

Презентация

Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации)

Версия 5.0

Автор и разработчик: Исаев Р.А.

Эксперт по бизнес-инжинирингу и управлению в банковской сфере

Партнёр ГК «Современные технологии управления»

Член Координационного комитета Ассоциации Российских Банков (АРБ)
по стандартам качества банковской деятельности

Подробное описание: http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5



Комплексная типовая бизнес-модель банка

- ▶ Комплексная типовая бизнес-модель банка (далее Бизнес-модель банка) – это система взаимосвязанных моделей, документов и справочников, описывающих большинство областей деятельности и систем управления универсального банка (финансовой организации). Технически она реализована в виде базы данных в программном продукте Business Studio.
- ▶ Бизнес-модель является эффективным инструментом и информационно-практическим пособием по формализации и совершенствованию деятельности банка. Для многих банков она уже стала «настольной банковской энциклопедией» (электронной базой знаний), которая используется непрерывно в течение многих лет.
- ▶ Бизнес-модель может быть успешно использована как банками, которые только начинают формализацию своей деятельности с помощью современных технологий управления, так и банками, которые продолжают развивать и оптимизировать свой бизнес.

Пользователи Бизнес-модели банка

- ▶ Благодаря большому объёму информации и широкому практическому применению Бизнес-модель банка будет полезна для многих подразделений банка:
 - управление бизнес-процессов
 - управление методологии
 - департамент информационных технологий
 - управление стратегического и организационного развития
 - служба качества и стандартизации
 - служба персонала
 - служба внутреннего контроля
 - управление операционных рисков
 - департамент маркетинга и продаж
 - проектный офис
 - бизнес (продуктовые) подразделения
 - и другие подразделения, руководители и специалисты которых участвуют в проектах по стратегическому и организационному развитию банка, регламентации и оптимизации бизнес-процессов, организационной структуры, повышению эффективности труда

Области применения Бизнес-модели банка

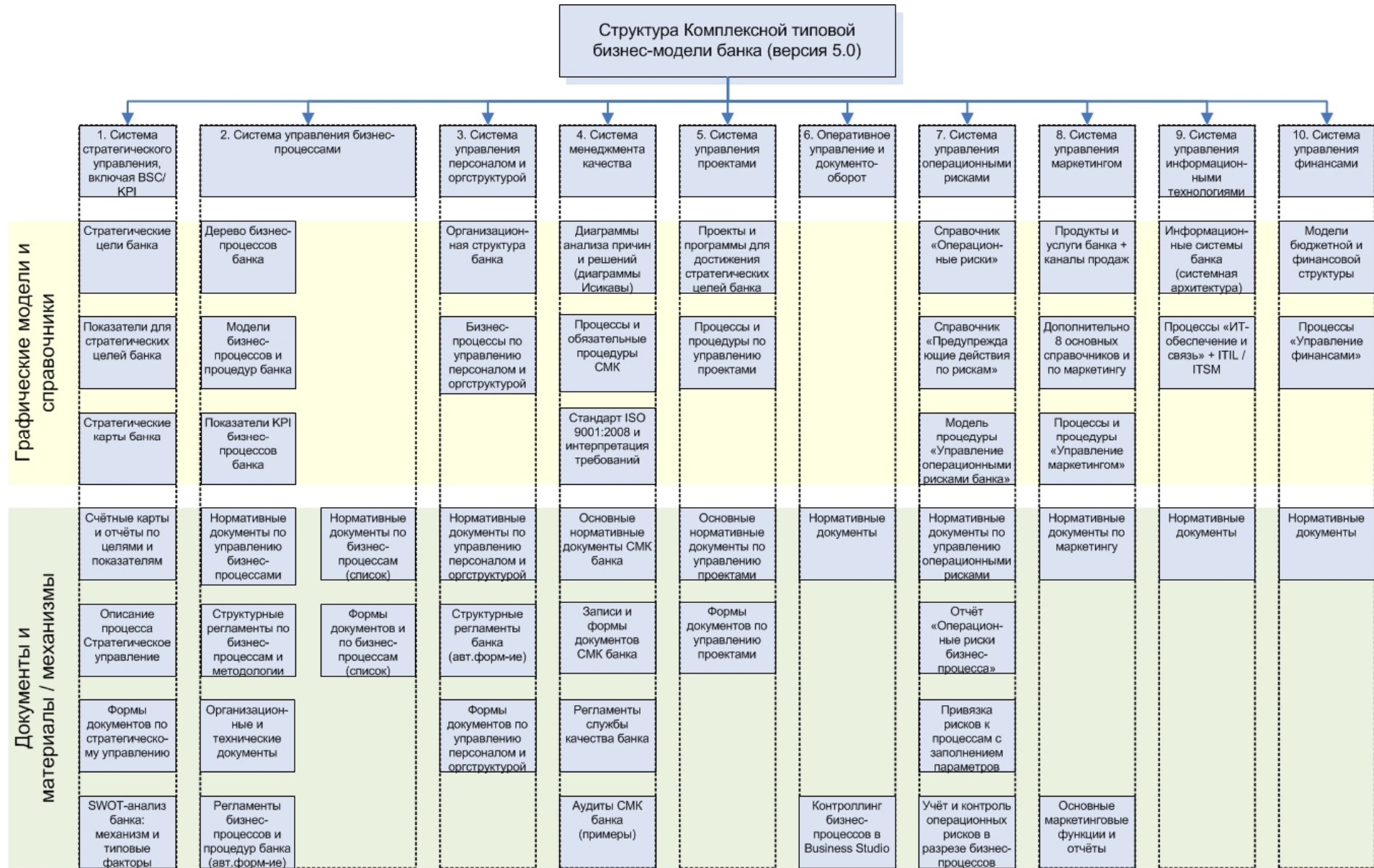
- ▶ Практика внедрения предыдущих версий Бизнес-модели банка показала, что она может быть успешно использована не только в банках, но и в других финансовых организациях:
 - депозитарные центры
 - регистраторы
 - клиринговые центры
 - небанковские кредитные организации
 - платёжные системы
 - брокерские организации
 - микрофинансовые организации
 - лизинговые компании
 - инвестиционные и управляющие компании
 - финансовые группы и фонды

Структура Бизнес-модели банка

- ▶ Поскольку Бизнес-модель банка – это в первую очередь управленческий инструмент, то неё заложена структура и наполнение систем управления банка:
 1. Система стратегического управления (ССУ) банка
 2. Система управления бизнес-процессами банка (СУБП)
 3. Система управления персоналом и организационной структурой банка
 4. Система менеджмента качества банка (СМК)
 5. Система управления проектами (СУП)
 6. Система оперативного управления и документооборота
 7. Система управления рисками
 8. Система управления маркетингом
 9. Система управления информационными технологиями (ИТ)
 10. Система управления финансами

- ▶ Для каждой системы управления представлены основные её компоненты в виде моделей, документов и информационных справочников, а также различные успешные решения и практические наработки.

Структура Бизнес-модели банка



Ценность Бизнес-модели для банков

Использование Бизнес-модели позволяет банкам и финансовым организациям

- ▶ Значительно сократить временные и финансовые затраты на реализацию проектов и задач организационно-корпоративного развития. Например, разработка и реализация стратегии, описание и оптимизация бизнес-процессов, построение системы менеджмента качества и её сертификация на соответствие стандарту ISO 9001:2008, оптимизация численности персонала и т.д.
- ▶ Не разрабатывать с нуля необходимые модели, документы и базы данных, а использовать Типовые с их небольшой доработкой.
- ▶ Благодаря Бизнес-модели банка большую часть проектов и задач можно выполнить собственными силами, т.к. в ней содержатся простые и понятные методики для каждой области менеджмента, подкреплённые примерами.
- ▶ Быстрое и качественное обучение бизнес-аналитиков и методологов банка.
- ▶ Минимизировать риски при построении систем управления и реализации проектов за счёт уже апробированных и зарекомендовавших себя на практике решений.
- ▶ Внедрить в деятельность банка новые идеи и успешные практики из банковской отрасли.
- ▶ Возможность тиражирования бизнеса банка и распространение Бизнес-модели банка на филиалы.

Ценность Бизнес-модели для консалтинговых компаний

Для консалтинговых компаний и системных интеграторов Бизнес-модель банка представляет следующую ценность

- ▶ Опорная база для ведения всех проектов управленческого консалтинга. Наличие методик, моделей и документов, адаптированных именно под специфику банковской отрасли, позволяет в несколько раз повысить эффективность проектов, а также быстро обучать новых специалистов.
- ▶ Конкурентное преимущество по привлечению Клиентов именно из банковской отрасли.
- ▶ Инструмент для эффективной автоматизации. Бизнес-модель банка позволит разработать более эффективные и адекватные технические задания, технологии и системы, системную архитектуру банка в целом. Возможность использования Бизнес-модели банка для анализа автоматизированности банковских процессов. Консультанту теперь не нужно долго изучать специфику банковской отрасли и искать банковских экспертов. Ответы на большинство вопросов можно найти в Бизнес-модели банка.

