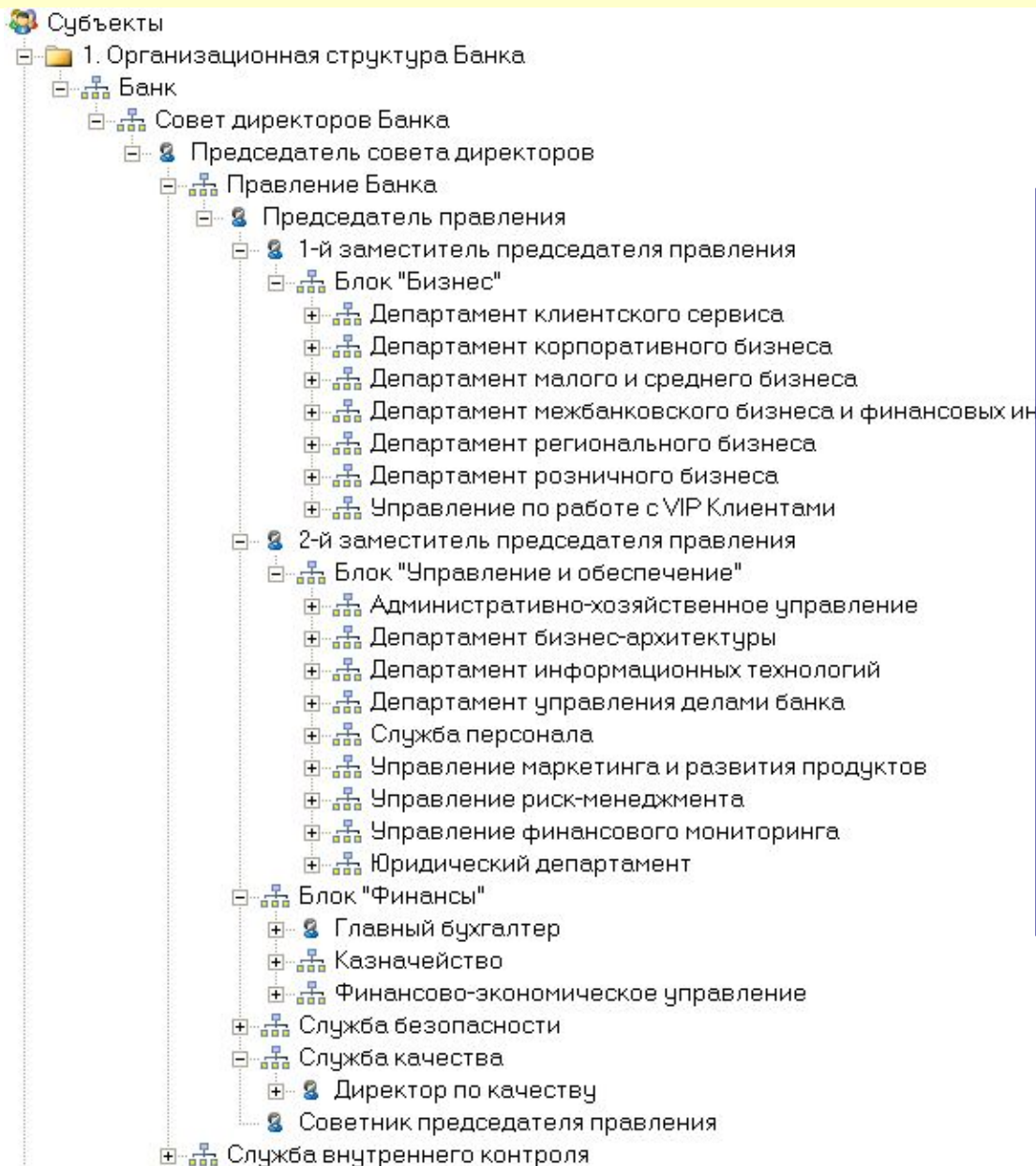
Описание: \_\_\_\_\_

Комментарий: \_\_\_\_\_

Состав | Нормативно-справочные документы

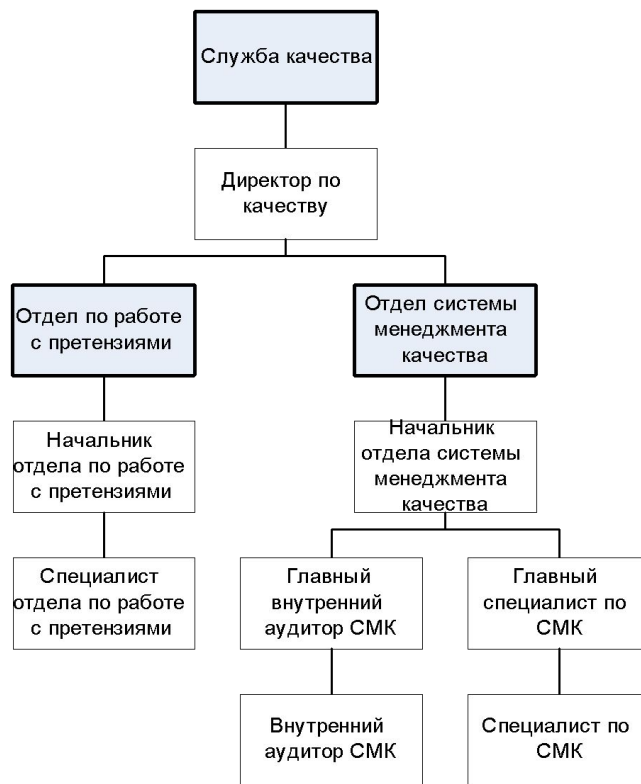
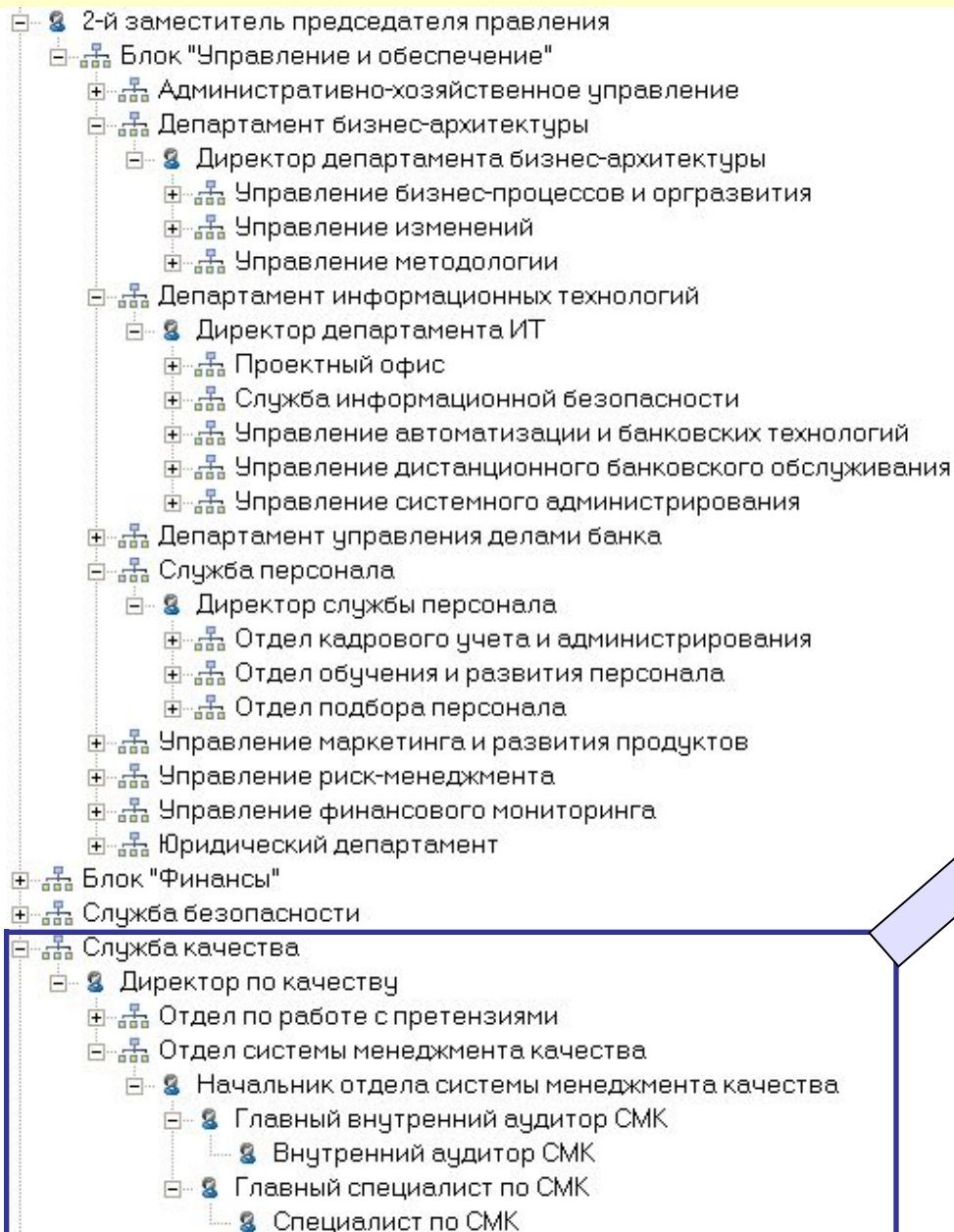
Элемент	Тип
▶ Отдел системы менеджмента качества	Подразделение
1.1.3. Руководство по качеству	Электронный документ
8.1. Программа внутренних аудитов CMK бан...	Электронный документ
8.2. План внутреннего аудита CMK банка	Электронный документ
8.3. Чек-лист (вопросник) для внутреннего ау...	Электронный документ
8.4. Отчёт по результатам внутреннего аудит...	Электронный документ
