

**Выборочные сопроводительные слайды**  
*к Матрице требований по составляющим  
процесса и уровням зрелости  
организации работ по описанию и  
оптимизации бизнес-процессов в  
кредитных организациях*

Проект<sup>Щ</sup>

Версия 1.0. от 29.01.2010 г.

Разработан по поручению Координационного комитета АРБ  
по стандартам качества банковской деятельности

Разработчики:

ЗАО АКБ «НОВИКОМБАНК»

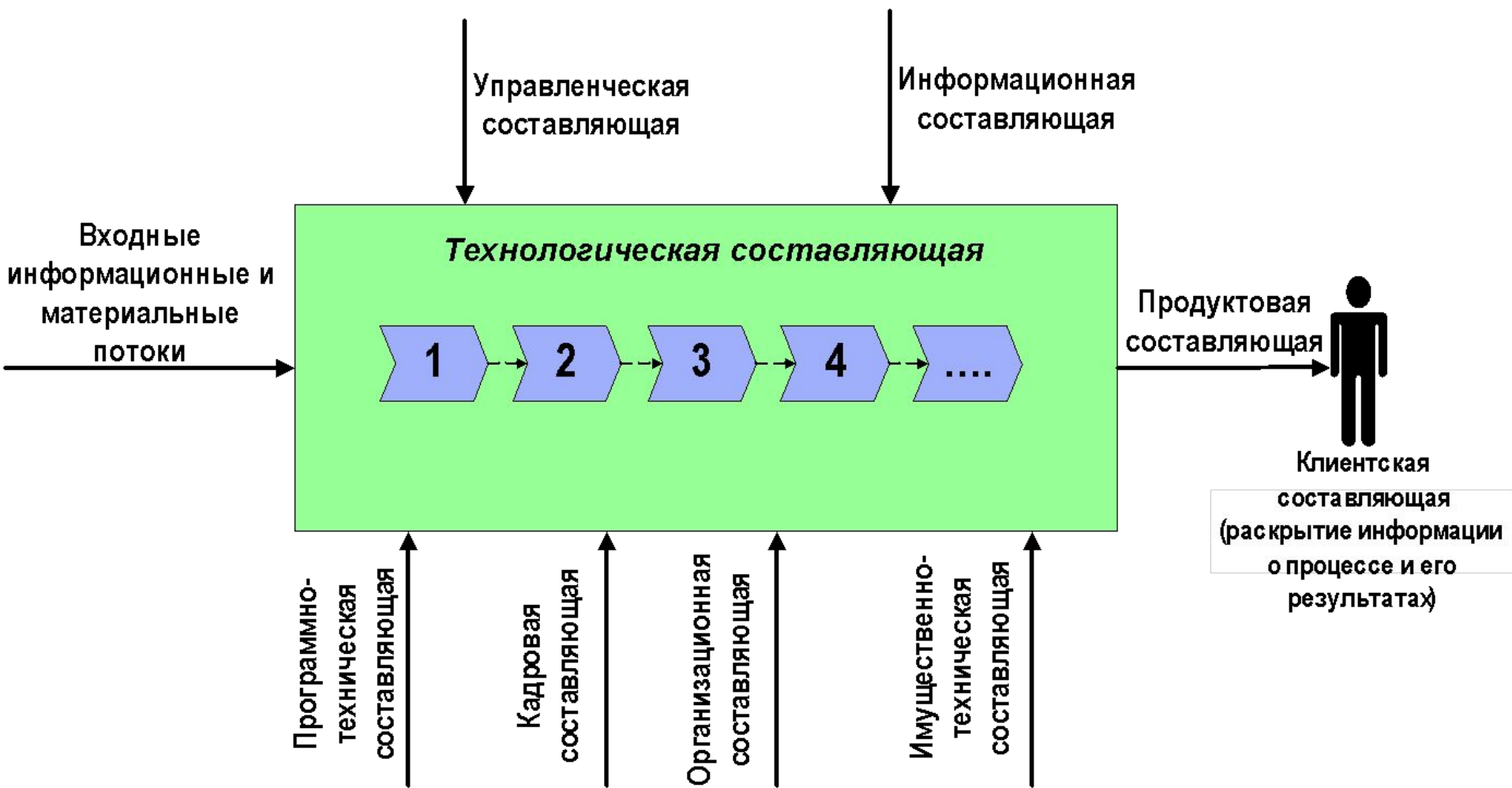
Консалтинговая компания «Бизнес-инжиниринговые технологии» (БИТЕК)

Москва

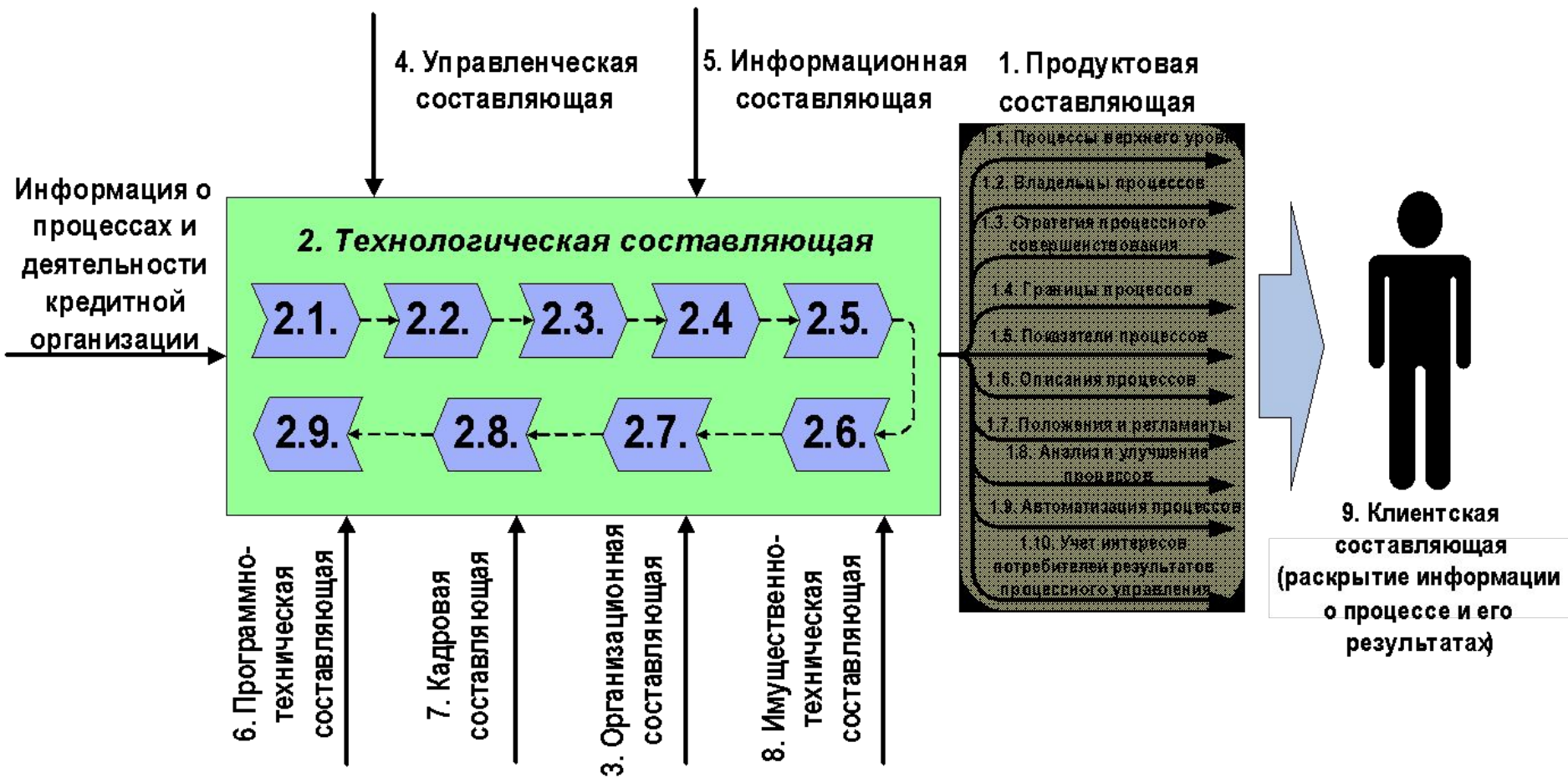
---

<sup>Щ</sup> Замечания и предложения направлять по тел. + 7 (495) 788-72 -47 и [info@betec.ru](mailto:info@betec.ru) или  
+ 7 (495) 974-71-87 доб. 568 и e-mail: [Radchenko@novikom.ru](mailto:Radchenko@novikom.ru)

# Структура методологии стандартизации АРБ

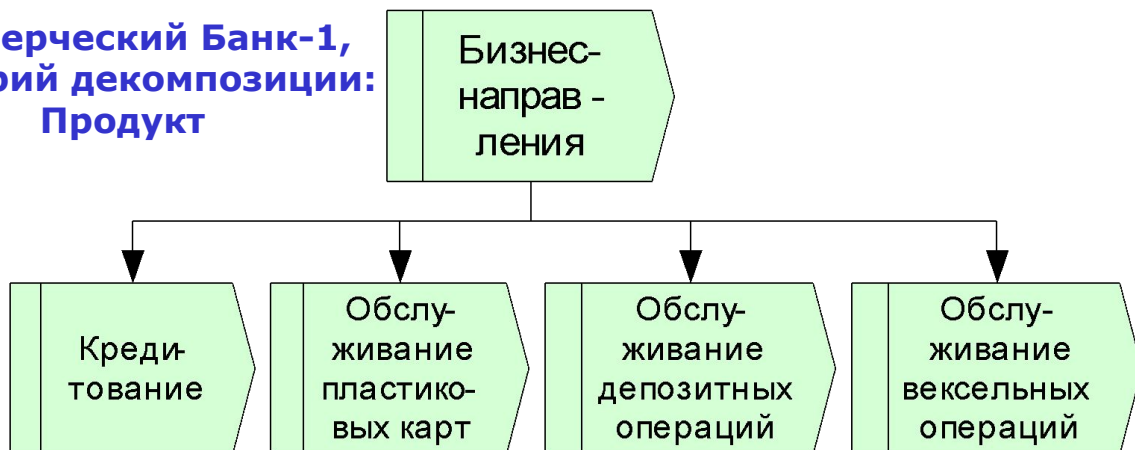


# Структура стандарта качества организации работы по описанию и оптимизации бизнес-процессов в кредитных организациях

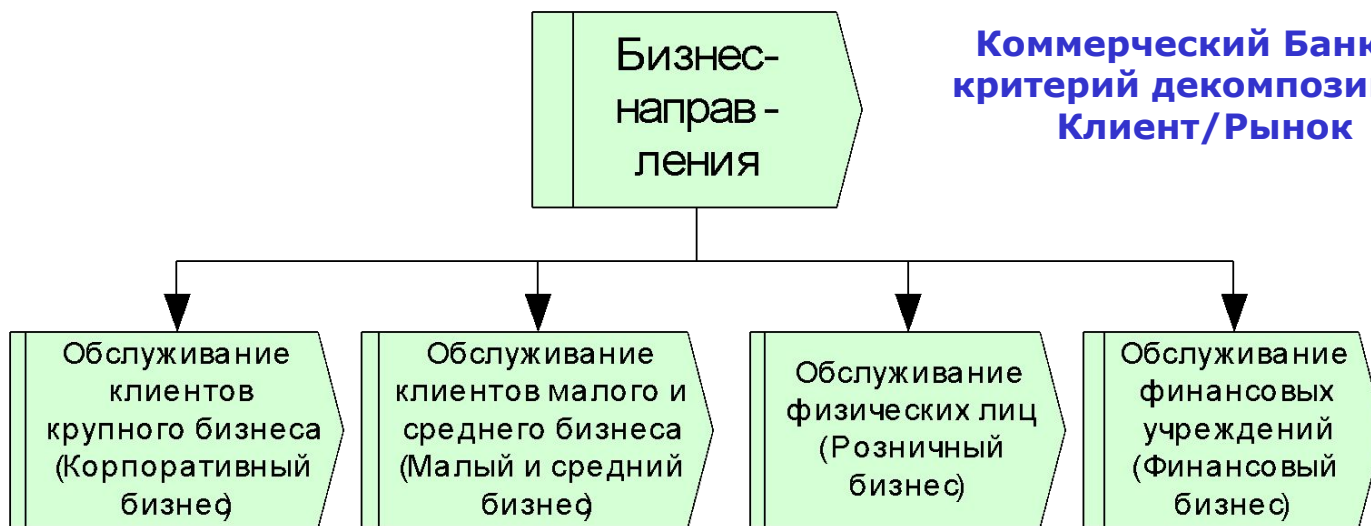


# Требование 1.1.1. Выделены бизнес-направления

**Коммерческий Банк-1,  
Критерий декомпозиции:  
Продукт**



**Коммерческий Банк-2,  
критерий декомпозиции:  
Клиент/Рынок**



Требования: 1.1.2. Выделены основные процессы первого уровня; 1.1.3. Выделены вспомогательные процессы первого уровня

### М - Бизнес-процессы управления

Стратегическое управление

Управление финансами

Управление маркетингом

Управление процессами

Управление персоналом

Управление рисками, активами ...