Внедрение Бизнес-модели и Business Studio в банках

Россия

Крупные банки и финансовые организации

- ▶ «Альфа-банк» (Москва)
- ▶ «Сбербанк России Поволжский банк» (Самара)
- ▶ Банк «Открытие»
- ▶ «Связь банк» (Москва)
- ▶ Банк «Петрокоммерц» (Москва)
- ▶ «АК БАРС» банк (Казань)
- ▶ «Балтийский Банк Развития» (Москва)
- ▶ Банк «Зенит» (Москва)
- ▶ «КИТ Финанс» банк (Санкт-Петербург)
- ▶ «Национальный Расчетный Депозитарий» (Москва)
- ▶ Московская биржа (Москва)
- ▶ FOREX Club (Москва)

Средние и небольшие банки

- ▶ Банк «Соколовский» (Москва)
- ▶ Банк «Акция» (Иваново)
- ▶ «Ханты-Мансийский банк» (Ханты-Мансийск)
- ▶ Инвестиционный Банк «ВЕСТА» (Москва)
- ▶ «Крайинвестбанк» (Краснодар)
- ▶ «Меткомбанк» (Екатеринбург)
- ▶ «СКБ-Банк» (Екатеринбург)
- ▶ «Башкомснаббанк» (Уфа)
- ▶ «Примсоцбанк» (Владивосток)
- ▶ «Росэнергобанк» (Москва)

- ▶ «АксонБанк» (Кострома)
- ▶ «Международный банк экономического сотрудничества» (Москва)
- ▶ «Газпромбанк-Лизинг» (Москва)
- ▶ «Нота-Банк» (Москва)
- ▶ «АлмазЭргиэнБанк» (Якутск)
- ▶ «Промышленный сберегательный банк» (Москва)
- ▶ «Сетелем Банк» (Москва)

СНГ и Евросоюз

- ▶ Банк «Москва-Минск» (Беларусь)
- ▶ «Белорусский банк развития и реконструкции» (Беларусь)
- ▶ «Белинвестбанк» (Беларусь)
- ▶ «Альфа-Банк» (Украина)
- ▶ «Форум Банк» (Украина)
- ▶ Банк «Кредит Днепр» (Украина)
- ▶ «Укрэксимбанк» (Украина)
- ▶ «Укргазбанк» (Украина)
- ▶ «Baltikums Bank» (Латвия)
- ▶ «Privat Bank» (Латвия)
- ▶ и многие другие

По данным на октябрь 2014 количество банков пользователей Бизнес-модели - **более 70.**

Ключевые свойства Бизнес-модели банка

- ▶ Разработана в профессиональном программном продукте бизнес-моделирования Business Studio с помощью современных методик бизнес-инжиниринга и менеджмента
- ▶ Разработана на основе систематизации более 10-летнего опыта банковской и консалтинговой работы
- ▶ Простота в использовании и понятность структуры Бизнес-модели
- ▶ Полностью на русском языке
- ▶ Отражает практику работы ведущих российских и мировых банков
- ▶ Реализует принципы системного и процессного подходов
- ▶ Реальная практическая ценность и уникальность информации
- ▶ Бизнес-модель банка регулярно пополняется новыми элементами и совершенствуется в соответствии с появлением новых решений и практик, стандартов в области качества и управления, особенностей банковского рынка

Способ использования Бизнес-модели банка в Business Studio

- ▶ В Business Studio необходимо создать 2 базы данных
 - первая – Рабочая (для наполнения информацией)
 - вторая – Бизнес-модель банка (для просмотра)
- ▶ Бизнес-модель рекомендуется использовать как Справочник («электронная энциклопедия») в дополнение к основной (рабочей) базе данных.
- ▶ Разрешённые способы выгрузки информации из Бизнес-модели указаны в Правилах – см. <http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/rules>.
- ▶ Количество пользователей Бизнес-модели в организации, на которую заключён договор, не ограничено. Зависит только от количества приобретённых лицензий Business Studio. Для работы с Бизнес-моделью банка необходима минимум 1 лицензия Business Studio Enterprise.

Стоимость Бизнес-модели банка и обновлений с предыдущих версий

Название продукта	Стоимость
Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации) Версия 5.0	79 000 руб. *
Обновления с предыдущих версий Бизнес-модели банка	35 000 руб. **
<p>* После приобретения Бизнес-модели или Обновления Клиент получает бесплатно следующие обновления версий в течение 2 лет.</p> <p>** Бесплатные обновления передаются при условии предоставления банком рецензии (отзыва) на предыдущую версию Бизнес-модели.</p>	
<p>По поводу приобретения Бизнес-модели банка и за дополнительной информацией следует обращаться:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ в компанию «Современные технологии управления» mail@businessstudio.ru, www.businessstudio.ru▪ к автору-разработчику Бизнес-модели isaev.ra@bankiram.pro, www.bankiram.pro	

Онлайн-презентации Бизнес-модели банка

- ▶ Приглашаем посетить онлайн-презентации Бизнес-модели банка (вебинары). На них демонстрируется содержание и компоненты Бизнес-модели банка в программном продукте Business Studio, автор отвечает на вопросы участников презентации.
- ▶ Участие свободное, количество участников не ограничено. Для участия в презентации необходимо отправить заявку в свободной форме с указанием ваших контактов на адреса: mail@businessstudio.ru, isaev.ra@bankiram.pro
- ▶ Информация о датах ближайших презентаций доступна на сайте:
 - http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5
 - <http://www.businessstudio.ru/benefits/presentation/>

1. Система стратегического управления банка

Обращаем внимание, что далее представлены только небольшие фрагменты отдельных компонентов Бизнес-модели банка (для демонстрационных целей).

Полный состав компонентов Бизнес-модели банка см. в описании на сайте

http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5

1. Система стратегического управления банка

- ▶ Сбалансированная система показателей (BSC / KPI) банка разработана для трёх уровней:
 - Верхний уровень
 - Уровень бизнес-направлений (Розничный бизнес, Корпоративный бизнес, бизнес Private Banking)
 - Уровень бизнес-процессов
- ▶ Цели и показатели всех уровней (верхний => бизнес-направления => бизнес-процессы) взаимосвязаны между собой с помощью каскадирования (декомпозиции) и образуют единую систему.
- ▶ 1. Стратегические цели банка
 - Дерево (иерархический список) стратегических целей, сгруппированных по 4-м перспективам BSC / KPI: Финансы, Клиенты и маркетинг, Процессы и технологии, Персонал и развитие.
 - К стратегическим целям в параметрах привязаны Показатели KPI и Проекты.
- ▶ 2. Показатели для стратегических целей банка
 - Дерево (иерархический список) показателей KPI для стратегических целей банка, сгруппированных по 4-м перспективам BSC / KPI: Финансы, Клиенты и маркетинг, Процессы и технологии, Персонал и развитие.

1. Система стратегического управления банка

▶ 3. Стратегические карты банка

Стратегические карты, устанавливающие причинно-следственные связи между стратегическими целями.

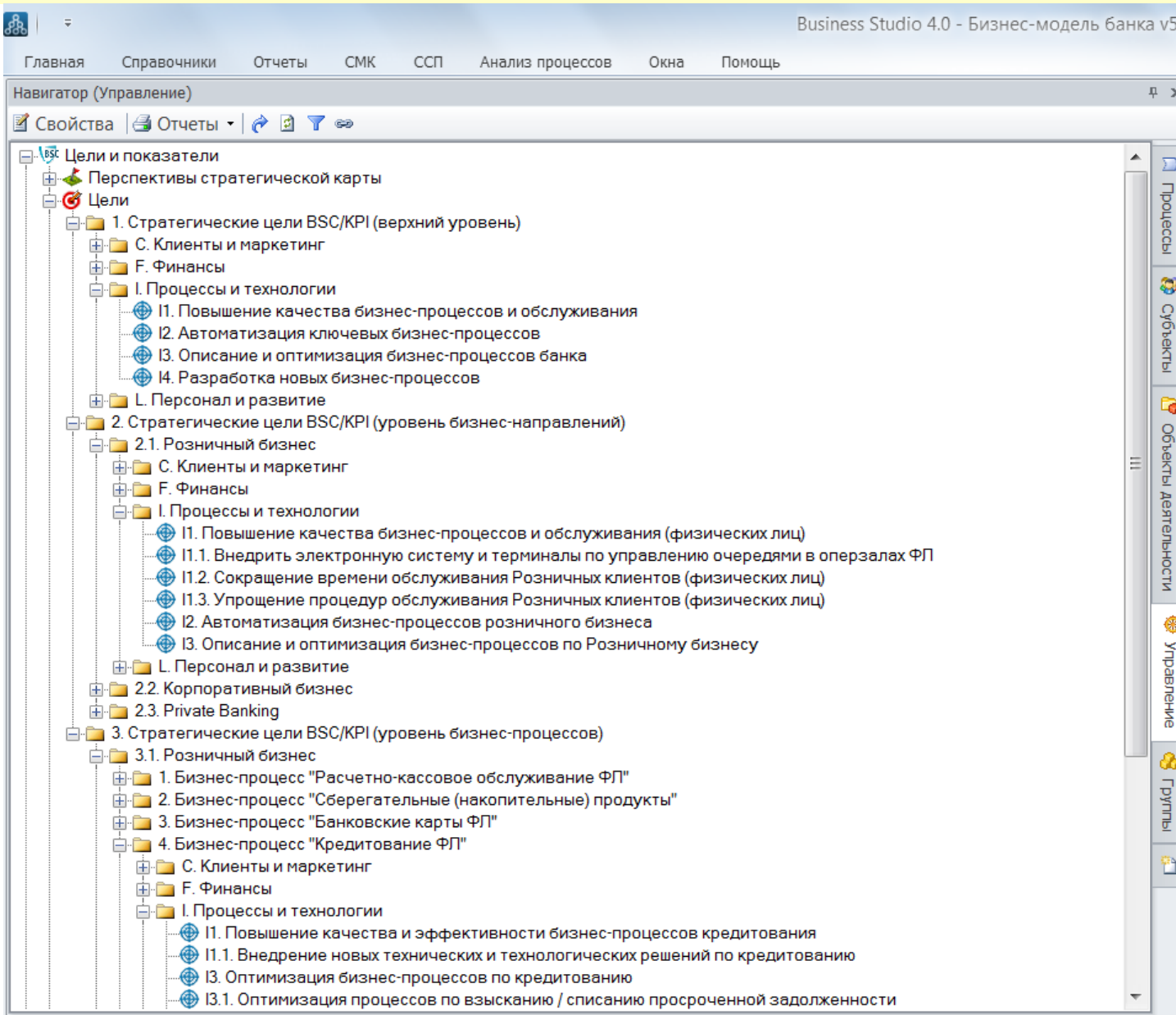
Сбалансированная система показателей BSC / KPI банка содержит следующие стратегические карты.