8.5. Сообщение (акт) о несоответствии	Электронный документ
A3.9.2.3 Внутренние аудиты	Процедура
Владельцы бизнес-процессов	Роль

# Схема организационной структуры банка



Организационная структура представлена в виде дерева (иерархического списка) и моделей (организационных диаграмм) различных уровней. Организационная структура включает все подразделения, отделы и должности, имеющиеся в крупном универсальном коммерческом банке, предоставляющем основные банковские продукты и услуги.

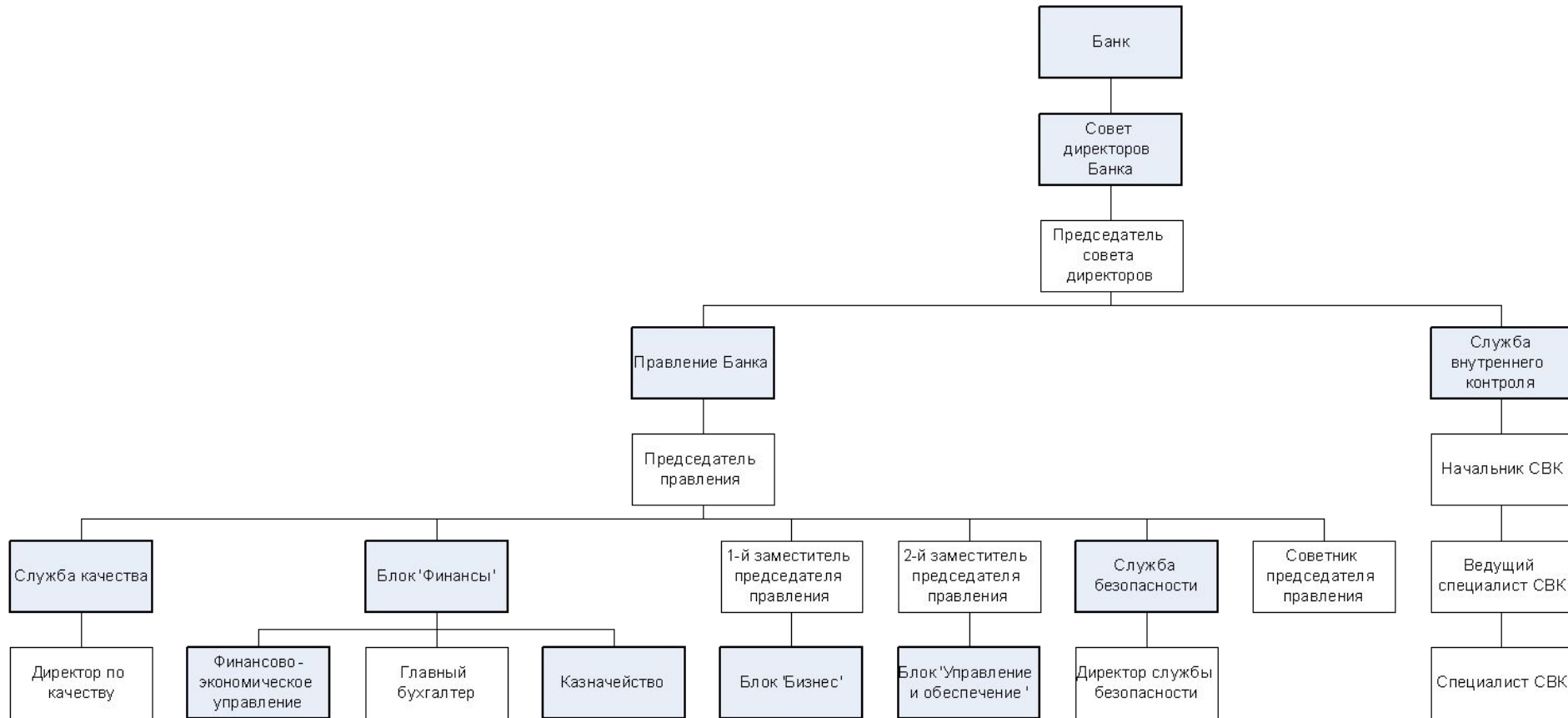
# Схема организационной структуры банка - детализация