Управление проблемными займами

### В. Основные бизнес-процессы

Обслуживание корпоративного бизнеса

Обслуживание малого и среднего...

Розничное стандартное обслуживание

Розничное VIP-обслуживание

Работа с финансовыми институтами

ИТ-обеспечение и связь

Обеспечение безопасности

Юридическое обеспечение

Административно-хозяйственное обеспечение

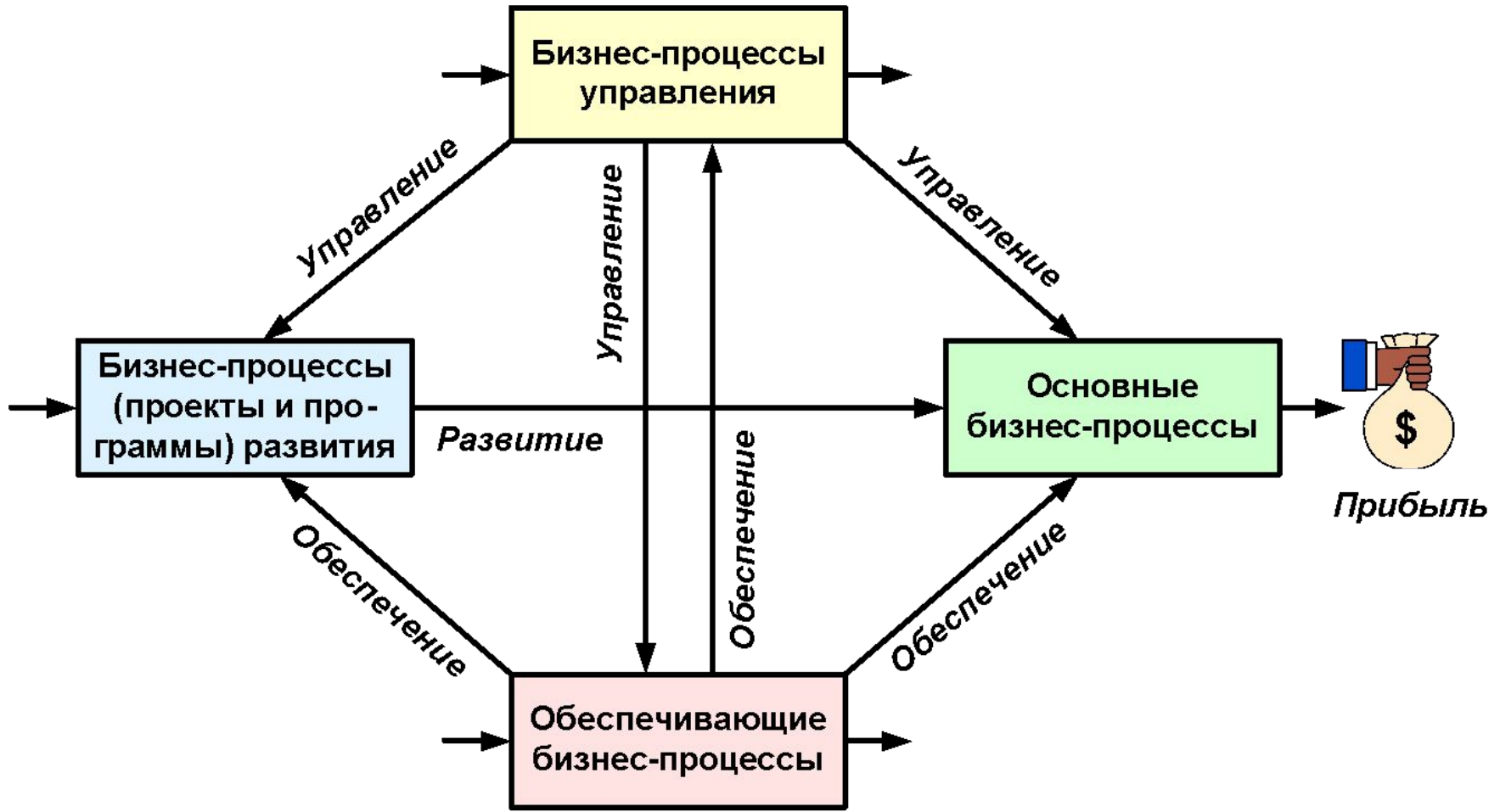
Бухгалтерский учет

Проведение внутренних аудитов

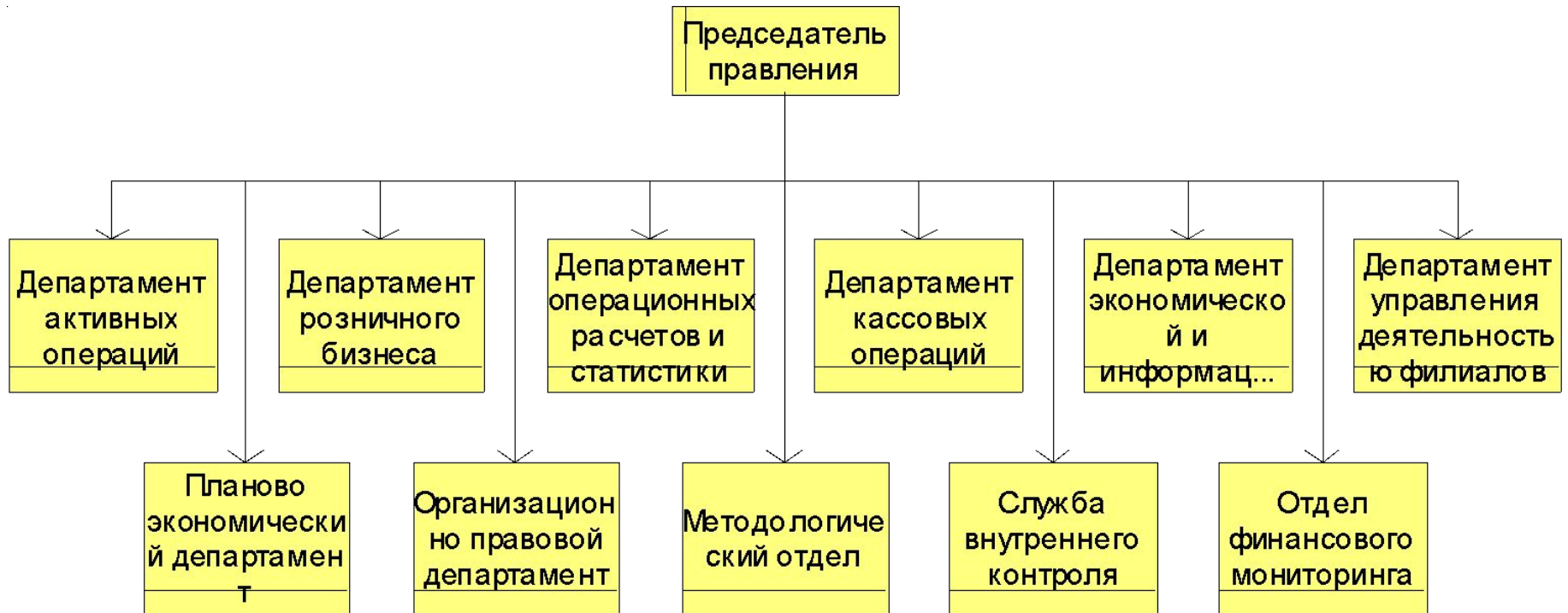
Информационное обслуживание - Call Centre

### S - Обеспечивающие бизнес-процессы




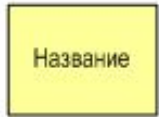


Требование 1.1.4. Система выделенных процессов является полной и содержит все основные и вспомогательные процессы (обеспечивающие, управления и развития)



# Требование 1.2.1. Разработана диаграмма оргструктуры



## Требование 1.2.2. Диаграмма организационной структуры соответствует соглашению по моделированию (фрагмент)

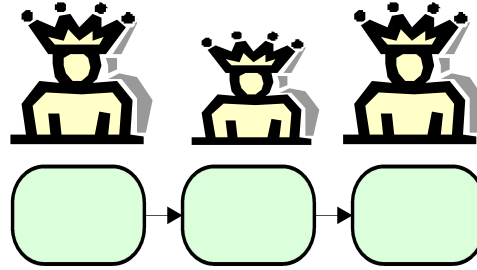
Название элемента	Фигуры элемента	Описание элемента
Линейное подчинение		Связь линейного подчинения обозначает подчинение непосредственному руководителю, который имеет основные полномочия по обеспечению выполнения сотрудником работ в рамках должностных обязанностей. Связь имеет направление и проводится от руководителя к подчиненному.
Функциональное подчинение		Связь функционального (процессного) подчинения обозначает дополнительное подчинение другому руководителю (помимо линейного) по ряду выполняемых сотрудником работ. Связь имеет направление и проводится от руководителя к подчиненному. Особенно активно функциональное подчинение применяется в территориально распределенных организациях между головным и дополнительными офисами.
Должность		Этот элемент обозначает должностную позицию в организационной иерархии, которая отвечает за выполнение определенных бизнес-процессов и которая имеет соответствующие полномочия и механизмы управления.
Подразделение	Подразделение верхнего уровня 	Этот элемент обозначает постоянно действующую группу должностей, которая сгруппирована согласно процессной принадлежности или другим критериям. Элемент имеет следующие два типа, представленные различными фигурами: <ul style="list-style-type: none"> <li>Подразделение верхнего уровня – представляет структурное подразделение верхнего уровня. Пример: Управление.</li> <li>Подразделение нижнего уровня - представляет структурные подразделения нижнего уровня. Пример: Отдел.</li> </ul>
	Подразделение нижнего уровня 	
Бизнес-роль		Этот элемент обозначает роль, которую играют различные должностные лица. Примеры: Руководитель верхнего уровня, Руководитель отдела, Инициатор, Владелец процесса.



## Требование 1.2.3. Определены владельцы и участники процессов

<b>Владелец процесса</b> - руководитель, несущий ответственность за результативность и эффективность процесса, обеспечение ресурсами, а также за улучшение процесса. (ISO 9000:2000)		<b>Структурные звенья (верхнего уровня)</b>				
		<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>
		<b>Председатель правления</b>	Департамент активных операций	Департамент розничного бизнеса	Организационно-правовой департамент	Департамент экономической и информационной безопасности
<b>Бизнес-процессы (верхнего уровня)</b>	<b>B1.</b> Кредитование		○			
	<b>B2.</b> Обслуживание пластиковых карт			○		
	<b>B3.</b> Работа с финансовыми институтами		○			
	....					
	<b>S1.</b> ИТ-обеспечение и связь					○
	<b>S2.</b> Обеспечение безопасности					○
	<b>S3.</b> Юридическое обеспечение				○	
	...					
	<b>M1.</b> Стратегическое управление	○				
	<b>M2.</b> Управление маркетингом			○		
	<b>M3.</b> Управление персоналом				○	
	....					