- Корпоративная – верхний уровень банка
- Корпоративный бизнес банка
- Розничный бизнес банка
- Private Banking
- Кредитование
- Развитие сети терминалов самообслуживания
- Развитие системы менеджмента качества банка
- Интернет-банк (дистанционное банковское обслуживание)
- Расчётно-кассовое обслуживание
- Сберегательные (накопительные) продукты
- Банковские карты
- Зарплатные проекты

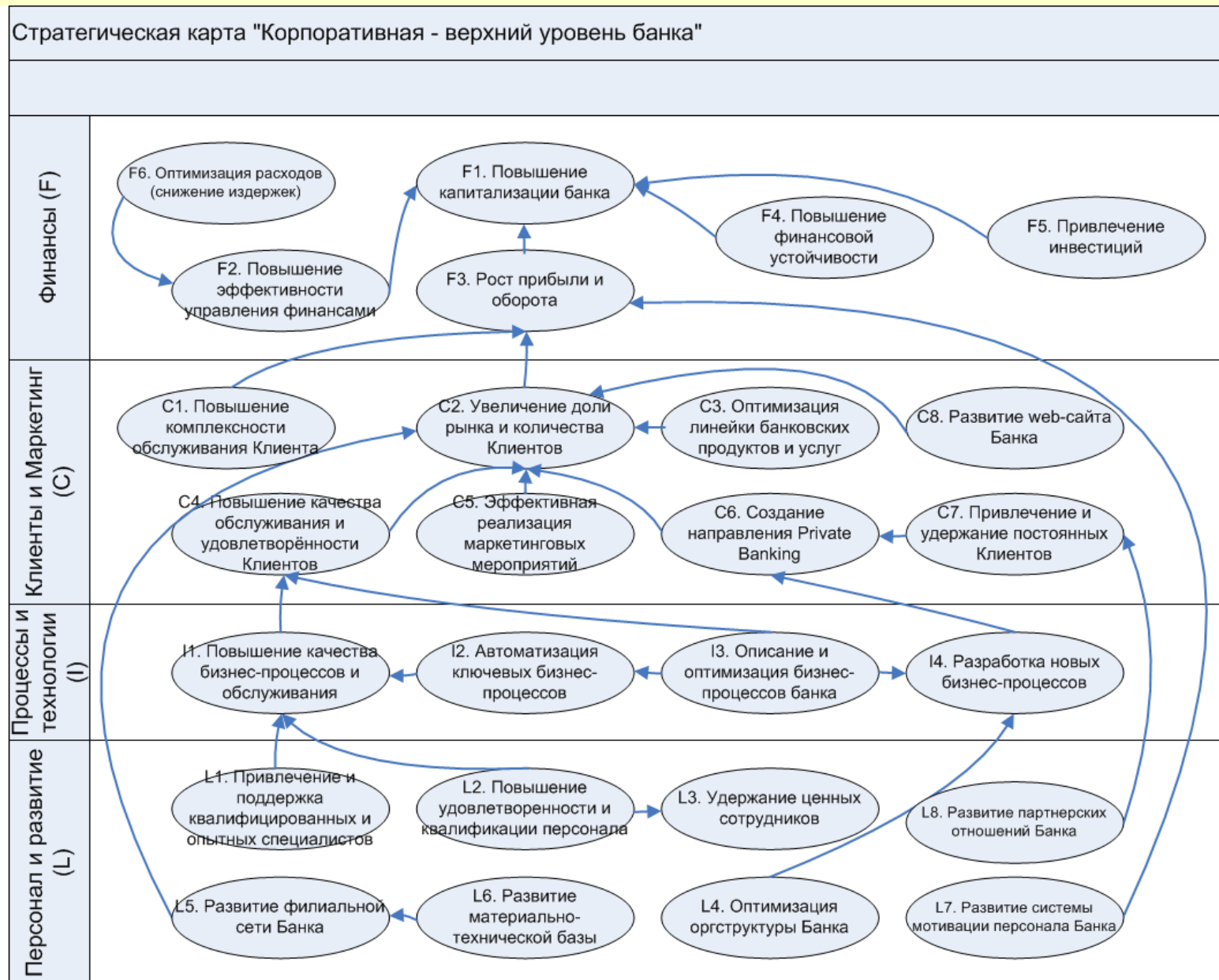
1. Система стратегического управления банка

- ▶ 4. Счётные карты, отчёты по целям и показателям
Формируются автоматически программным продуктом Business Studio на основе материалов данного раздела.
- ▶ 5. Описание процесса «Стратегическое управление» банка (см. Раздел 2.2. описания Бизнес-модели банка)
- ▶ 6. Формы документов по стратегическому управлению
 - Анкеты для стратегического анализа (9 анкет: SWOT, PEST, BCG и др.)
 - Анкеты для стратегического планирования (8 анкет).
- ▶ 7. SWOT-анализ
 - Механизм выполнения SWOT-анализа (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), автоматическая генерация отчёта о результатах анализа в MS Word.
 - Справочник «SWOT-анализ» с заполненным перечнем типовых факторов для банка.