**Типовая система менеджмента качества (СМК – ISO 9000) коммерческого банка**

# Модели организационных структур банка всех уровней

По каждой структурной единице банка сформированы организационные диаграммы (модели оргструктур).



# Структурные регламенты банка

- ▶ Структурные регламенты банка включают положения о подразделениях и должностные инструкции, которые формируются для всех элементов организационной структуры автоматически с помощью специальных функций программного продукта.
- ▶ Полнота структурных регламентов зависит от объёма прописанного в Типовой СМК банка функционала соответствующей структурной единицы и заданных

The screenshot shows a tree view on the left with the following items: Главный бухгалтер, Казначейство, Финансово-экономическая служба, Служба безопасности, Служба качества (selected), Директор по качеству, Советник председателя правления, Служба внутреннего контроля. A context menu is open over 'Служба качества' with the following options: Копировать (Ctrl+C), Удалить (Del), Отчеты (with a submenu), Совместная работа (with a submenu), Обновить (F5), Автообновление диаграмм, Развернуть дерево, and Свернуть дерево. The submenu for 'Отчеты' is open, showing: Положение о подразделении, Список сотрудников, План корректирующих и предупреждающих действий подразделения, Матрица ответственности субъекта, and Печатать диаграмму и все вложенные.

The screenshot shows a tree view on the left with the following items: Главный бухгалтер, Казначейство, Финансово-экономическая служба, Служба безопасности, Служба качества, Директор по качеству (selected), Советник председателя правления, Служба внутреннего контроля. A context menu is open over 'Директор по качеству' with the following options: Копировать (Ctrl+C), Удалить (Del), Отчеты (with a submenu), Совместная работа (with a submenu), Обновить (F5), Автообновление диаграмм, Развернуть дерево, Свернуть дерево, and Открыть описание (F1). The submenu for 'Отчеты' is open, showing: Должностная инструкция, Список сотрудников, Значения показателей, контролируемых должностным лицом, Текущие значения показателей, контролируемых должностным лицом, Матрица ответственности субъекта, and Печатать диаграмму и все вложенные.

# Структурные регламенты банка

В Типовую СМК банка включены в виде файлов MS Word следующие регламентирующие документы.

## ▶ Для создания и функционирования Службы качества банка

- Положение о службе качества
- Должностная инструкция Директора по качеству
- Должностная инструкция специалиста по СМК
- Должностная инструкция аудитора СМК
- Должностная инструкция Начальника отдела по работе с претензиями
- Должностная инструкция Ведущего специалиста по работе с претензиями
- Положение о Комитете по качеству
- Положение о Дне качества

## ▶ Для создания и функционирования Отдела по управлению бизнес-процессами банка

- Положение об Отделе по управлению бизнес-процессами банка
- Должностная инструкция Начальника отдела по управлению бизнес-процессами банка
- Должностная инструкция Ведущего специалиста отдела по управлению

# Формы записей СМК в соответствии с ISO 9001:2008

## Электронные документы

- ⊕ 1. Внутренние нормативные документы банка
- ⊕ 2. Внешние нормативные документы банка
- ⊖ 3. Записи и формы документов СМК банка
  - ⊖ 3.1. Записи, требуемые стандартом ISO 9001 (привязаны файлы)
    - ⊖ 5. Ответственность руководства
      - 5.1. Запись об анализе СМК со стороны руководства банка
    - ⊖ 6. Менеджмент ресурсов
      - 6.1. План обучения персонала банка
      - 6.2. Аттестационный лист
      - 6.3. Журнал ознакомления персонала с нормативными документами (инструктажа)
      - 6.4. Анкета по оценке удовлетворённости персонала банка
      - 6.5. Отчёт по оценке удовлетворённости персонала банка
    - ⊖ 7. Процессы жизненного цикла продукции
      - 7.1. Стратегический план по бизнес-процессу банка
      - 7.10. Отчёт по оценке удовлетворённости клиентов банка
      - 7.11. Запись (форма) по обратной связи для клиентов банка
      - 7.12. Запись о входных данных для проектирования и разработки (бизнес-предложение на разработку)
      - 7.13. Запись о результатах анализа проекта и разработки (протокол по рассмотрению и анализу)
      - 7.14. Запись о результатах верификации проекта и разработки
      - 7.15. Запись о результатах валидации проекта и разработки
      - 7.16. Заявка на изменение
      - 7.17. Отчёт по результатам анализа изменений
      - 7.18. Запись о результатах оценки и отбора поставщиков
      - 7.2. Анкета для сбора показателей бизнес-процесса банка
      - 7.3. Запись о показателях продукта (план-факт)
      - 7.4. Запись о показателях качества обслуживания в банке (план-факт)
      - 7.5. Стратегия управления бизнес-процессами банка
      - 7.6. Запись (отчёт) по выявлению требований к продукции банка
      - 7.7. Запись о результатах анализа требований к продукции банка
      - 7.8. Отчёт о проведении и результатах маркетинговых кампаний
      - 7.9. Анкета по оценке удовлетворённости клиентов банка
    - ⊖ 8. Измерение, анализ и улучшение

Всего 43 формы записей.  
Для каждой записи прикреплен соответствующий файл MS Word (образец).