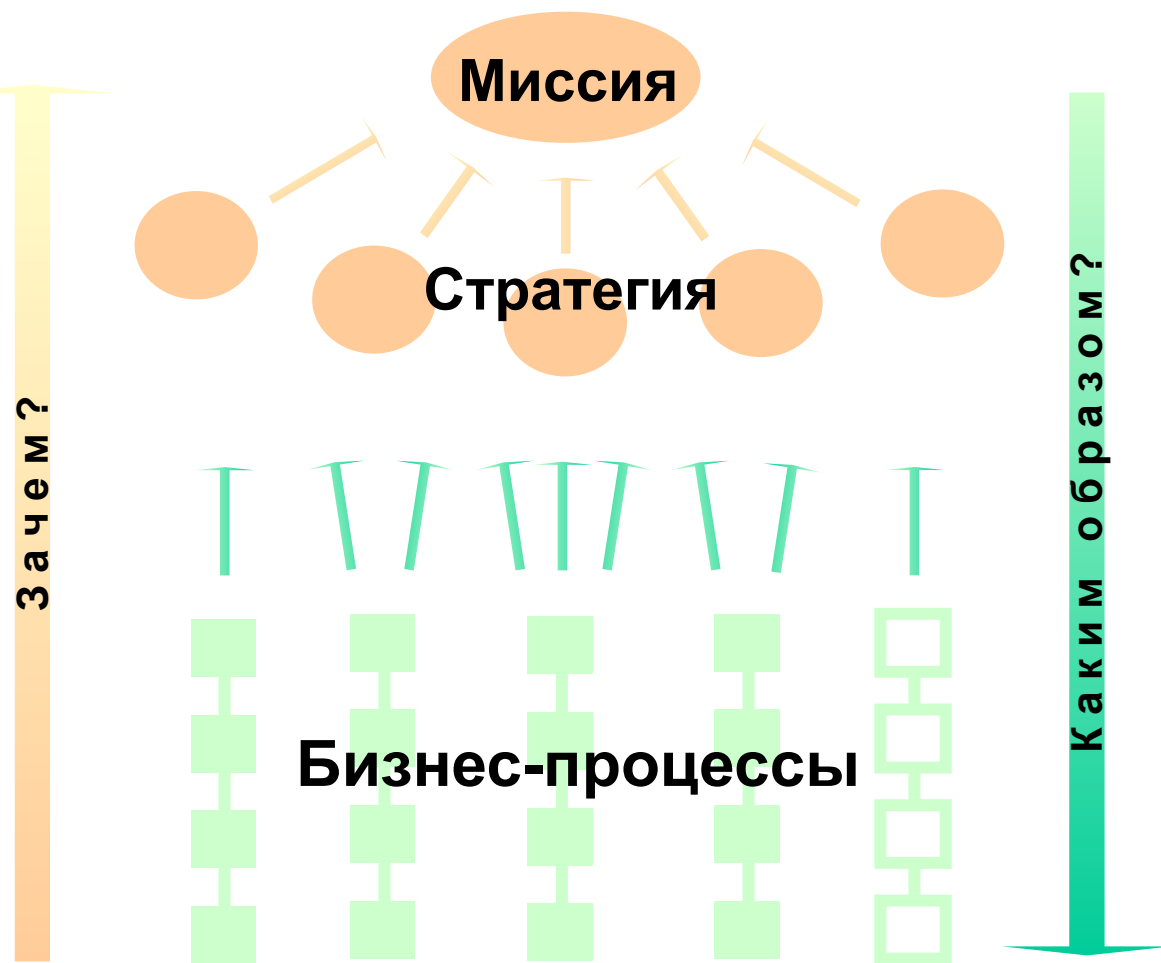
## Требование 1.2.4. Владельцы наделены полномочиями, соответствующими ответственности



### Полномочия и механизмы, необходимые для управления бизнес-процессами

- Легитимные
- Финансовые
- Лидерство
- Информационные

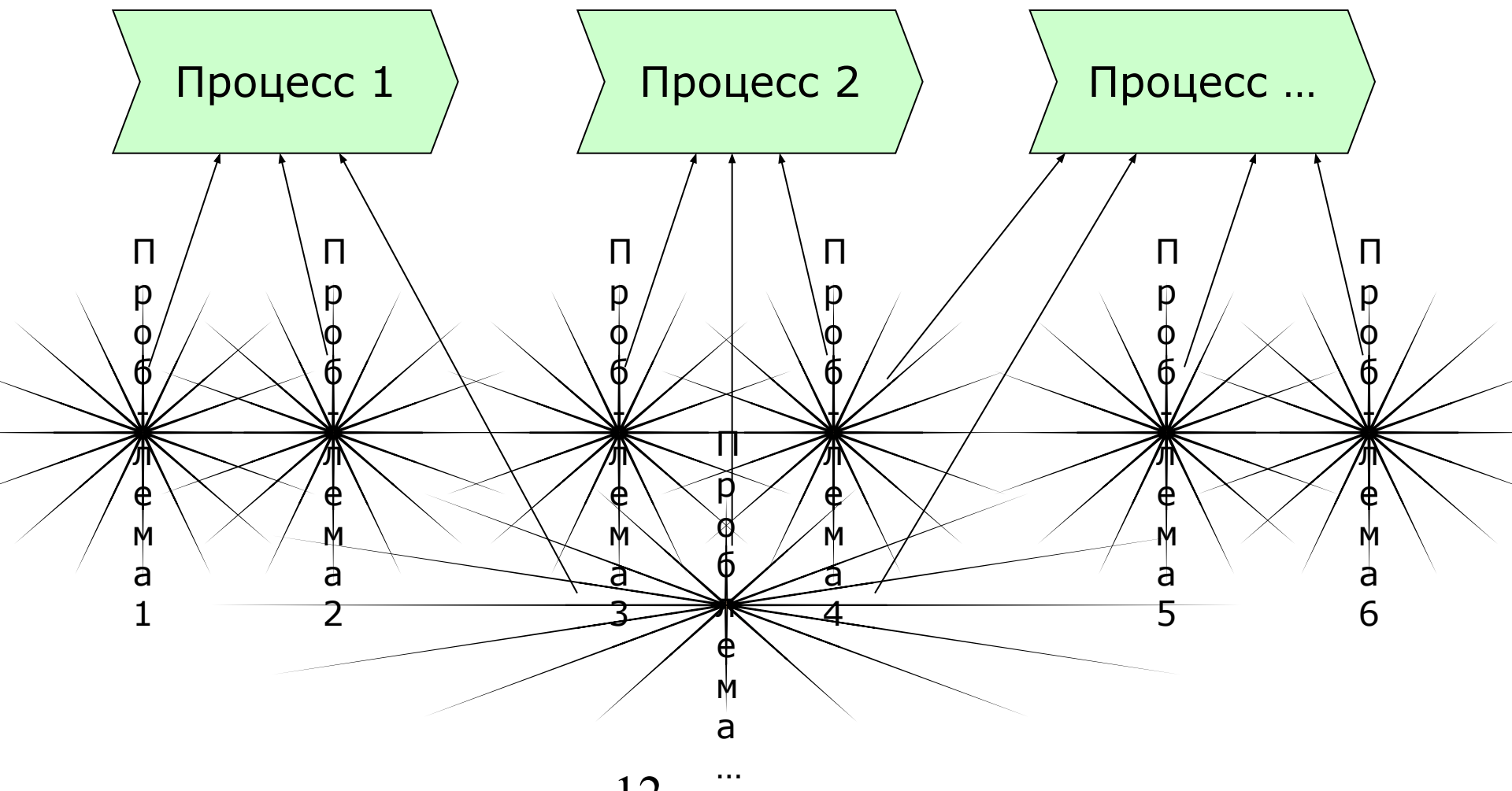
## Требование 1.3.3. Определена важность процессов с учетом стратегии



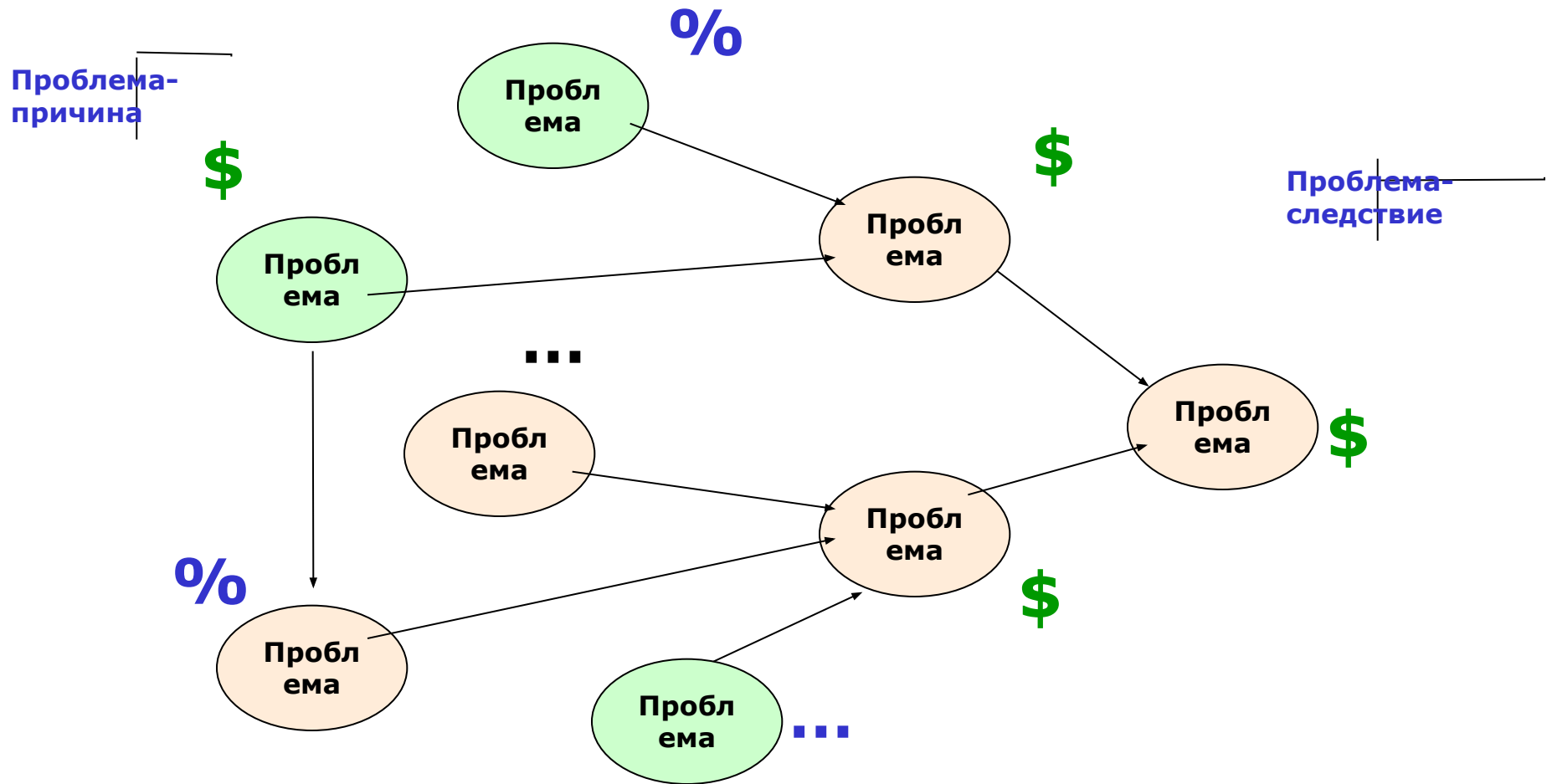
Какие из бизнес-процессов должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы мы были уверены в достижении стратегии?

Какие бизнес-процессы оказывают основное воздействие на стратегию?

# Требование 1.3.4. Сформулированы проблемы по процессам



# Требование 1.3.5. Проведен причинно-следственный анализ проблем



## Требование 1.3.6. Определена проблемность процессов

### **1 - Отличные**

Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе. Ожидаются и планируются изменения в будущем.

### **2 - Хорошие**

Было достигнуто значительное улучшение качества по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются изменения в будущем.

### **3 - Удовлетворительные**

Используемые в данный момент методы являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.