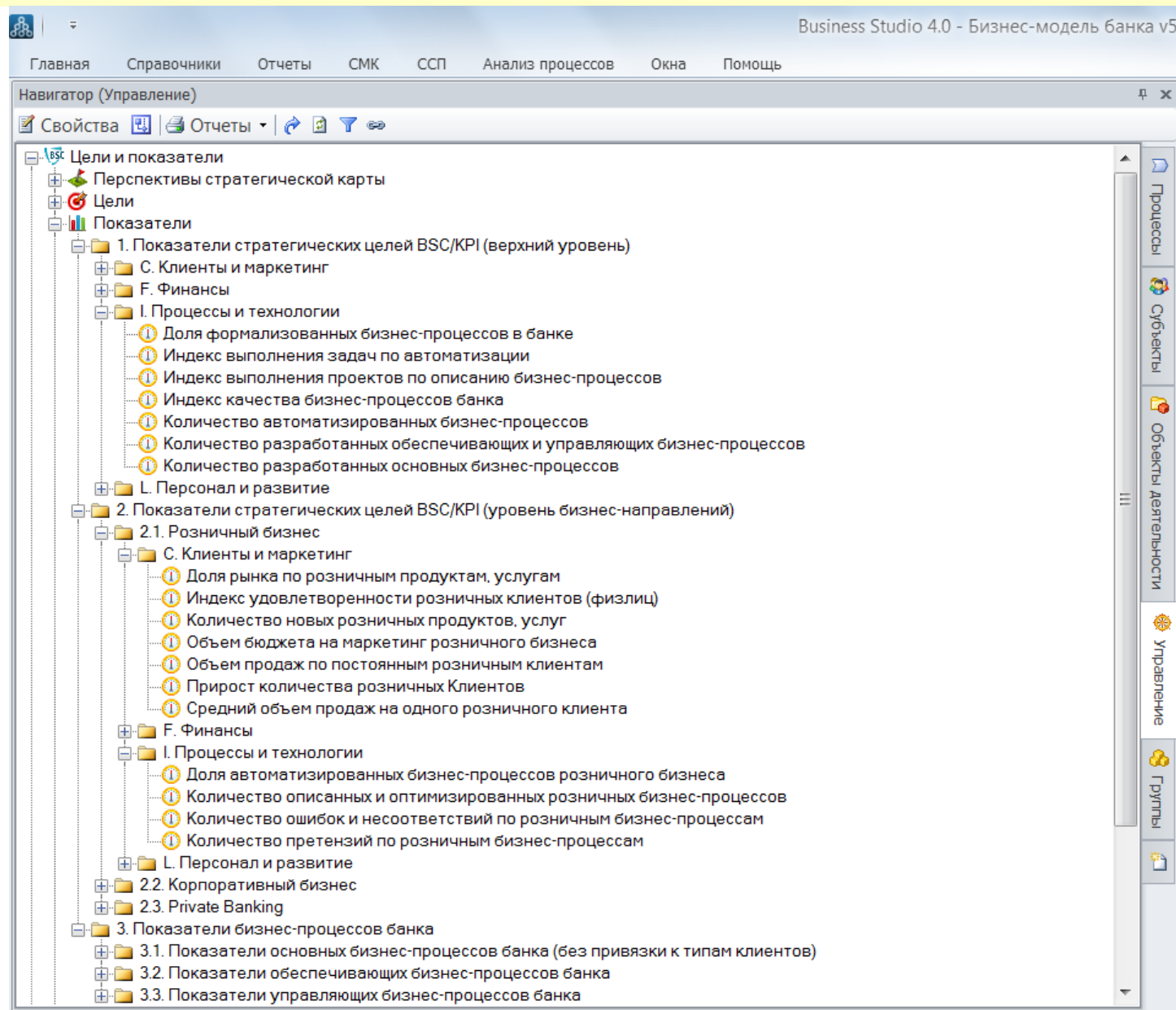
Стратегические цели банка



Стратегическая карта банка



Показатели KPI (для стратегических целей)



Параметры показателя и контроль значений

Количество выданных кредитов за период (Показатели)

Отчеты | Действия | Сохранить | Закрыть

График | Детализация

Основные

№ п/п: ×

Название: Количество выданных кредитов за период

Периодичность: × Месяц

Желаемый тренд: × Увеличение

Единица измерения: × Штуки

Точность: × 1

Ответственные

Значения

^ Формула расчета

Рассчитываемый:

Использовать формулу для: × Для плановых и фактических значений

Формула:

.....

Состав | Нормативно-справочные документы | Процессы | Цели

*Цель	Диаграмма	Сила влияния	Вес
▶ F3. Рост прибыли и оборота по кредитованию		Нормальное влияние	0,166667
*			

Параметры показателя и контроль значений

Количество выданных кредитов за период (Показатели)

Очистить значения показателя

Основные

Ответственные

Значения

Единица измерения: × Штуки

Целевое значение: × 80

Минимальное значение: × 0

Целевая дата:

Максимальное значение: × 100

Шаблон настройки индикаторной линейки

Нижнее допустимое отклонение: × 20

Верхнее допустимое отклонение: × 0

Нижнее критическое значение: × 30

Верхнее критическое значение: × 100

Значения показателя | Плановые значения | Фактические значения

Детализация значения | Список измерений

Статус	Период	План	Нижнее д...	Верхнее ...	Нижнее к...	Верхнее ...	Факт	Тренд	Индикаторная л...
●	Январь 2014	80	20	0	30	100	70	↓	
●	Февраль 2014	80	20	0	30	100	50	↓	
●	Март 2014	80	20	0	30	100	80	↑	
●	Апрель 2014	80	20	0	30	100	50	↓	
●	Май 2014	80	20	0	30	100	20	↓	
●	Июнь 2014	80	20	0	30	100	25	↑	

Параметры показателя и контроль значений



SWOT-анализ банка

SWOT-анализ (2 строки)

Экспортировать по составу | Формирование HTML-навигатора | Пакетное формирование отчетов | Добавить отчет для экспорта

Название	Дата анализа	Исполнитель
SWOT-анализ (стратегический)		
SWOT-анализ банка	02.07.2012	Директор депа...

Редактирование объекта 'SWOT-анализ банка' из SWOT-анализ

Экспортировать по составу | Формирование HTML-навигатора | Пакетное формирование отчетов | Добавить отчет для экспорта

Название: SWOT-анализ банка
 Комментарий:
 Дата анализа: 02.07.2012
 Исполнитель: Директор департамента бизнес-архитектуры

Сильные стороны | Возможности | Слабые стороны | Угрозы

Факторы	Важность	Цели
Внедрение новых технологий банковского менеджмента, авт...	1	I2. Автоматизация ключевых бизнес-процесс...
Открытие филиалов, выход на новые рынки	3	L5. Развитие филиальной сети Банка
Повышение спроса на банковские VIP услуги среди VIP клие...	1	C6. Создание направления Private Banking
Поиск стратегических партнеров	3	L8. Развитие партнерских отношений Банка
Привлечение и удержание стратегических клиентов	4	C7. Привлечение и удержание постоянных К...
Привлечение инвестиций	3	F5. Привлечение инвестиций
Развитие направления Private Banking	2	C6. Создание направления Private Banking
Собственный офисный центр	3	F3. Рост прибыли и оборота

2. Система управления бизнес-процессами банка

Обращаем внимание, что далее представлены только небольшие фрагменты отдельных компонентов Бизнес-модели банка (для демонстрационных целей).

Полный состав компонентов Бизнес-модели банка см. в описании на сайте

http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5

2. Система управления бизнес-процессами банка

Включает следующие компоненты

- ▶ 1. Дерево (иерархический список) всех бизнес-процессов банка
- ▶ 2. Модели бизнес-процессов и процедур банка
- ▶ 3. Показатели (KPI) бизнес-процессов банка
- ▶ 4. Основные нормативные документы по управлению бизнес-процессами банка (привязаны файлы)
- ▶ 5. Структурные регламенты по бизнес-процессам и методологии банка (привязаны файлы)
- ▶ 6. Организационные и технические документы по бизнес-моделированию (привязаны файлы)
- ▶ 7. Регламенты и стандарты бизнес-процессов и процедур банка (формируются автоматически)
- ▶ 8. Нормативные документы по бизнес-процессам банка (без файлов)
- ▶ 9. Формы документов и потоки по бизнес-процессам банка (без файлов)
- ▶ 10. Технические процессы

Бизнес-процессы банка, имеющие детальное описание

- ▶ Группа основных бизнес-процессов «Обслуживание физических лиц»
 - Кредитование (базовые процессы): кредит наличными, автокредитование, кредитные карты, ипотечное кредитование, страхование Клиентов потребительского кредитования
 - Кредитование (дополнительные процессы): взыскание просроченной задолженности, мониторинг кредита и финансового состояния заемщика, секьюритизация кредитов, реструктуризация кредитной задолженности
 - Банковские карты
 - Обслуживание VIP-Клиентов
 - Клиентский сервис ФЛ (работа с клиентами и продажи): консультация клиентов и продажи в операционном офисе, вторичные продажи и кросс-продажи, управление каналами продаж и работа с партнёрами

Бизнес-процессы банка, имеющие детальное описание

- ▶ Группа основных бизнес-процессов «Обслуживание юридических лиц»
 - Банковские счета
 - Валютный контроль и валютные операции
 - Депозиты
 - Кредитование (базовые процессы): стандартный кредит, кредитная линия
 - Кредитование (дополнительные процессы): создание / восстановление резерва для кредитов, работа с просроченной задолженностью, мониторинг и анализ текущего финансового состояния заемщиков, работа с бюро кредитных историй, контроль поддержания оборотов по счетам заемщиков, подготовка справок о кредитах и задолженности по запросам клиентов
 - Зарплатные проекты
 - Эквайринг
 - Индивидуальные банковские сейфы (ИБС)
 - Инкассация
 - Дистанционное банковское обслуживание (ДБО)
 - Депозитарная деятельность и ценные бумаги

Бизнес-процессы банка, имеющие детальное описание

- ▶ Обеспечивающие бизнес-процессы банка
 - ИТ-обеспечение и связь (типовой процесс)
 - Процессы ITIL «Библиотека инфраструктуры информационных технологий» / ITSM «Управление ИТ-обслуживанием»
 - Административно-хозяйственное обеспечение: выбор поставщиков и закупки
 - Обеспечение безопасности (экономической и физической)
 - Управление ПОД / ФТ (финансовый мониторинг)
 - Обеспечение основных процессов банка (операционной деятельности): управление сетью банкоматов, управление сетью терминалов самообслуживания, функционирование колл-центра банка