# Матрица записей СМК

- ▶ Матрица записей СМК, в которой для каждой записи указано: код, ответственный за ведение, место хранения. Представлена в 2-х вариантах.
- В виде прикрепленного файла MS Word.
  - Формируется автоматически программным продуктом на основе всех разработанных компонентов СМК

Раздел ISO 9001:2008	Тип требуемых записей	Номер записи (ФЗК <sup>1</sup> )	Перечень записей	Подразделение / должностное лицо, ответственное за управление записями	Срок хранения (лет)	Место хранения записей
4.1. Общие требования	Записи по определению бизнес-процессов	7.4.	План описания (актуализации), оптимизации бизнес-процессов банка	Отдел бизнес-процессов и методологии		Архив отдела бизнес-процессов и методологии
5.4.2. Планирование создания, поддержания и улучшения системы менеджмента качества	Записи о планировании создания, поддержании и улучшении СМК	8.14.	План разработки, актуализации и улучшения СМК банка	Служба качества		Архив службы качества
5.5.3. Внутренний обмен информацией	Записи по внутреннему обмену информацией	6.3.	Журнал ознакомления персонала с нормативными документами (инструктажа)	Служба персонала		Архив службы персонала
		-	Приказы, распоряжения	Служба персонала		Архив службы персонала
5.6. Анализ со стороны руководства	Записи об анализе со стороны руководства	8.5.	Отчет о функционировании и результативности СМК (сводный)	Служба качества		Архив службы качества
		5.1.	Запись об анализе СМК со стороны руководства банка (протокол)	Служба качества		Архив службы качества
6. Менеджмент ресурсов 6.2.2. Компетентность, осведомленность и подготовка	Записи об образовании, подготовке, навыках и опыте персонала	6.1.	План обучения персонала	Служба персонала		Архив службы персонала
		6.2.	Аттестационные листы			
		6.3.	Журнал ознакомления персонала с нормативными документами (инструктажа)			



# Перечни форм документов по бизнес-процессам банка

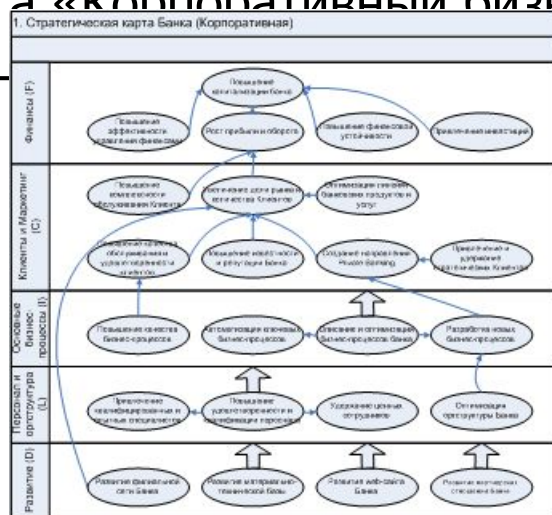
- Электронные документы
  - 1. Внутренние нормативные документы банка
  - 2. Внешние нормативные документы банка
  - 3. Записи и формы документов СМК банка
    - 3.1. Записи, требуемые стандартом ISO 9001 (привязаны файлы)
    - 3.2. Формы документов по бизнес-процессам банка
      - !Общие
      - A1 Основные бизнес-процессы
        - A1.1 Обслуживание физических лиц
          - A1.1.1 Расчетно-кассовое обслуживание ФЛ
          - A1.1.2 Вклады
          - A1.1.3 Кредитование ФЛ
          - A1.1.4 Банковские карты ФЛ
            - A1.1.4.1 Расчетная (дебетовая) карта
            - A1.1.4.2 Дополнительные услуги по банковским картам
            - A1.1.4.4 Обеспечивающие процессы по банковским картам ФЛ
        - A1.2 Обслуживание юридических лиц
          - A1.2.1 Расчетно-кассовое обслуживание ЮЛ
          - A1.2.2 Привлечение денежных средств ЮЛ
          - A1.2.3 Кредитование ЮЛ
          - A1.2.5 Банковские карты ЮЛ
          - A1.2.6 Индивидуальные банковские ячейки (сейфы) ЮЛ
            - Акт о нанесении ущерба оборудованию банка
            - Доверенность на доступ к сейфовой ячейке
            - Договор об аренде сейфовой ячейки
            - Заявка на изготовление дубликата ключа
            - Заявление на аренду сейфовой ячейки
            - Заявление о невозможности вскрытия ячейки
            - Заявление об утрате ключа к банковской ячейке
            - Карточка учета посещений
            - Приказ о вскрытии банковской ячейки
            - Служебная записка о выдаче дубликата ключа
          - A1.2.8 Инкассация
          - A1.2.9 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО)
        - A2 Обеспечивающие бизнес-процессы
        - A3 Управляющие бизнес-процессы

- ▶ Для всех бизнес-процессов Типовой СМК банка, имеющих детальное описание, разработаны и сгруппированы перечни форм документов, которые в них циркулируют и являются входами-выходами.
- ▶ Обращаем внимание: для форм документов по бизнес-процессам – файлы (образцы) не прикреплены.