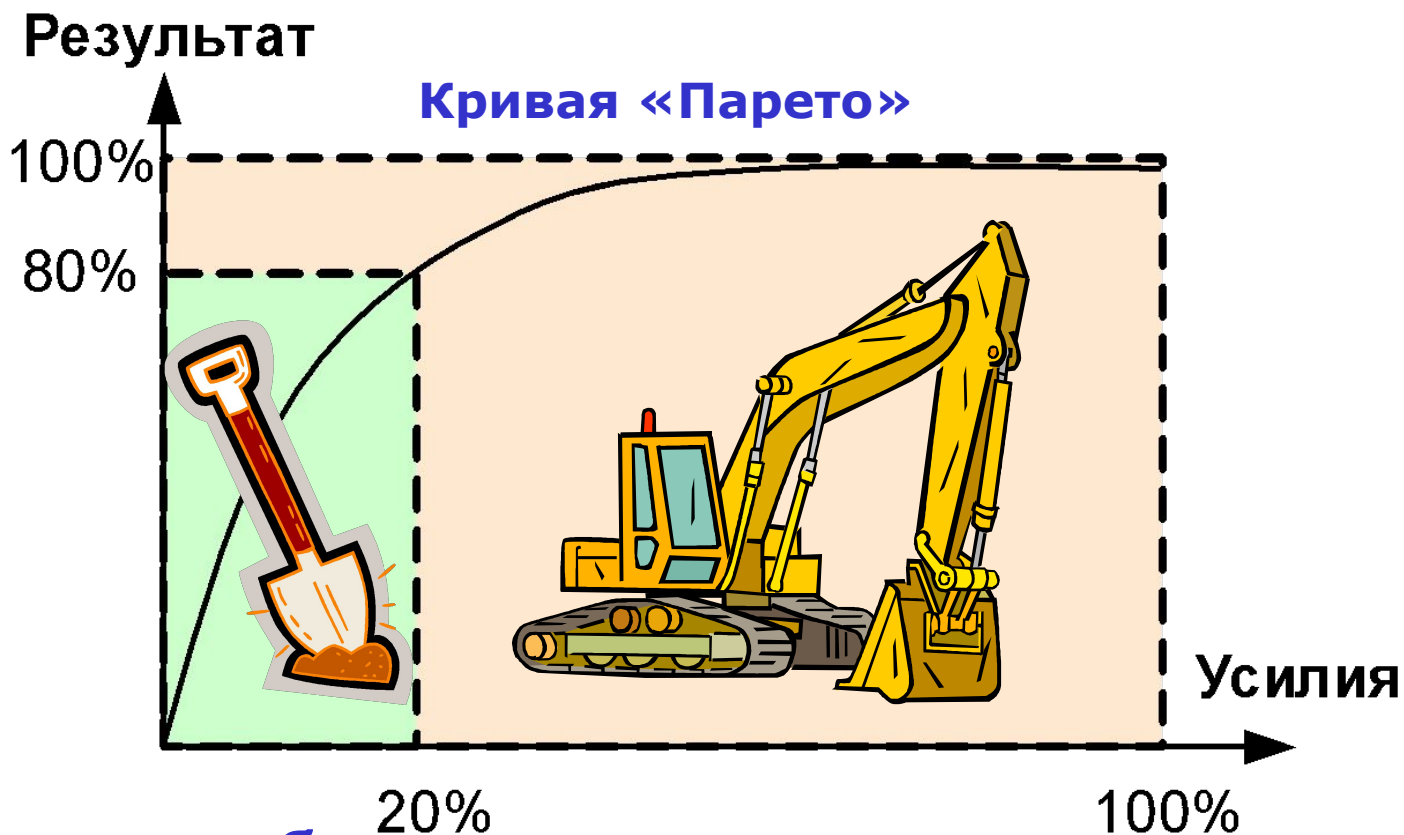
### **4 - Не очень хорошие**

Процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.

### **5 - Плохие**

Процесс неэффективен или почти не действует. Серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

## Требование 1.3.7. Проведено ранжирование и приоритезация процессов

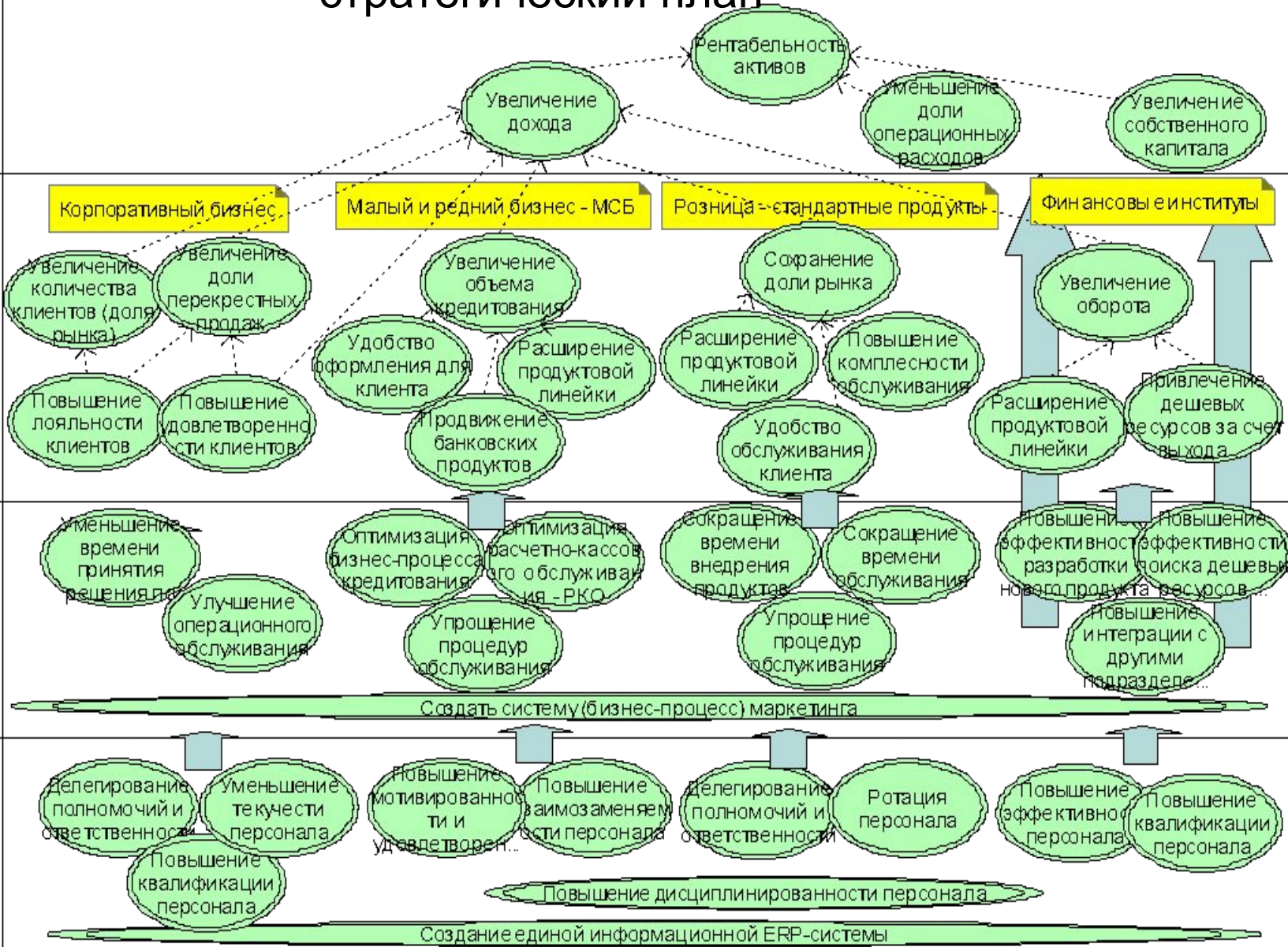


### Критерии оценки бизнес-процессов

- Важность бизнес-процесса
- Проблемность бизнес-процесса
- Возможность проведения изменений бизнес-процесса

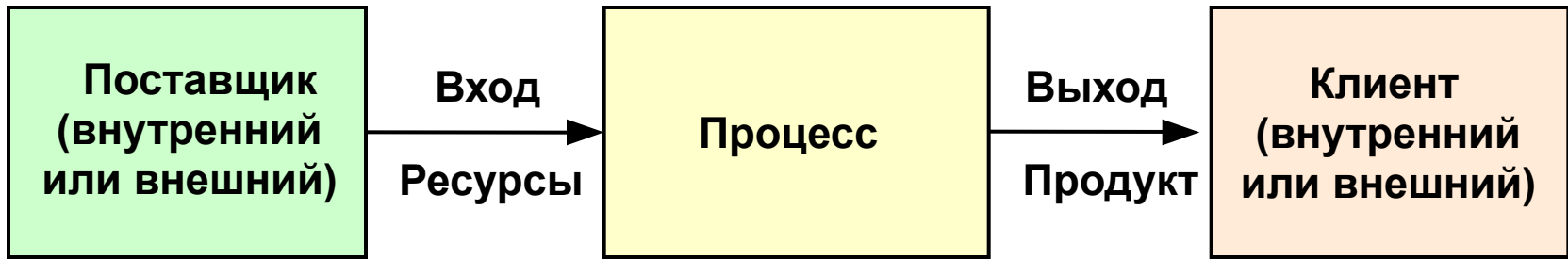
# Требование 1.3.8. Цели по ключевым процессам включены в стратегический план

- F - Финансы**
- C - Клиенты и маркетинг**
- I - Бизнес процессы**
- L - Персонал и системы**