Бизнес-процессы банка, имеющие детальное описание

▶ Управляющие бизнес-процессы банка

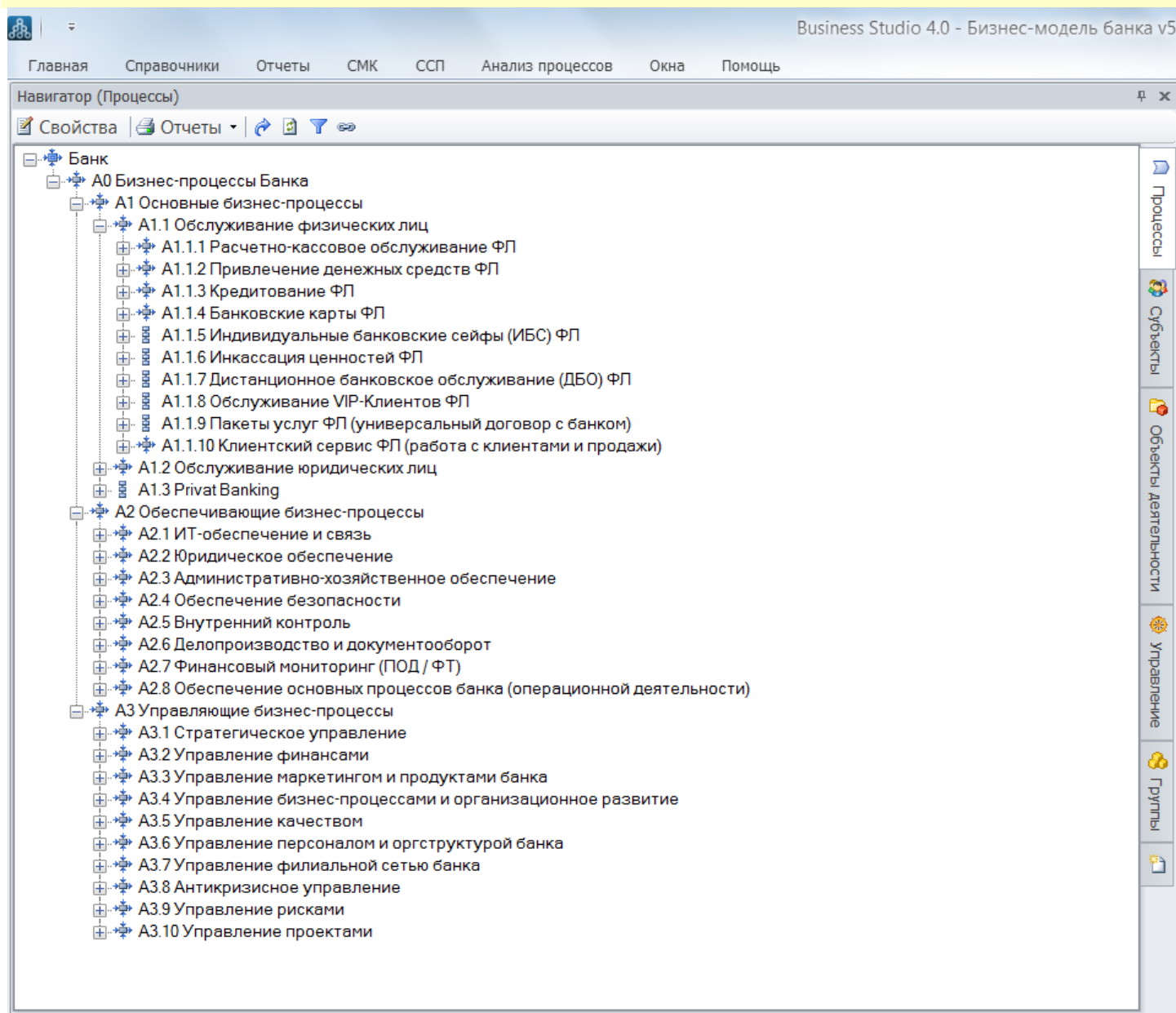
- Стратегическое управление
- Управление финансами: бюджетирование, управление инвестициями, зачисление входящих клиентских платежей и обработка невыясненных платежей, управленческий учёт и отчётность, внутрибанковская инкассация, управление партнерскими отношениями с банками
- Управление маркетингом и продуктами банка
 - Маркетинговые исследования: сбор и анализ требований клиентов к продуктам / услугам банка, исследование удовлетворённости клиентов банка, реализация обратной связи с клиентами
 - Разработка и проведение рекламных кампаний, повышение узнаваемости бренда банка
 - Управление продуктами банка (полный жизненный цикл продуктов от разработки до снятия с продаж)
- Управление рисками (операционными, репутационными, правовыми, рыночными)
- Управление проектами развития (типовой процесс)
- Управление проектами (по PMBOK – Project Management Body of Knowledge)

Бизнес-процессы банка, имеющие детальное описание

▶ Управляющие бизнес-процессы банка

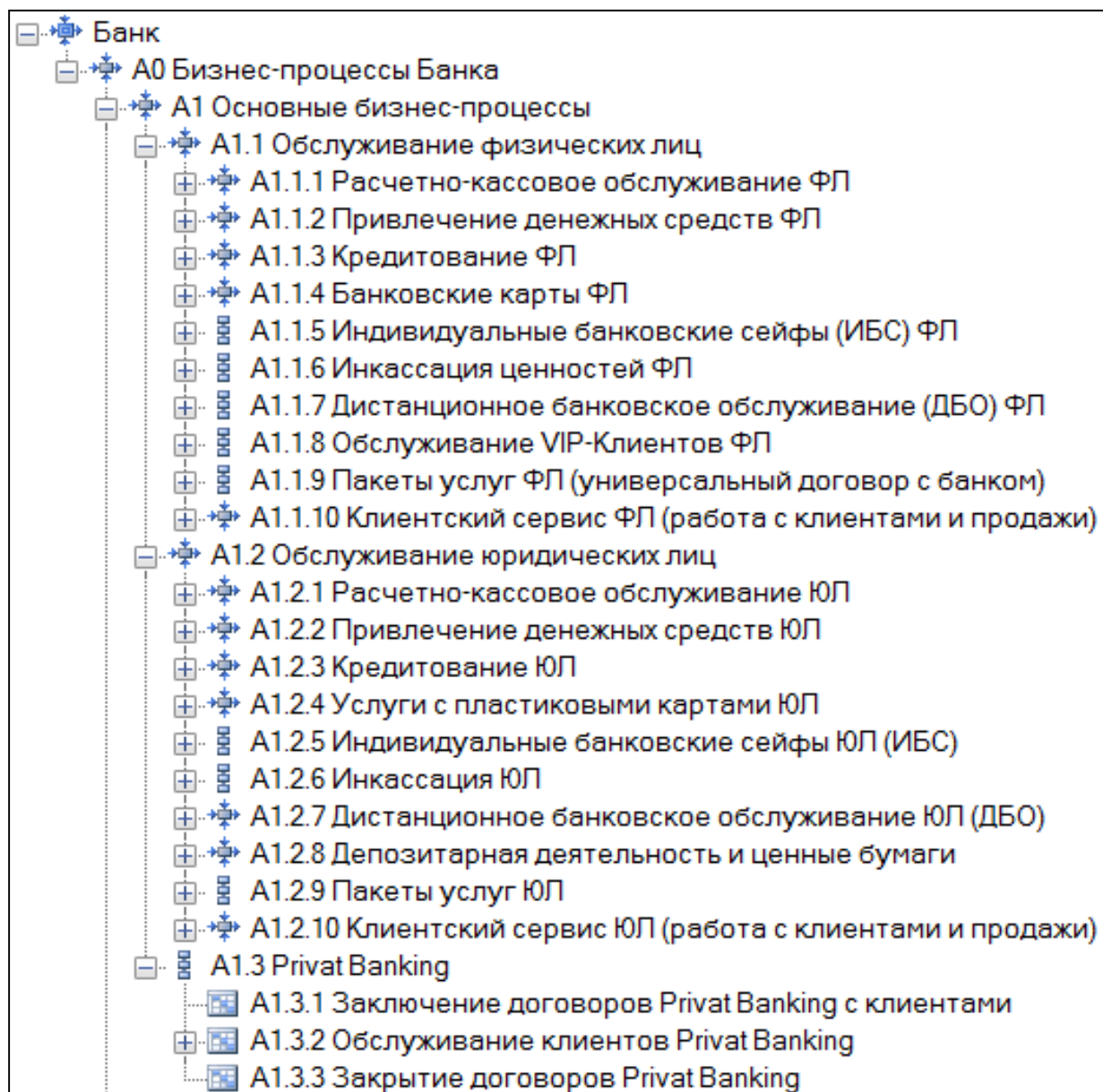
- Управление качеством
 - Функционирование системы менеджмента качества
 - Обязательные процедуры СМК: управление документацией, управление записями, внутренние аудиты, управление несоответствующей продукцией, корректирующие действия, предупреждающие действия.
 - Дополнительные процедуры СМК: анализ СМК со стороны руководства банка, работа с претензиями клиентов банка, управление изменениями и обратная связь по СМК.
- Управление персоналом и оргструктурой банка: подбор персонала, приём сотрудников на работу, обучение и аттестация сотрудников, кадровые перемещения / изменение условий трудовых договоров, оценка удовлетворённости персонала банка, увольнение сотрудников, управление полномочиями.
- Управление филиальной сетью банка: открытие филиала банка, функционирование филиала банка.
- Антикризисное управление