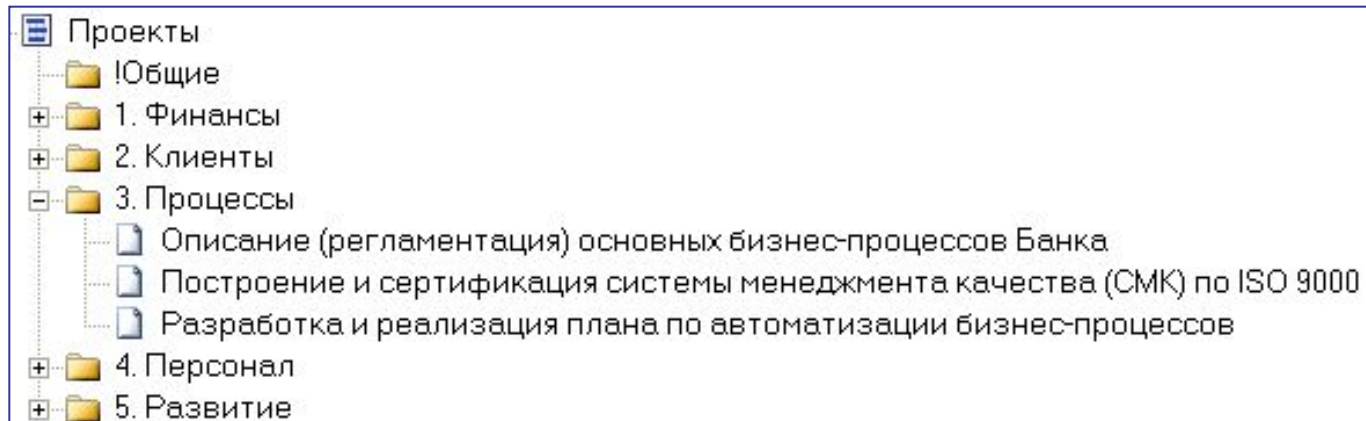
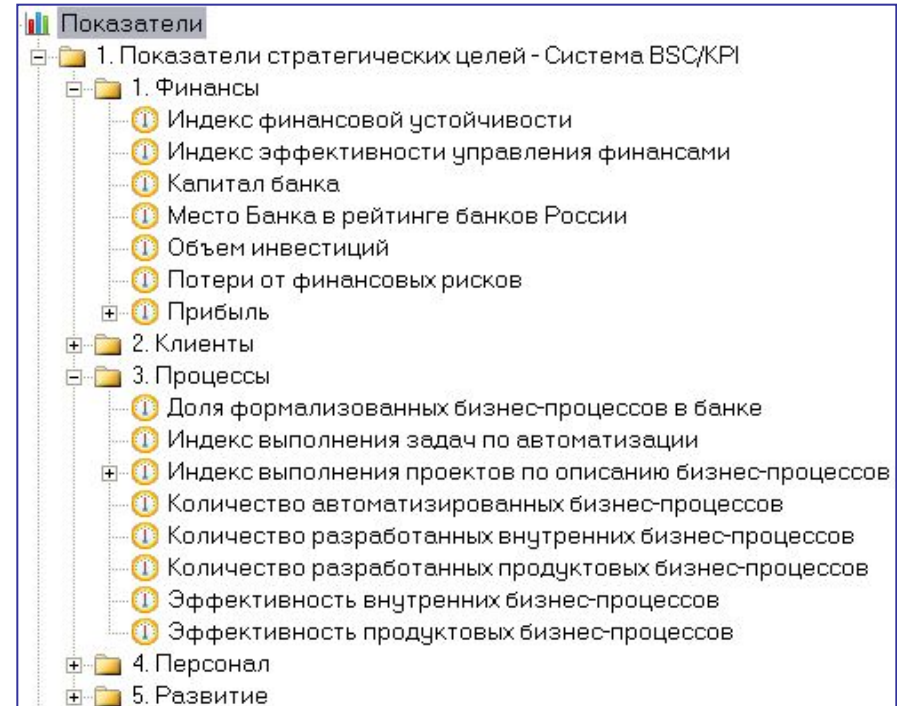
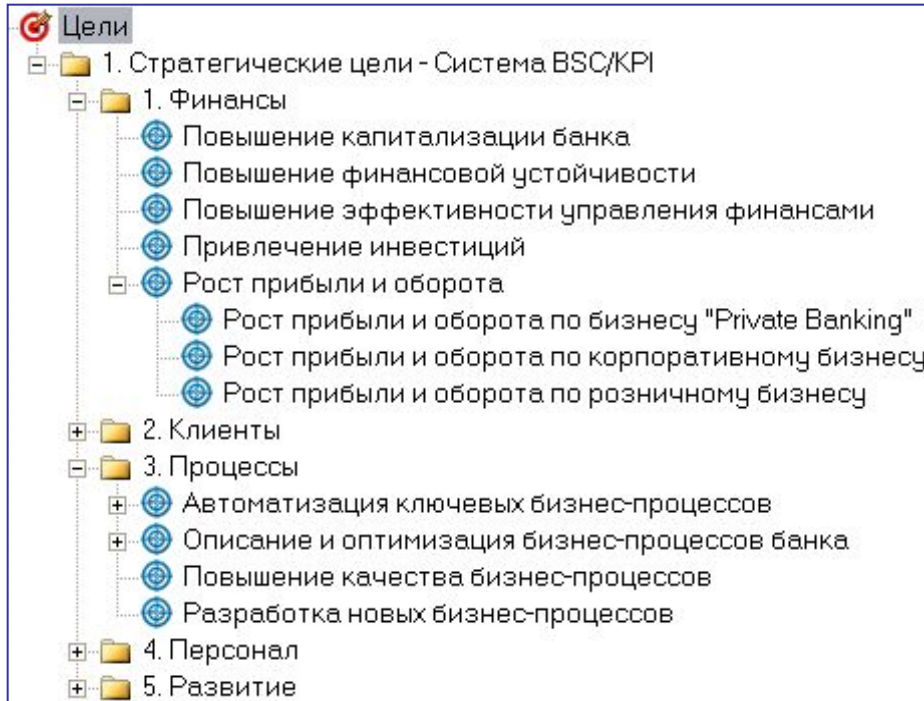
# Система сбалансированных показателей (BSC/KPI) банка

## Включает следующие компоненты

- ▶ Стратегические цели банка (более 40 целей)
- ▶ Показатели для стратегических целей банка (более 50 показателей)
- ▶ Проекты и программы для достижения стратегических целей банка (более 20 проектов)
- ▶ Стратегические карты банка
  - Стратегическая карта Банка «Корпоративная»
  - Стратегическая карта «Private Banking Банка»
  - Стратегическая карта «Корпоративный бизнес Банка»
  - Стратегическая карта «Розничный бизнес Банка»