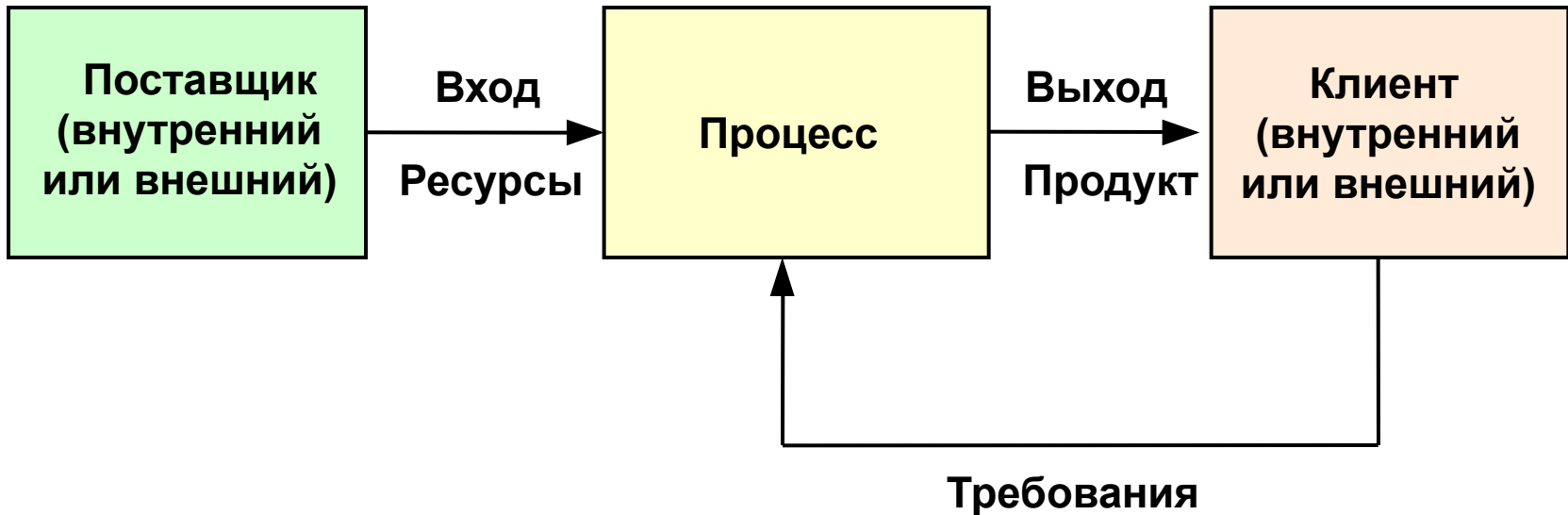


Требование 1.4.1. Определены входы, выходы, поставщики и клиенты процессов

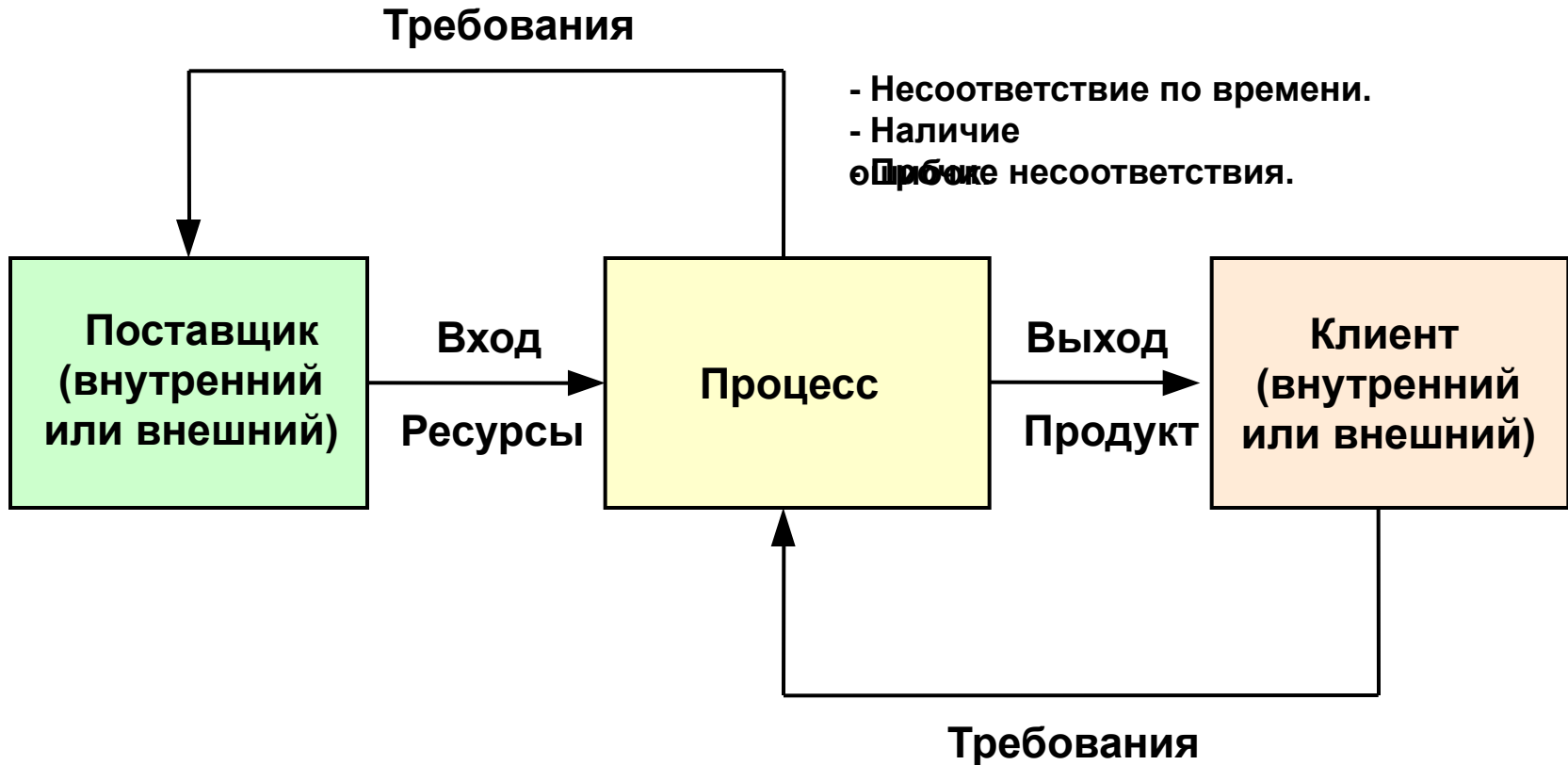


## Требование 1.4.2. Определены требования клиентов процессов

- Несоответствие по времени.
- Наличие проблем несоответствия.



# Требование 1.4.3. Сформулированы требования к поставщикам процессов



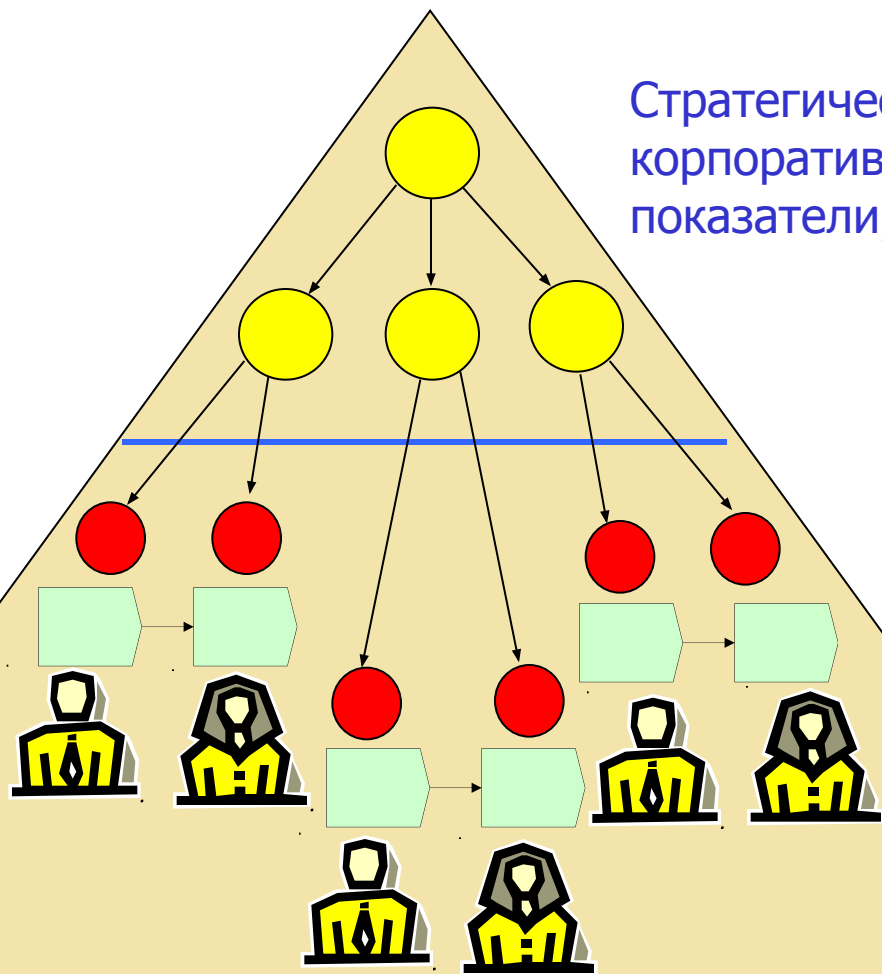
Изучив требования Клиента,  
Производитель определяет требования к  
Поставщику

Требования: 1.5.1. Определены показатели процессов и их фактические значения; 1.5.2. Определены целевые значения показателей

<b>KPI (вр)</b>	<b>Старый</b>	<b>Новый</b>
<input type="checkbox"/> Стоимость	337,6 \$	67,24 \$
<input type="checkbox"/> Время для клиента (дни)	23	1,81
<input type="checkbox"/> Количество подразделений, участвующих в выдаче кредита	10	1
<input type="checkbox"/> Сколько сотрудников общаются с клиентом	2	1

# Требование 1.5.3. Показатели процессов соответствуют стратегии

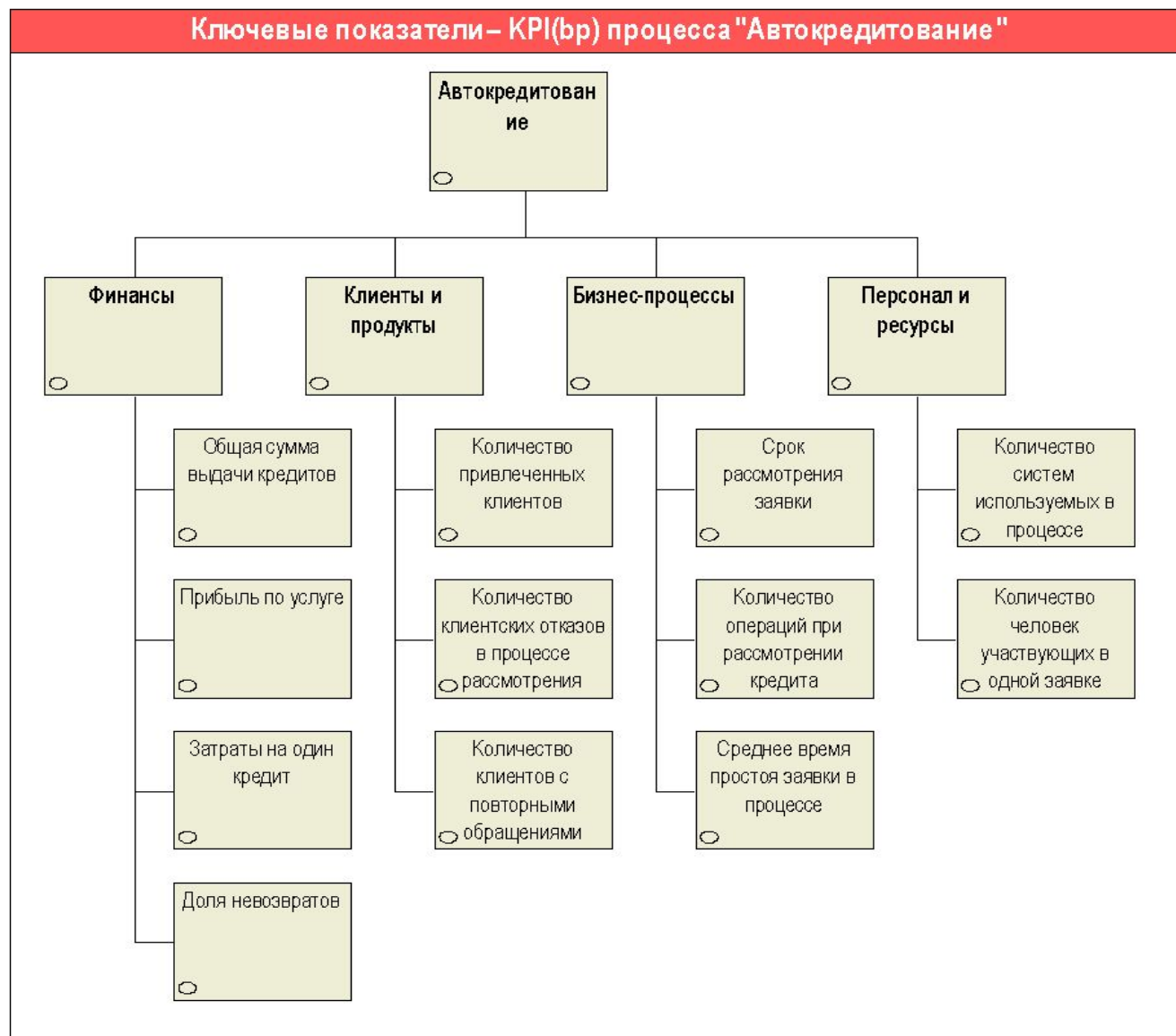
## Миссия



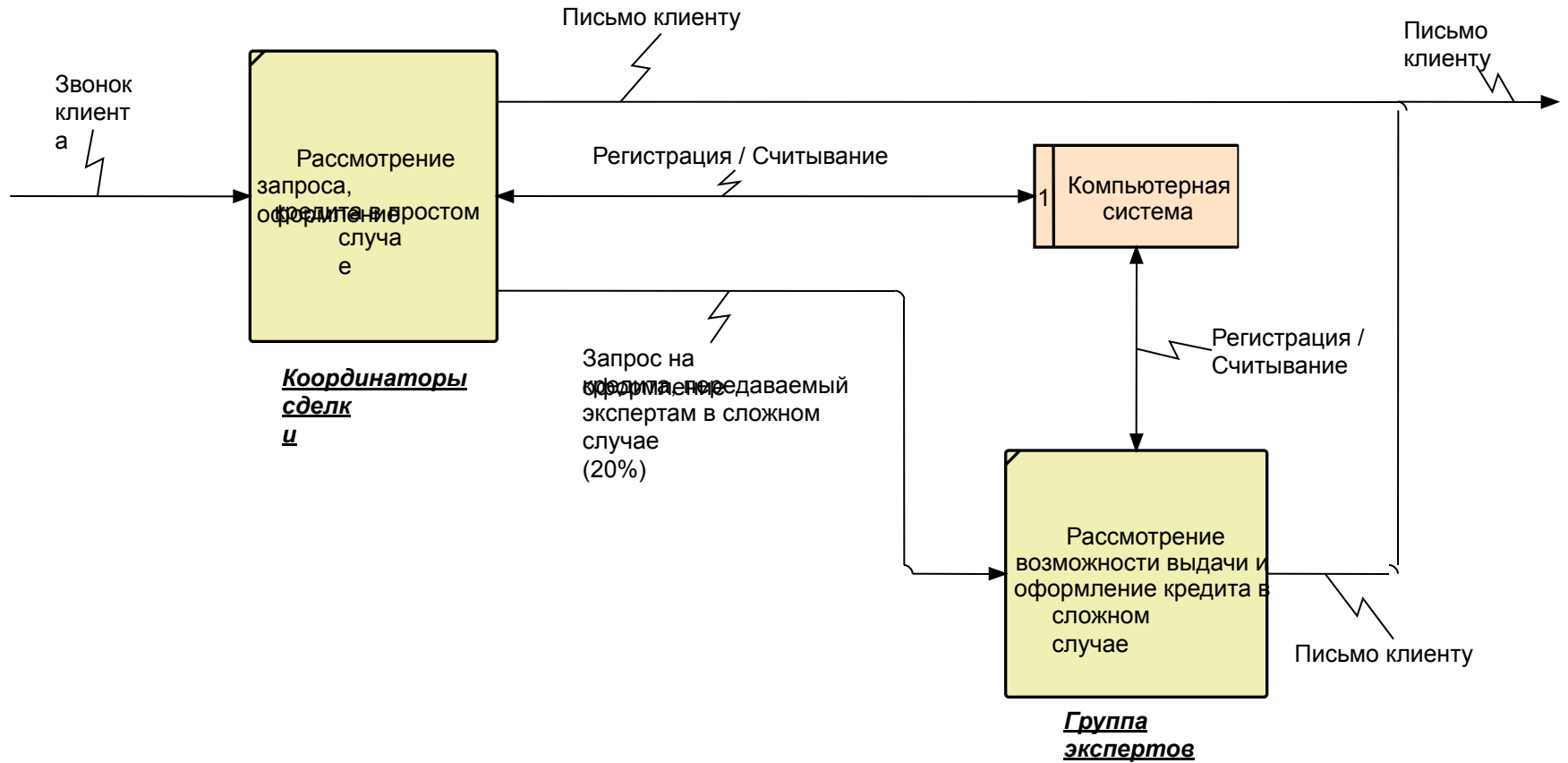
Стратегические цели и корпоративные ключевые показатели, их измеряющие - KPI(c)