Дерево бизнес-процессов банка верхнего уровня

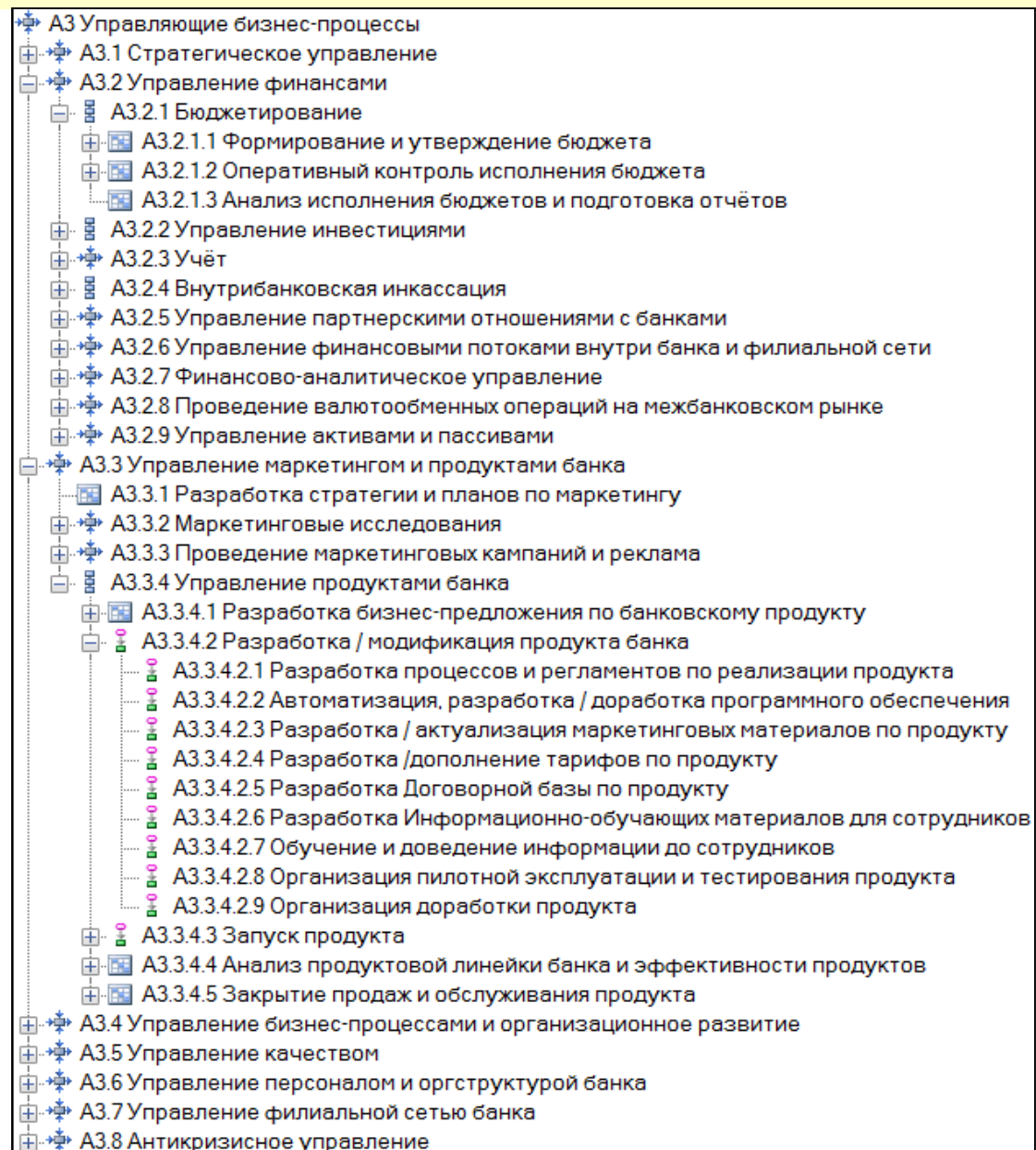


Дерево всех бизнес-процессов банка до уровня функций, выполняемых сотрудниками. Максимальная глубина дерева - 8 уровней.

Основные бизнес-процессы банка



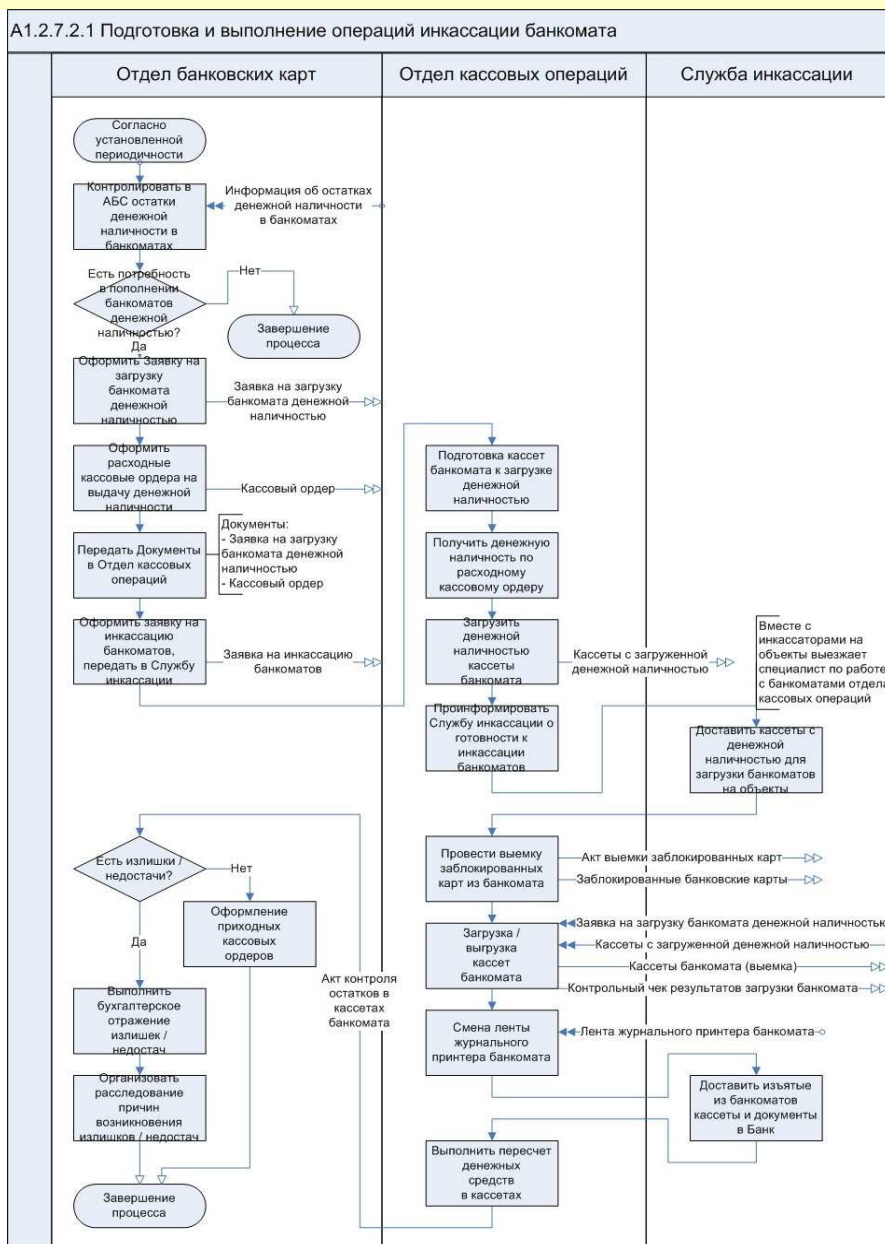
Дерево бизнес-процессов банка – детализация (фрагмент)



Дерево бизнес-процессов банка – детализация (фрагмент)



Детальное описание бизнес-процесса (технологическая карта)