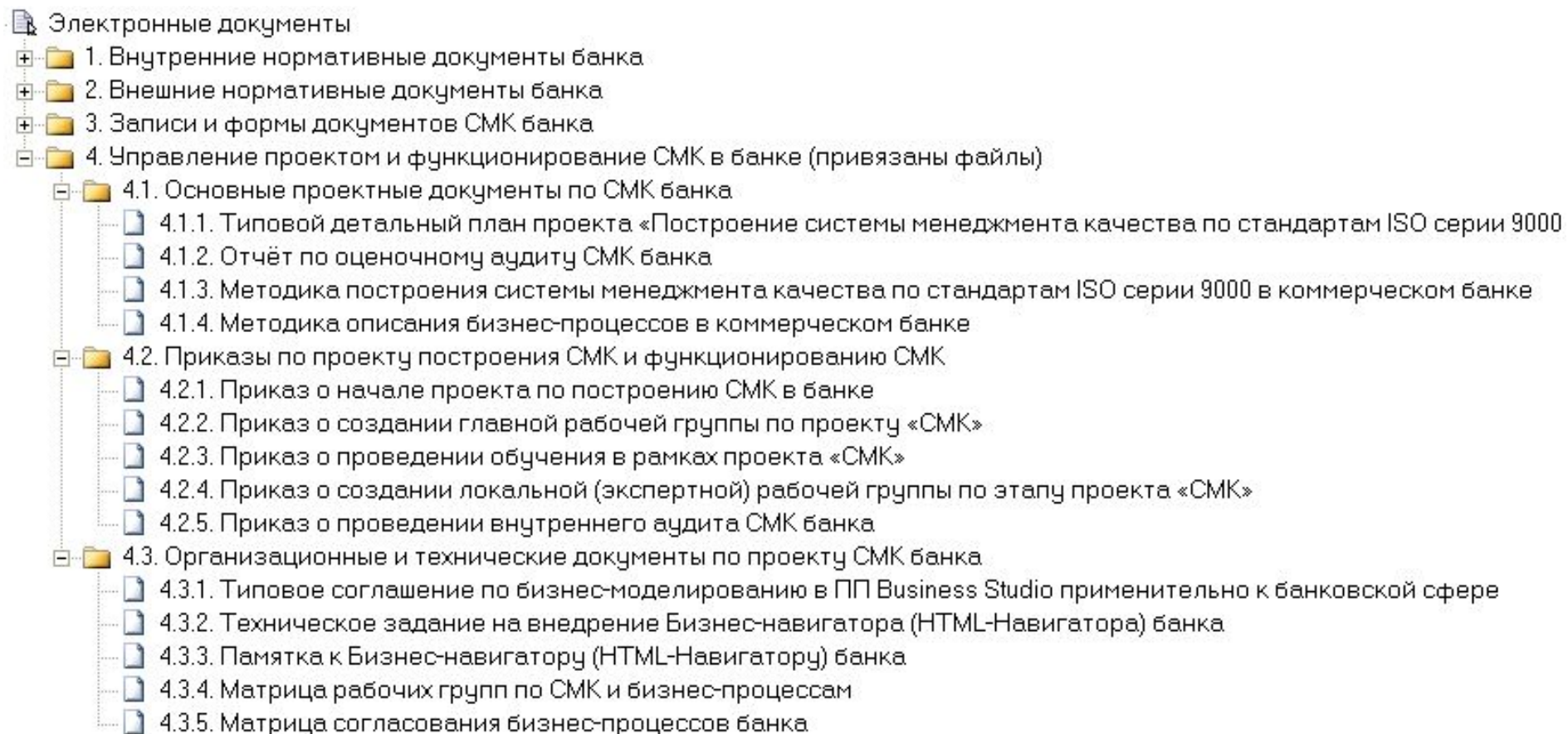


# Стратегические цели, показатели и проекты банка



# Документы по управлению проектом и функционированию СМК в банке

- ▶ Типовая СМК банка содержит в виде прикрепленных файлов MS Word основные проектные, организационные и технические документы по СМК.



# Бизнес-модель Продуктов и услуг банка

- Направления деятельности
- 1. Обслуживание физических лиц
    - Индивидуальные банковские ячейки
    - Кредитование физических лиц
      - Автокредит
      - Ипотечный кредит
      - Потребительский кредит
    - Услуги по операциям с вкладами для физических лиц
    - Услуги по расчетно-кассовому обслуживанию для физических лиц**
      - Услуги по инкассации и перевозке ценностей физических лиц
      - Услуги по операциям с банковскими картами для физических лиц
      - Услуги по операциям с драгоценными металлами и монетами
  - 2. Обслуживание юридических лиц
    - 1. Юридическое сопровождение
    - 2. Расчетно-кассовое обслуживание
      - Валютный контроль
      - Ведение счета
      - Конверсионные операции
      - Операции по документарным аккредитивам
      - Операции с наличными денежными средствами
      - Расчеты банковскими переводами
      - Система ДБО
    - 3. Кредитование
    - 4. Внешнеэкономическая деятельность
    - 5. Банковские карты
    - 6. Депозиты
    - 7. Индивидуальные банковские ячейки
    - 8. Инкассация
  - 3. Работа на финансовых и межбанковских рынках
  - 4. Инвестиционный бизнес