Операционные цели и ключевые показатели процессов, их измеряющие - KPI(bp)

## Требование 1.5.4. Достигнута полнота и сбалансированность системы показателей по процессам

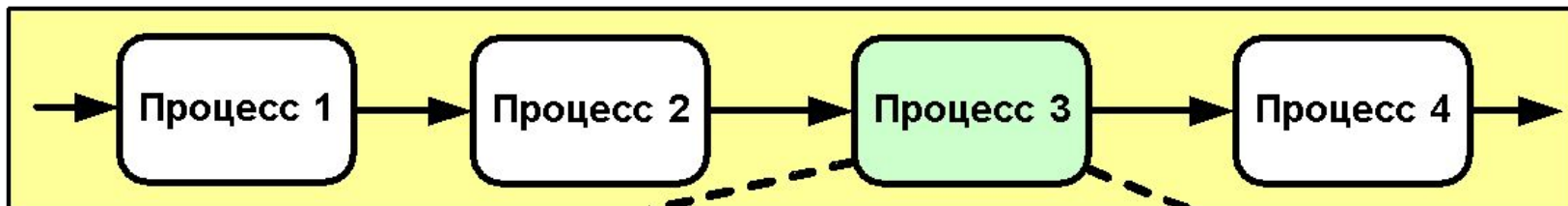


# Требование 1.6.1. Разработаны описания процессов



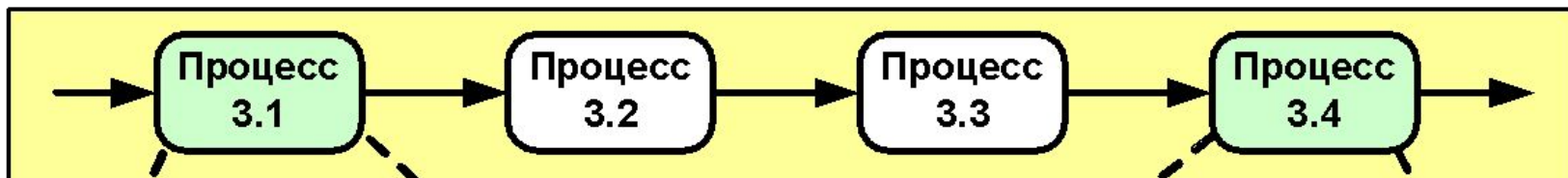
# Требование 1.6.3. Описания процессов являются детальными (глубина описания)

1-ый уровень описания



Декомпозиция процесса 3

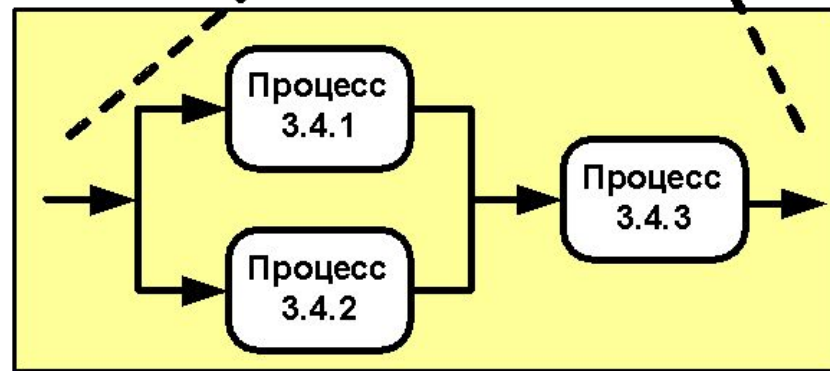
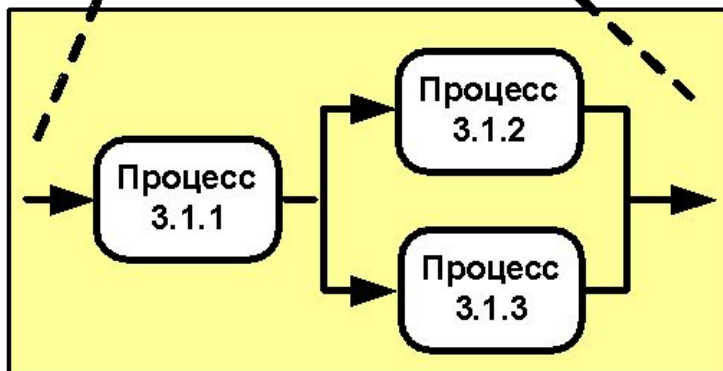
2-ой уровень описания



Декомпозиция процесса 3.1

Декомпозиция процесса 3.4

3-ий уровень описания





# Требование 1.6.5. Используются графические способы для описания процессов

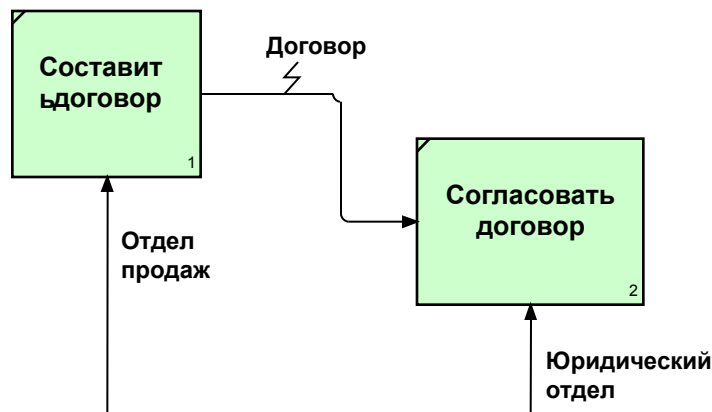
## ✓ Текстовый

*“Отдел продаж составляет договор и согласует его в юридическом отделе”*

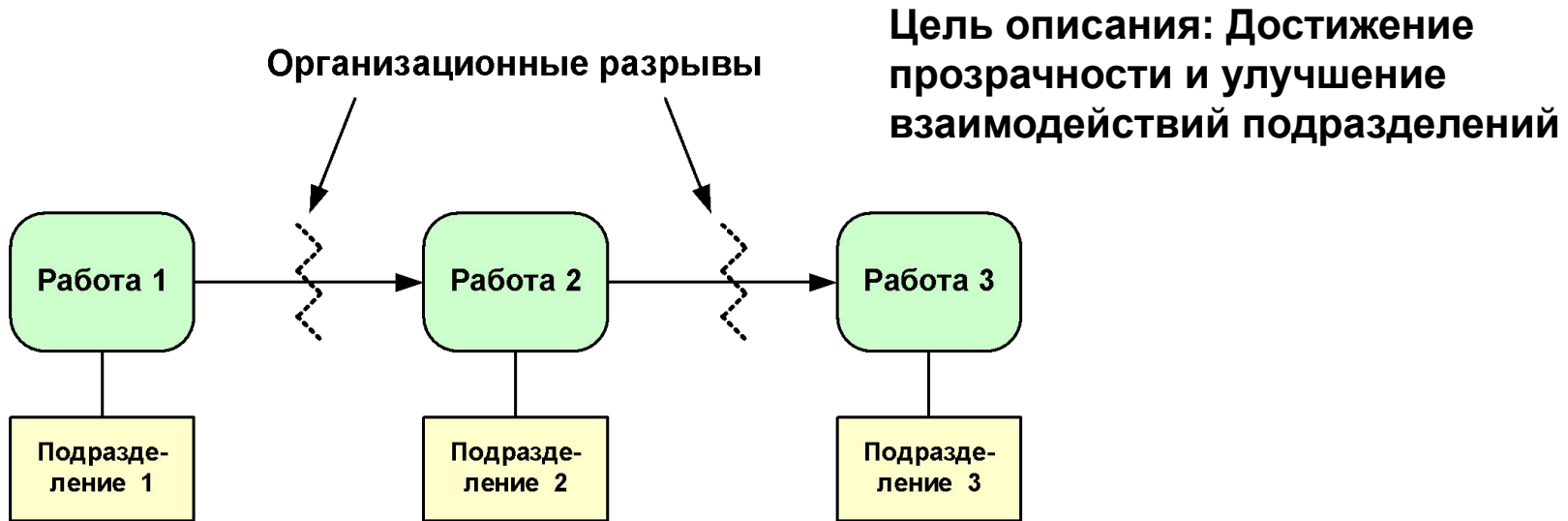
## ✓ Табличный

№	От кого	Что/Вход	Операция	Штатная единица	Что/Выход	Кому
1.	-	-	Составляет договор	Отдел продаж	Договор	Юридический отдел
2.	Отдел продаж	Договор	Согласует договор	Юридический отдел	-	-

## ✓ Графический



# Требование 1.6.6. Определены цели описания процессов



**Цель описания:  
Совершенствование  
информационной  
системы**

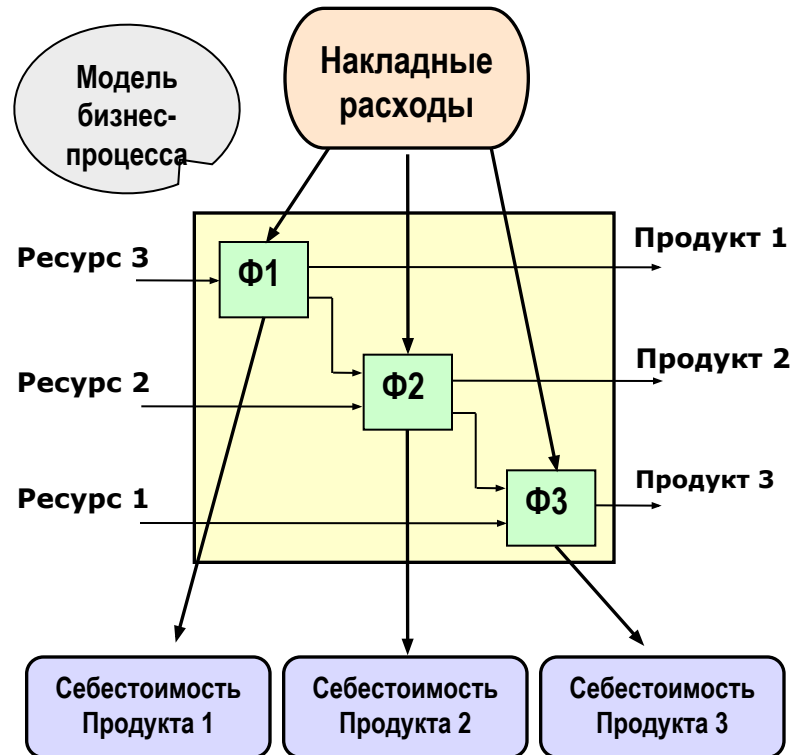


## Требование 1.6.9. Собрана информация о времени выполнения процессов

<b>Функция</b>	<b>Время на функцию, мин</b>	<b>Количество повторений за процесс</b>
Проставить отметку о получении	0,5	10
Проверить полноту заполнения заявления	12,5	10
Проверить подпись	2,75	10
Проверить наличие доступных средств на счете	1,5	10
Отсканировать информацию перевода (занести в компьютер)	0,5	10
Передать заявление в электронном виде на дальнейшую обработку	0,5	10
Перевод фиксируется в отчетах	3,5	5
Передача информации в клиринговый центр	0,5	5
Информация фиксируется в архиве	0,5	5