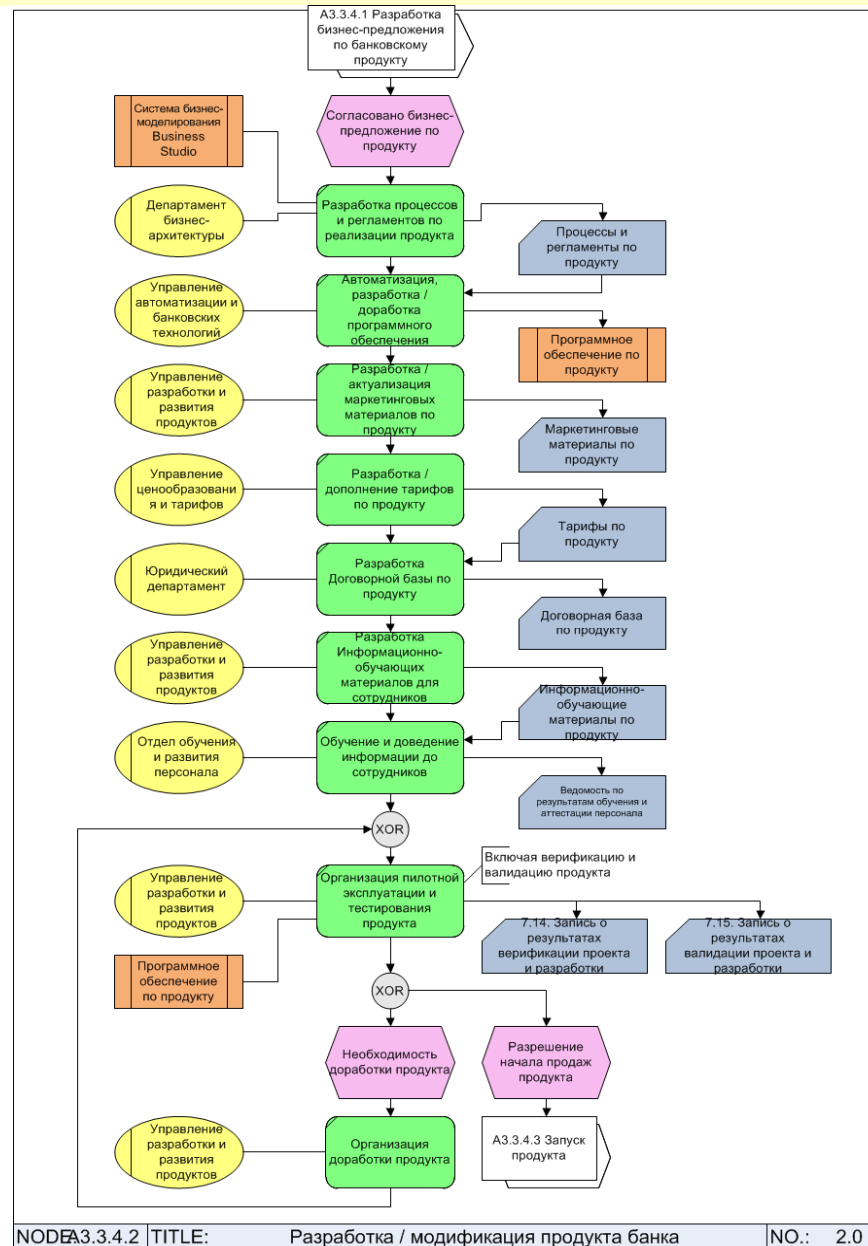


Нотация «Cross Functional Flowchart»

Бизнес-модель банка содержит детальные описания (модели) более 20 бизнес-процессов верхнего уровня. Всего более 200 моделей процедур нижнего уровня – технологических карт.

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

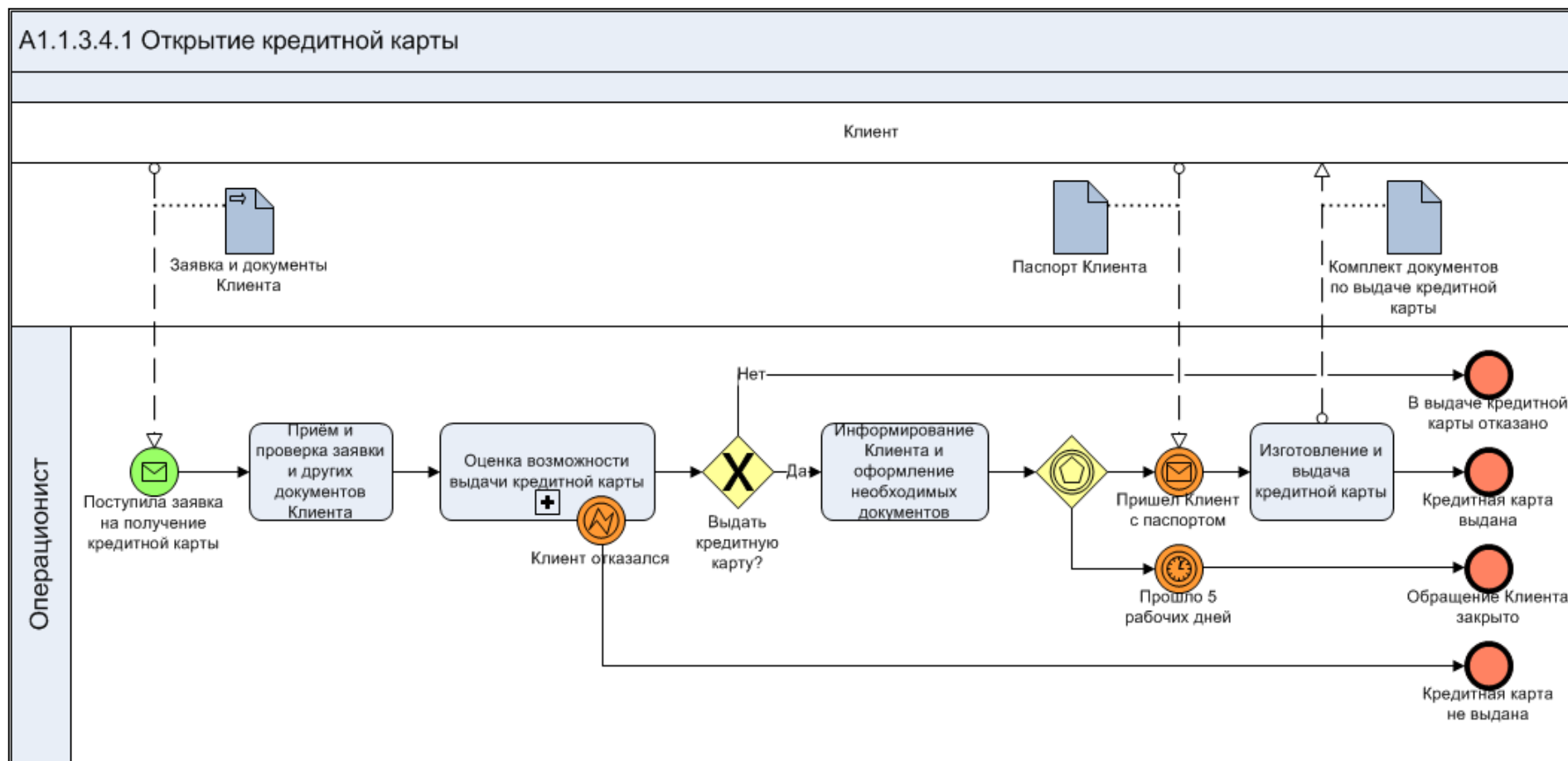
Детальное описание бизнес-процесса (технологическая карта)



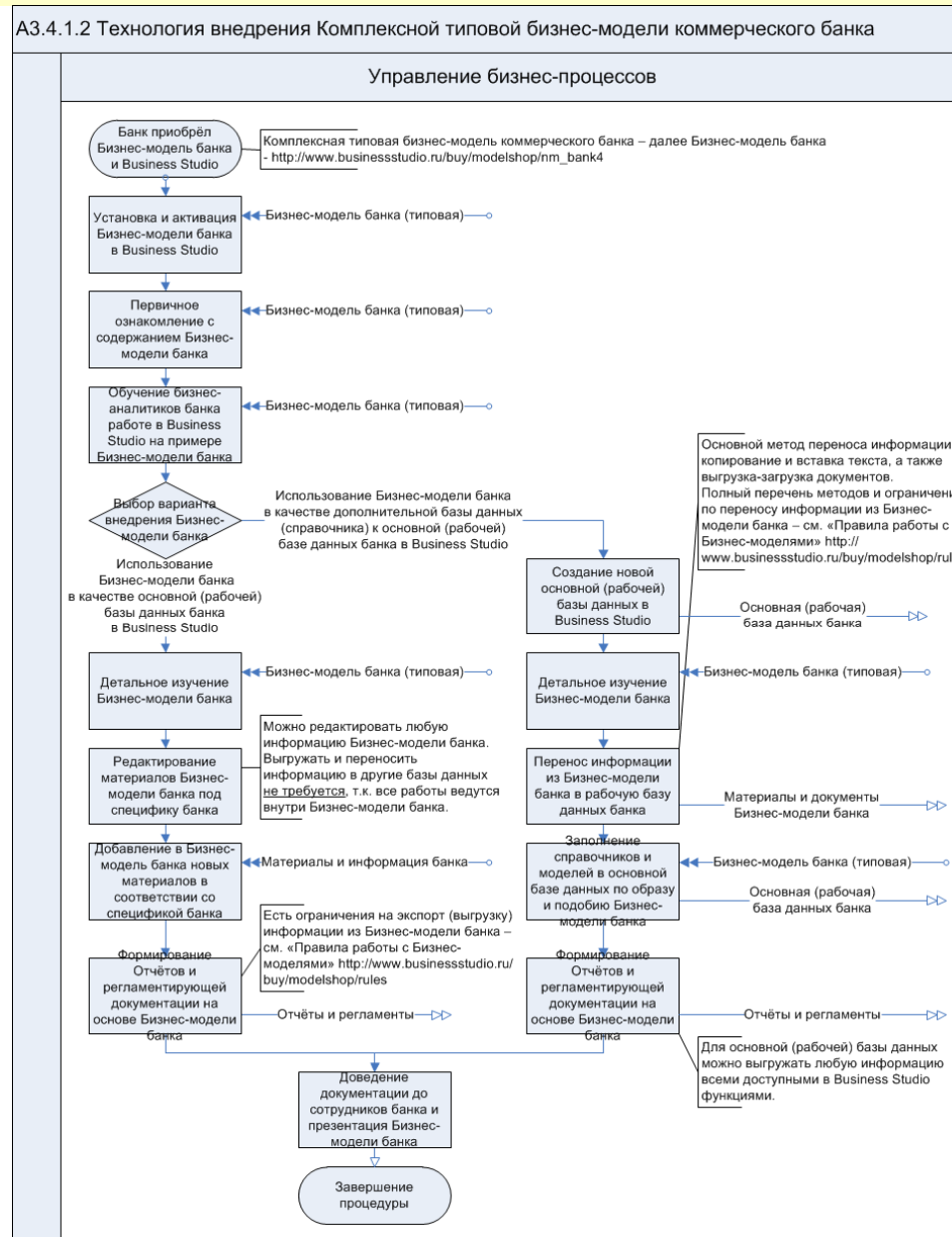
Нотация «EPC»
(Event Process Chain)