Редактирование объекта из: Направления деятельности

Действия Сохранить Закрыть

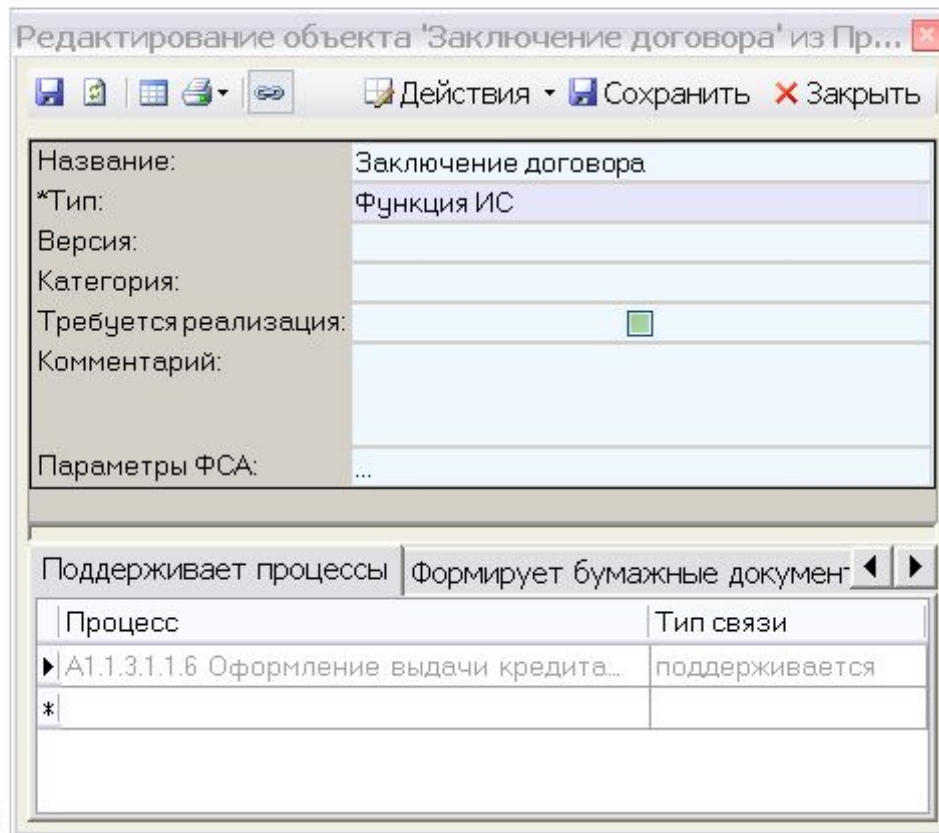
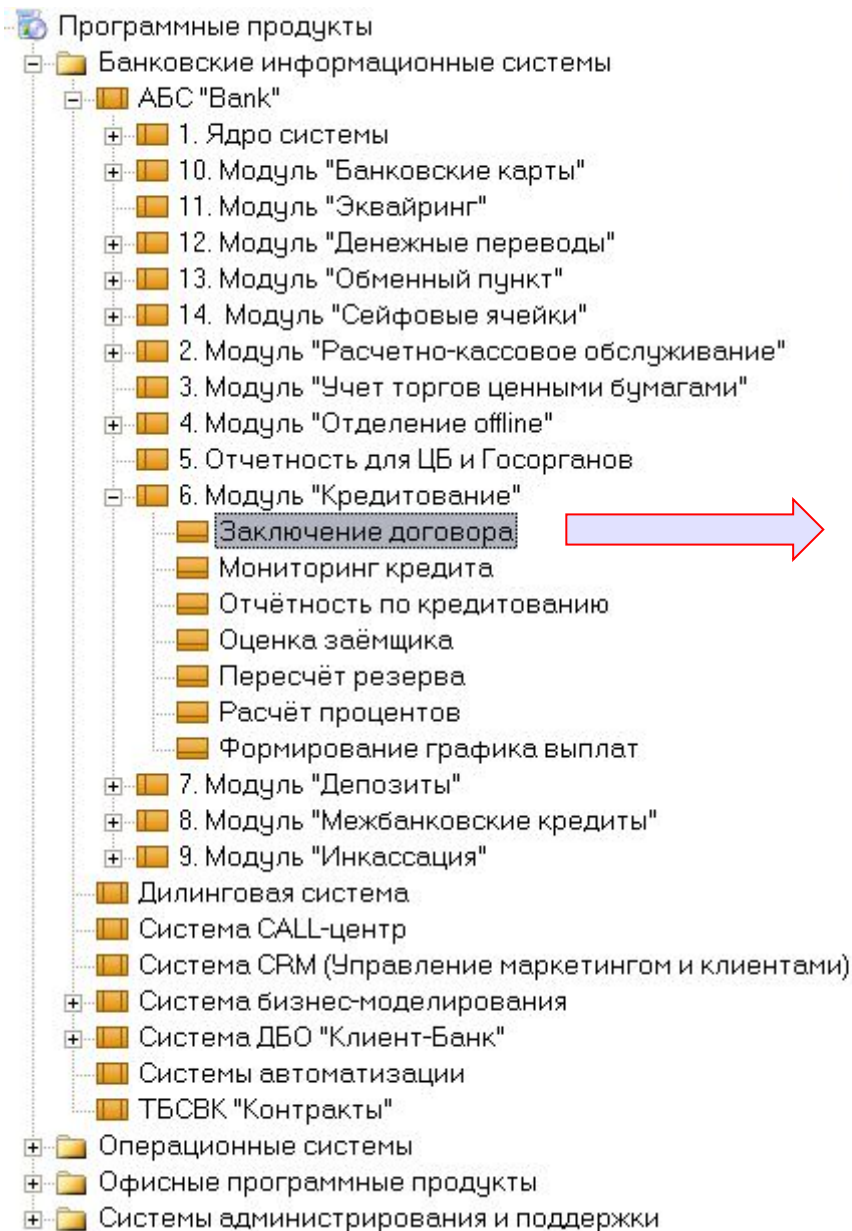
[Экспортировать по составу](#) [Пакетное формирование отчетов](#) [Форм...](#)

Название:	Услуги по расчетно-кассовому обслуживанию для физ...
Клиент:	Физические лица
Потребность:	
Продукт:	РКО
Комментарий:	<input type="text"/>