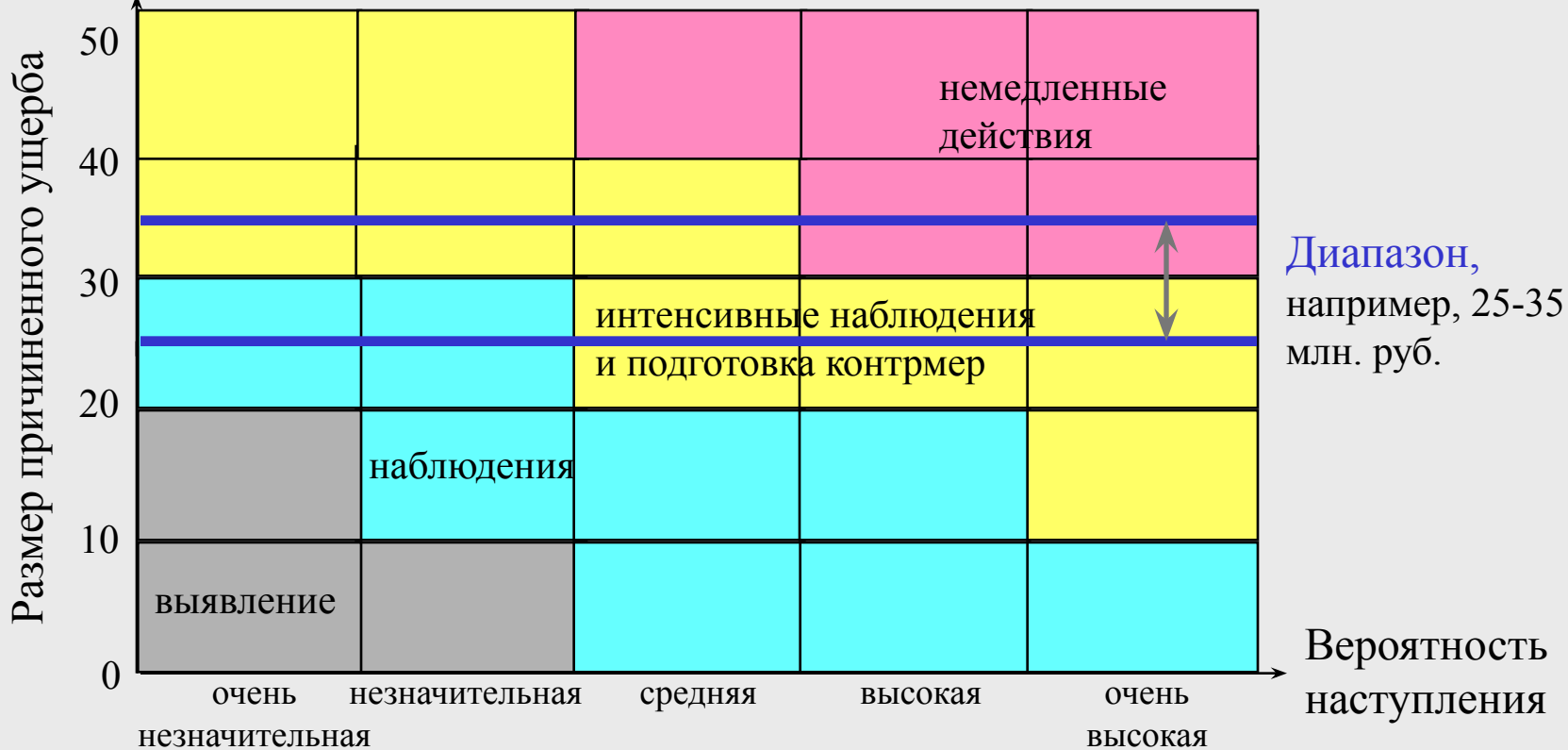
# Требование 1.6.10. Определены ресурсы, потребляемые процессами, их стоимость и стоимость процессов

## Пооперационный метод калькуляции себестоимости



# Требование 1.6.11. Определены риски по процессам

Результат на  
ЕВІТ за 2 года  
в млн. руб.



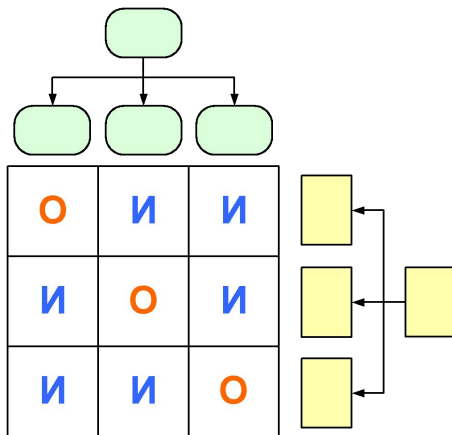
# Требования: 1.7.1. – 1.7.3; 1.7.5. – 1.7.6. Разработаны положения и регламенты

## Процессные регламенты

Регламентируют функции бизнес-процесса (внутрифирменной деятельности) и закрепленные за ними подразделения и должности.

### Примеры процессных регламентов:

- Положение о структуре процессов верхнего уровня
- Регламенты процессов
- Положение о процедуре

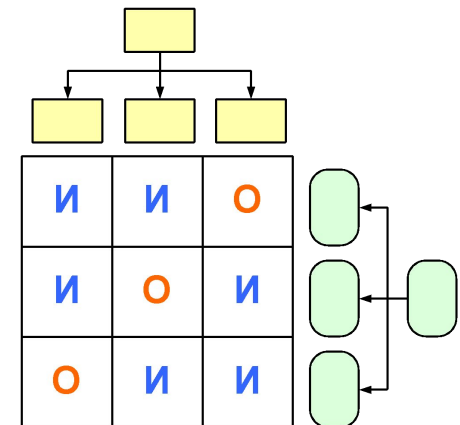
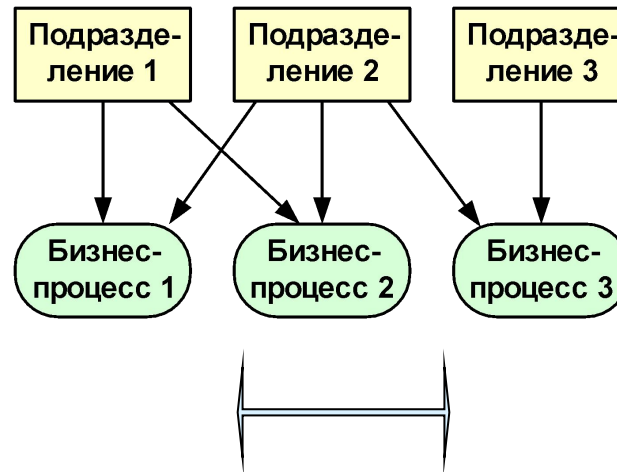


## Структурные регламенты

Регламентируют организационную структуру компании (подразделения), и распределенные на них функции.

### Примеры структурных регламентов:

- Положение об организационной структуре
- Положение о подразделении
- Должностная инструкция



# Требование 1.8.1. Проводится анализ процессов



## Требование 1.8.2. Системно применяются базовые инструменты анализа и улучшения процессов

- ⇒ Принципы и инструменты реинжиниринга – BPR
- ⇒ Принципы и инструменты постоянного совершенствования (5S, Lean Production, Семь простых инструментов качества и т.д.)
- ⇒ Методы статистического анализа и управления процессами - SPC
- ⇒ Методы функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов – ФСА/АВС
- ⇒ Методы динамического моделирования



## Требование 1.8.6. Приведены процессы в соответствие со стандартами ИСО и АРБ, проводится бенчмаркинг

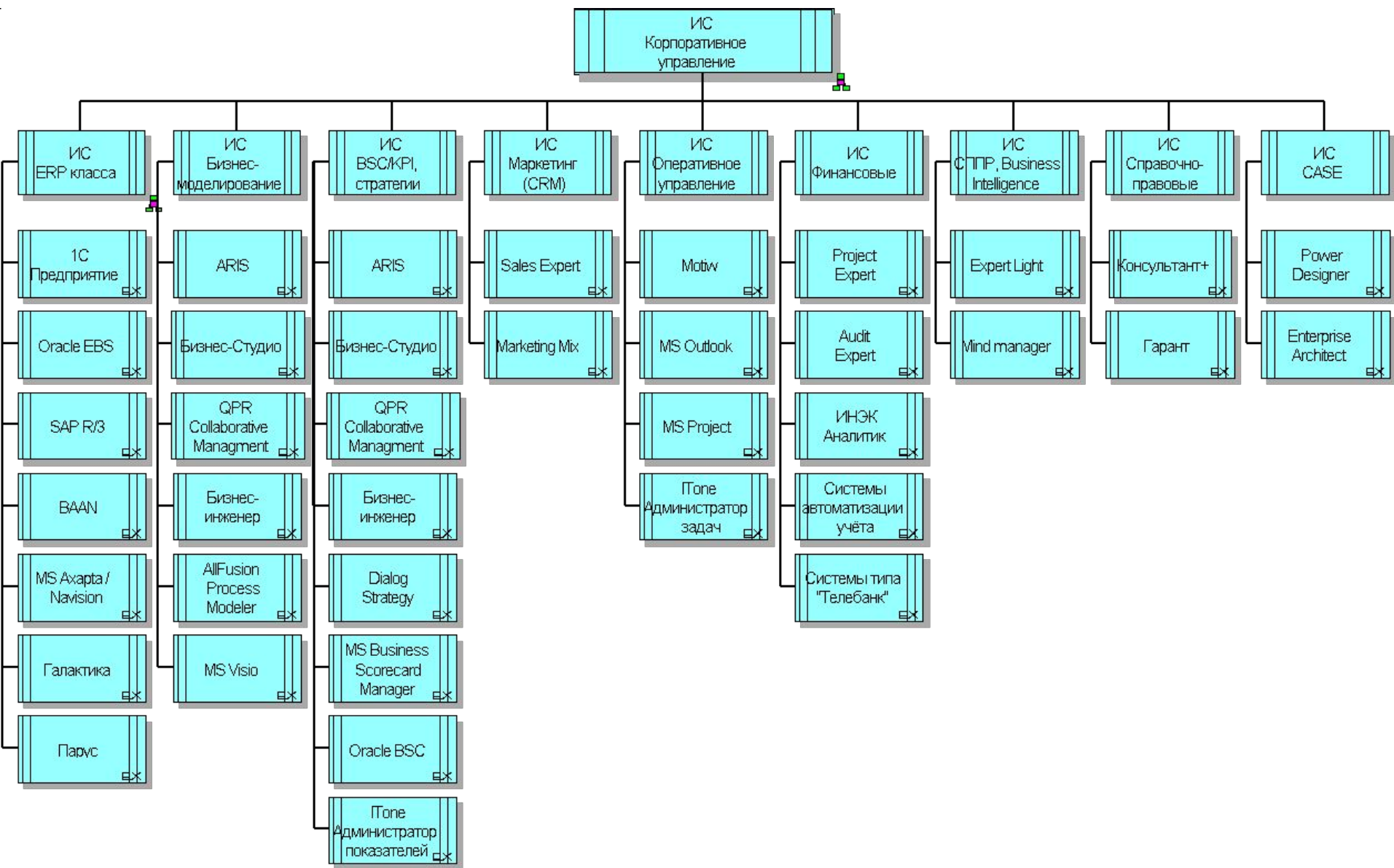
**Бенчмаркинг** – это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации с целью сбора информации, которая поможет рассматриваемой организации определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы

Проводить **бенчмаркинг** - это значит:

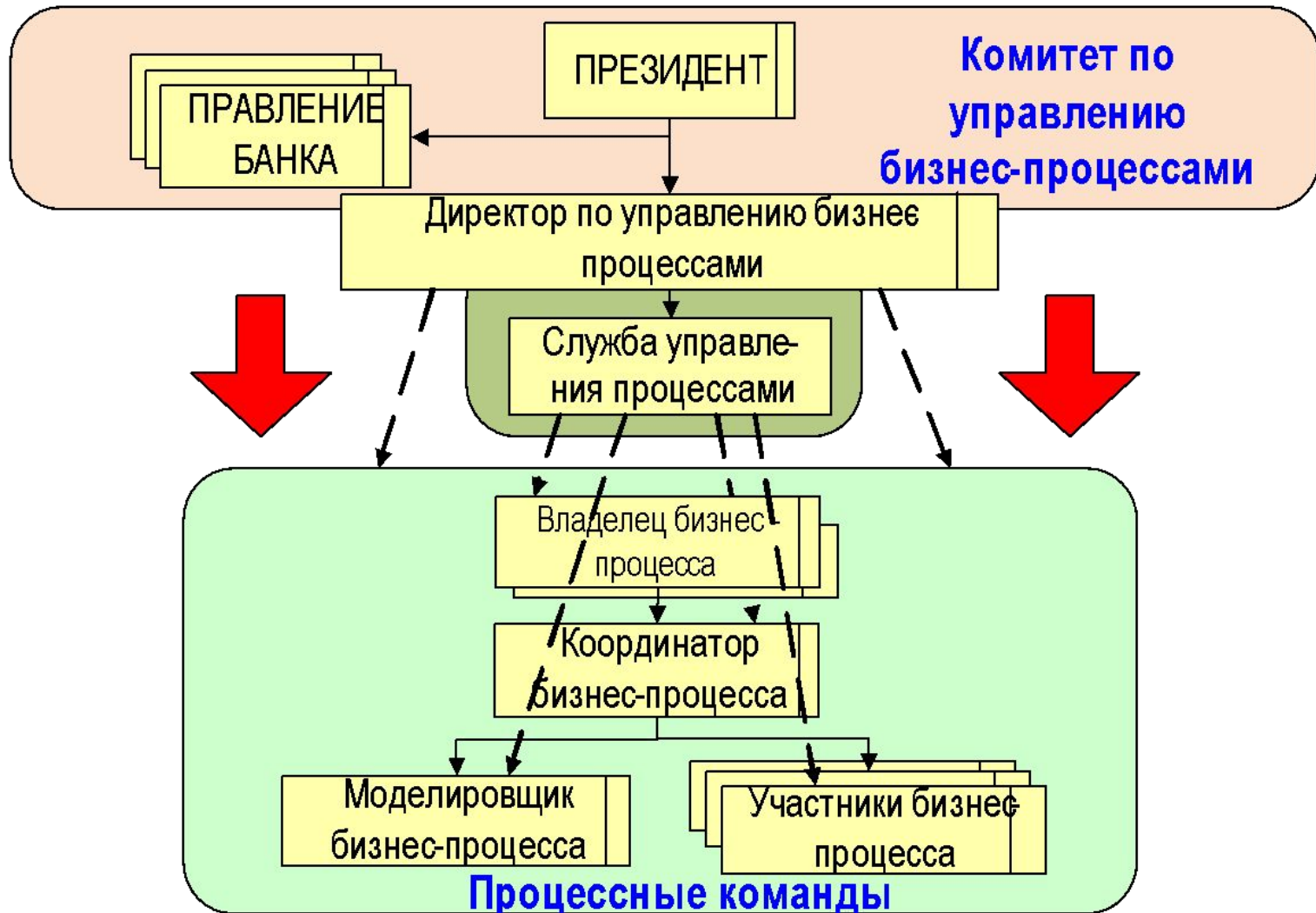
- Быть достаточно умным, чтобы признавать: всегда есть кто-то в чем-то лучше Вас
- Быть достаточно мудрым, чтобы учиться у него всему, а затем догнать и перегнать учителя



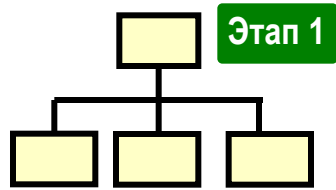
# Требование 1.9.3. Определен порядок автоматизации процессов



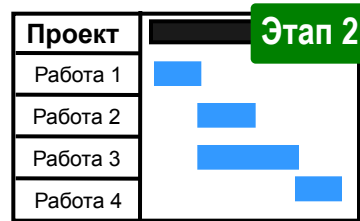
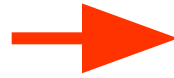
## Требование 2.1. Формирование комитета по управлению процессами



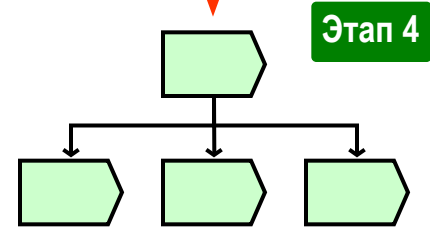
## Требование 2.2. Долгосрочное планирование управления процессами



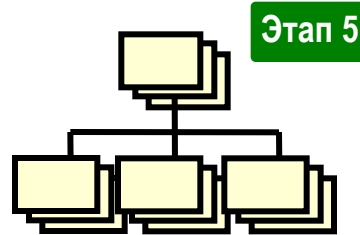
Формирование координационной рабочей группы проекта



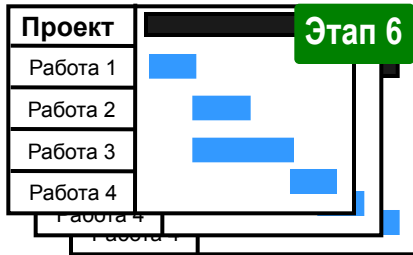
Планирование проекта



Выделение и ранжирование процессов, выбор процессов и показателей для улучшения



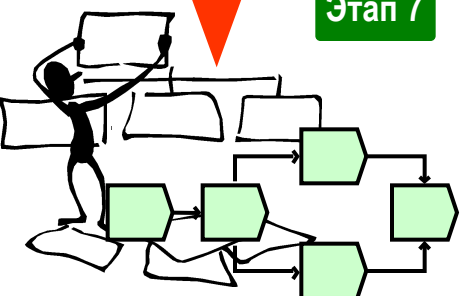
Формирование процессных рабочих групп по выбранным для улучшения процессам



Разработка планов по описанию и оптимизации процессов и оргструктуры



Этап 7



Разработка процессных и структурных регламентов «как надо»



Внедрение новых схем и их опытная эксплуатация

## Требование 2.6.3. Проводится планирование управления изменениями

**«Внутренний маркетинг, PR», коммуникации**

Информирование сотрудников о планируемых изменениях, обсуждение идей и мероприятий, проведение разъяснительных бесед, построение эффективных коммуникаций, осуществление «внутреннего маркетинга». Проведение обучения.

**Вовлечение потребителей в проект**

Привлечение подчиненных к принятию решений о проводимых изменениях. Предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление, ведущей роли в принятии решений о проводимых изменениях и их осуществлении.

**Нематериальная и материальная мотивация**

Переговоры с людьми, оказавшими сопротивление и «покупка» их с помощью нематериальных или материальных стимулов. Использование механизмов проектной мотивации.

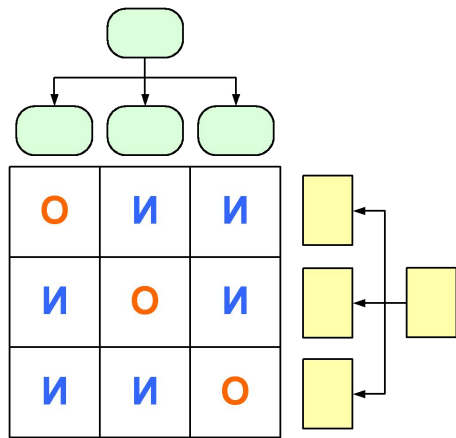
**Формализация**

Формализация взаимоотношений с противниками изменений.

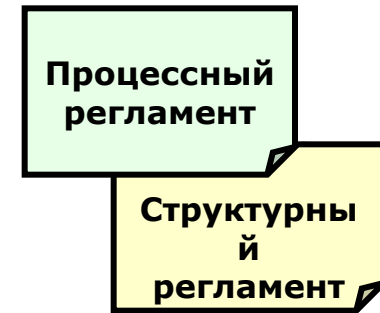
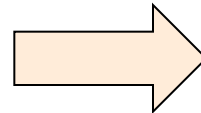
**Принуждение**

Использование угрозы лишения работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

Требование 2.8.2. Применяются автоматизированные технологические средства разработки и актуализации регламентов

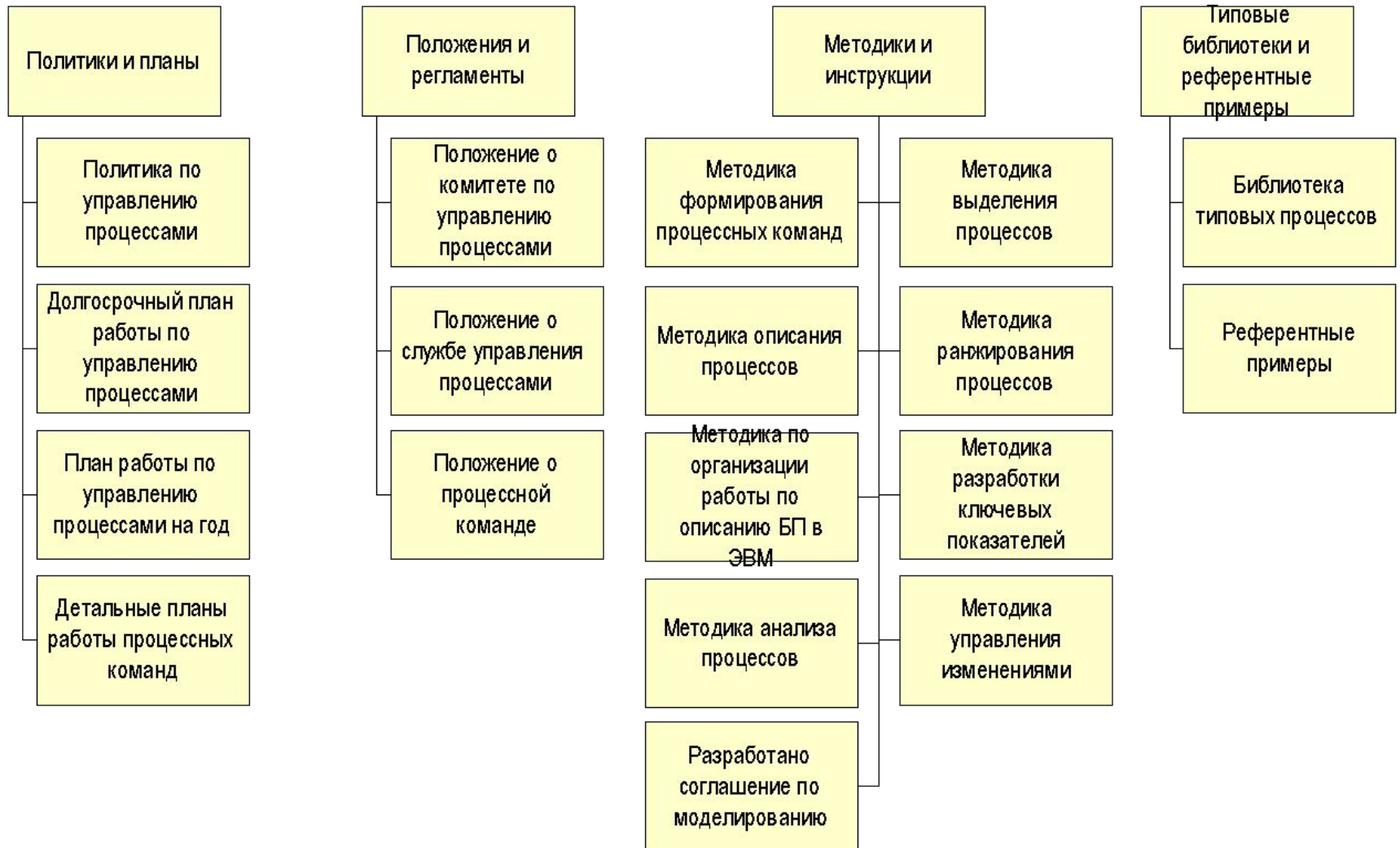


**Электронная  
Бизнес-модель**



**Регламенты**

# Требование 4. Управленческая составляющая



## Требование 4.1.4. Разработаны детальные планы работы процессных команд (фрагмент)

№ п/п	Мероприятие	Результат	Срок	Ответственный
1.	Описание бизнес-процессов «как есть», создание технологических карт	Описаны бизнес-процессы, созданы технологические карты	Сентябрь-декабрь 2009г.	
2.	Проведение инвентаризации описанных бизнес-процессов на соответствие Дереву БП	Проведена инвентаризация	декабрь 2009г.	
3.	Определение ключевых показателей совокупности бизнес-процессов, подлежащих улучшению (KPI)	Перечень ключевых показателей бизнес-процессов	декабрь 2009г.	
4.	Определение целей и направлений улучшения бизнес-процессов	Цели описания и улучшения бизнес-процесса	декабрь 2009г.	
5.	Анализ бизнес-процессов «как есть»: определение ключевых проблем, разработка предложений по улучшению бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень ключевых проблем бизнес-процесса;</li> <li>• Диаграмма причинно-следственного анализа, разработанная по KPI;</li> <li>• Предложения по улучшению бизнес-процесса.</li> </ul>	октябрь-декабрь 2009г.	



# Требование 4.3.9. Разработано соглашение по моделированию (фрагмент)

- Примеры модели

Сеть бизнес-процессов верхнего уровня



Схема бизнес-процесса нижнего уровня



# Требование 6.1. Автоматизированные информационные системы (программные средства)