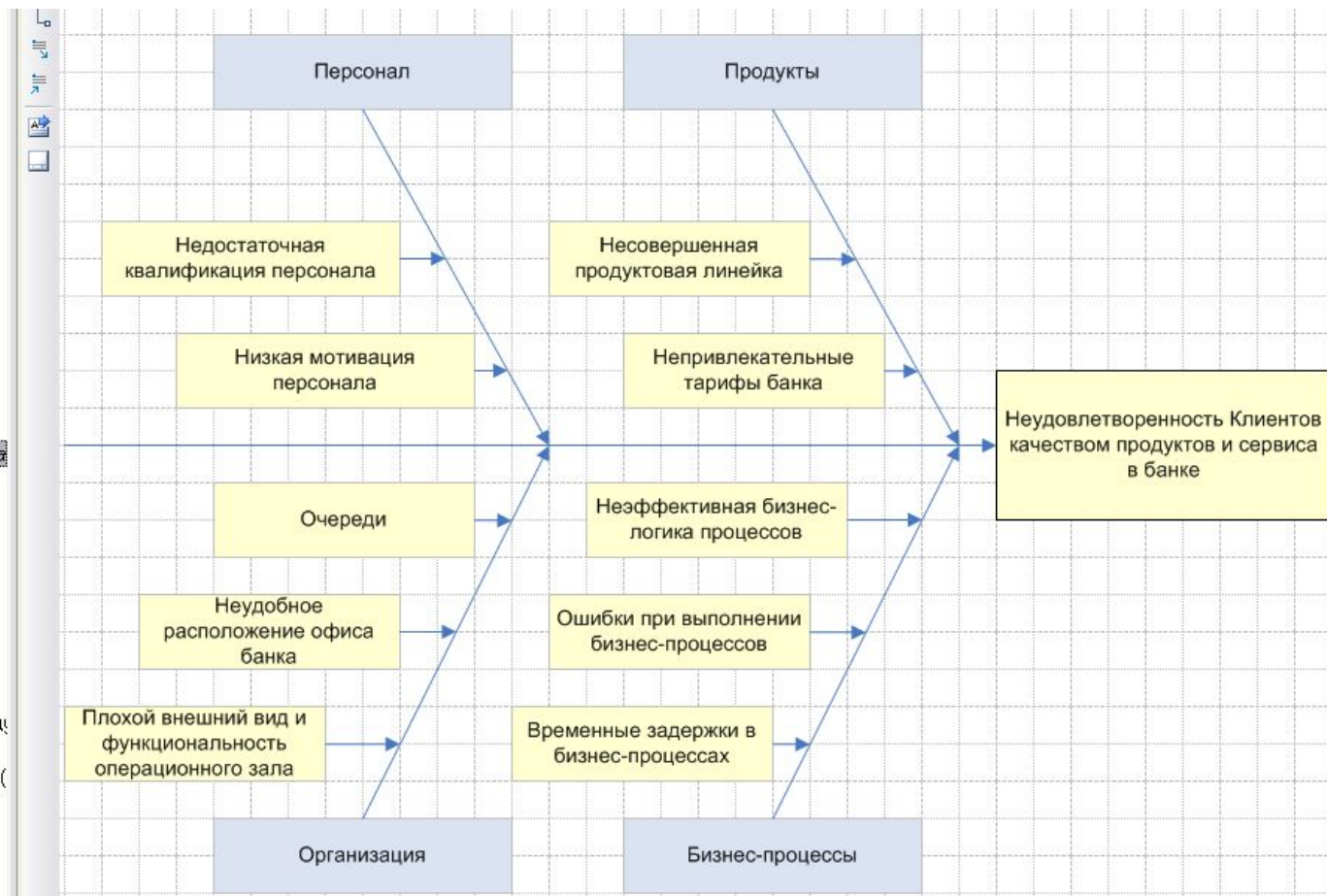
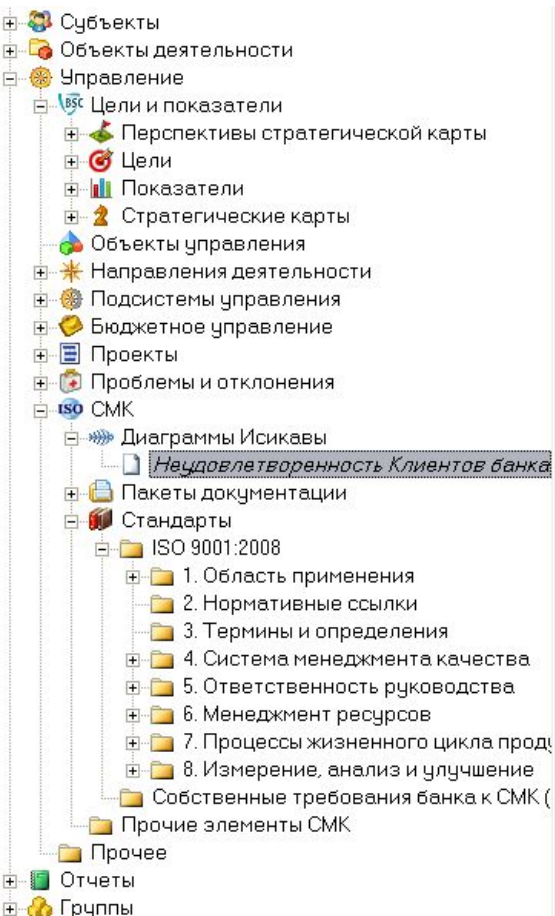
Состав Нормативно-справочные документы

Документ	Файл
▶ Тарифы РКО ФЛ	Тарифы РКО ФЛ (Действительно с 09 янв...
*	

# Бизнес-модель информационных систем банка



# Диаграмма Исикавы (анализ причин-следствий)



# Справочники и функции по СМК

Файл Справочники Отчеты СМК ССП ФСА Сервис Окна Помощь

Навигатор

- Процессы
- Субъекты
- Объекты деятельности
- Управление
- Отчеты
- Группы

- Требования
- Аудиты**
- Сообщения о несоответствиях
- Виды несоответствий
- Несоответствия
- Последствия
- Причины



Аудиты (1 строка)

Разослать результаты аудита

№	Название	Дат...	Г	Обл...	Тип...	Про...	Рук...	С
1	Аудит СМК	06.09...	1...	Внутр...	Очере...	Банк	Дирек...	За



Редактирование объекта 'Аудит СМК' из Аудиты

Действия Сохранить Закрыть

[Разослать результаты аудита](#)

Номер:	1
Название:	Аудит СМК
Цель аудита:	Аудит СМК (периодический)
Приказ:	
Дата начала аудита план:	06.09.2010
Дата начала аудита факт:	
Дата окончания аудита план:	18.09.2010
Дата окончания аудита факт:	
Область распространения аудита:	Внутренний
Тип планирования аудита:	Очередной
Проверяемая организационная единица:	Банк
Ответственный от подразделения:	Директор по качеству Петров Витал...
Руководитель аудита:	Директор по качеству Петров Витал...
Статус аудита:	Запланированный
Заключение:	

Объекты аудита | Аудиторы | Список рассылки

Объект	Комментарий
▶ А0 Бизнес-процессы Банка	
Электронные документы	

[Новое сообщение](#) [Свойства сообщения](#)

Номер сообщен...	Дата	Несоответствие	Описание



# Рекомендуемая литература и источники информации

- ▶ Исаев Р.А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке. – М.: ГОЛОС-ПРЕСС, 2009. – 318 с. Ил.

<http://betec.ru/index.php?id=21&sid=04>

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/4816050/>

## Авторские статьи и разработки

1. Методика описания (структуризации) бизнес-процессов коммерческого Банка и ее практическое применение

<http://betec.ru/index.php?id=06&sid=126>

2. Методика построения системы менеджмента качества коммерческого Банка по стандартам ISO 9000:2000 и ее практическое применение

<http://betec.ru/index.php?id=06&sid=128>

3. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка (Статья)

[http://www.businessstudio.ru/procedures/business/bank\\_complex](http://www.businessstudio.ru/procedures/business/bank_complex)

4. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка (Отраслевая бизнес-модель в программном продукте Business Studio. Версия 1).

[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nr\\_bank](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nr_bank)

*Типовая система менеджмента качества  
(СМК – ISO 9000) коммерческого банка*