Детальное описание бизнес-процесса (технологическая карта)

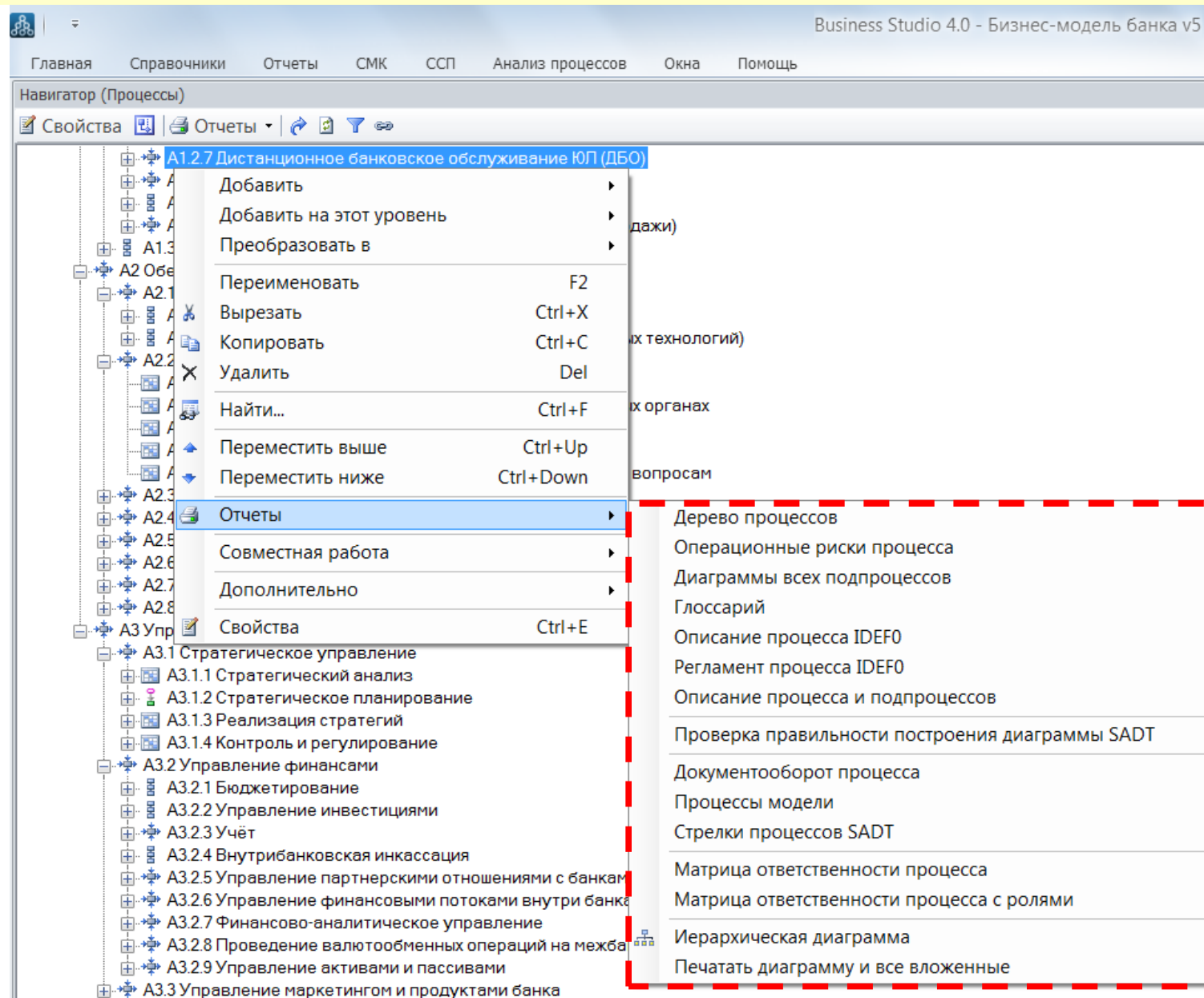
Нотация «BPMN»
(Business Process
Model Notation)



Технология внедрения Бизнес-модели банка

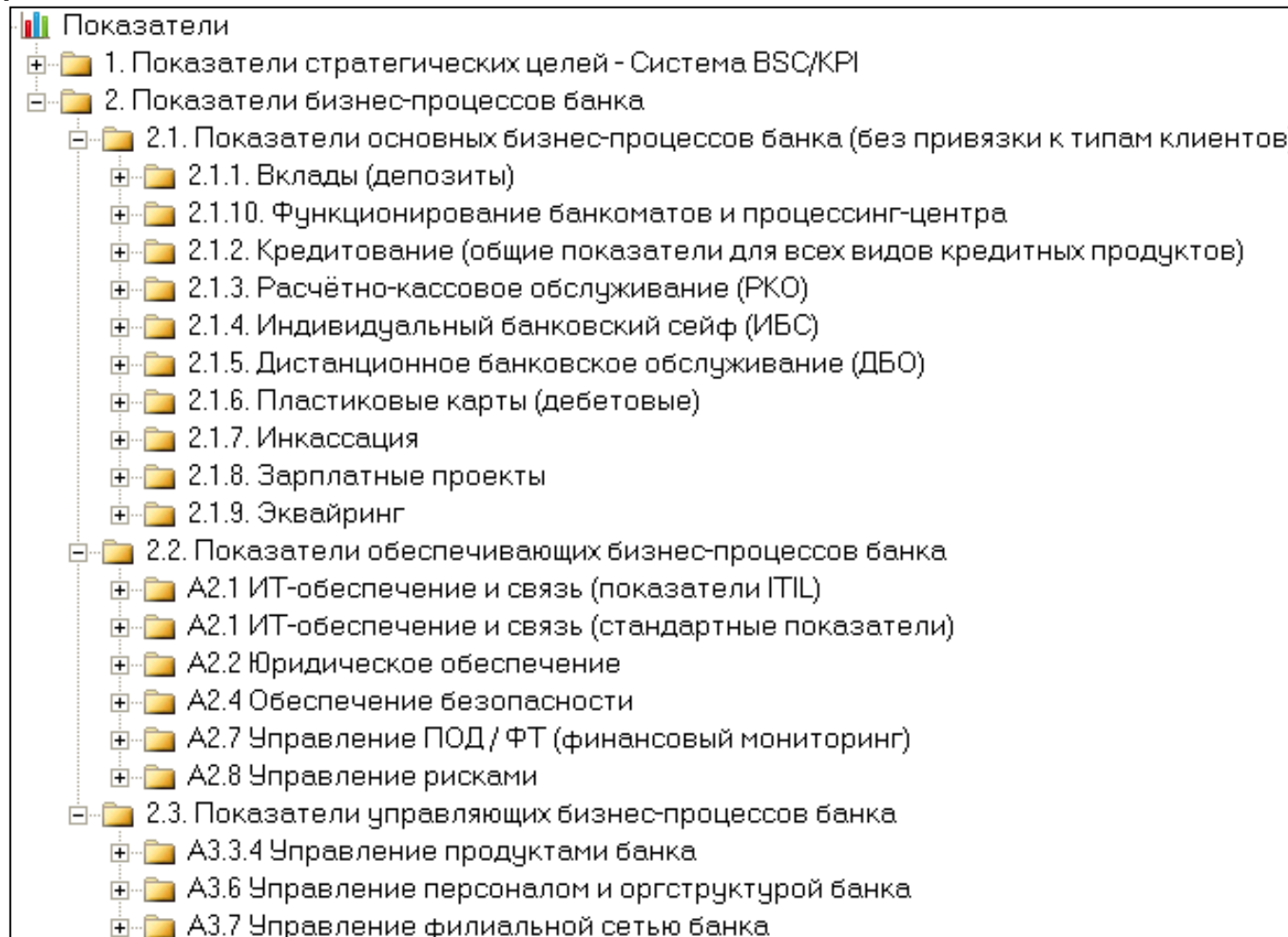


Регламенты бизнес-процессов (формируются автоматически)



Показатели бизнес-процессов банка

- ▶ Каждый бизнес-процесс содержит в среднем 20-25 показателей (KPI), разделённых на группы: качество, время, результативность, эффективность.
- ▶ Всего в Бизнес-модели 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

- 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 обслуживания
- 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

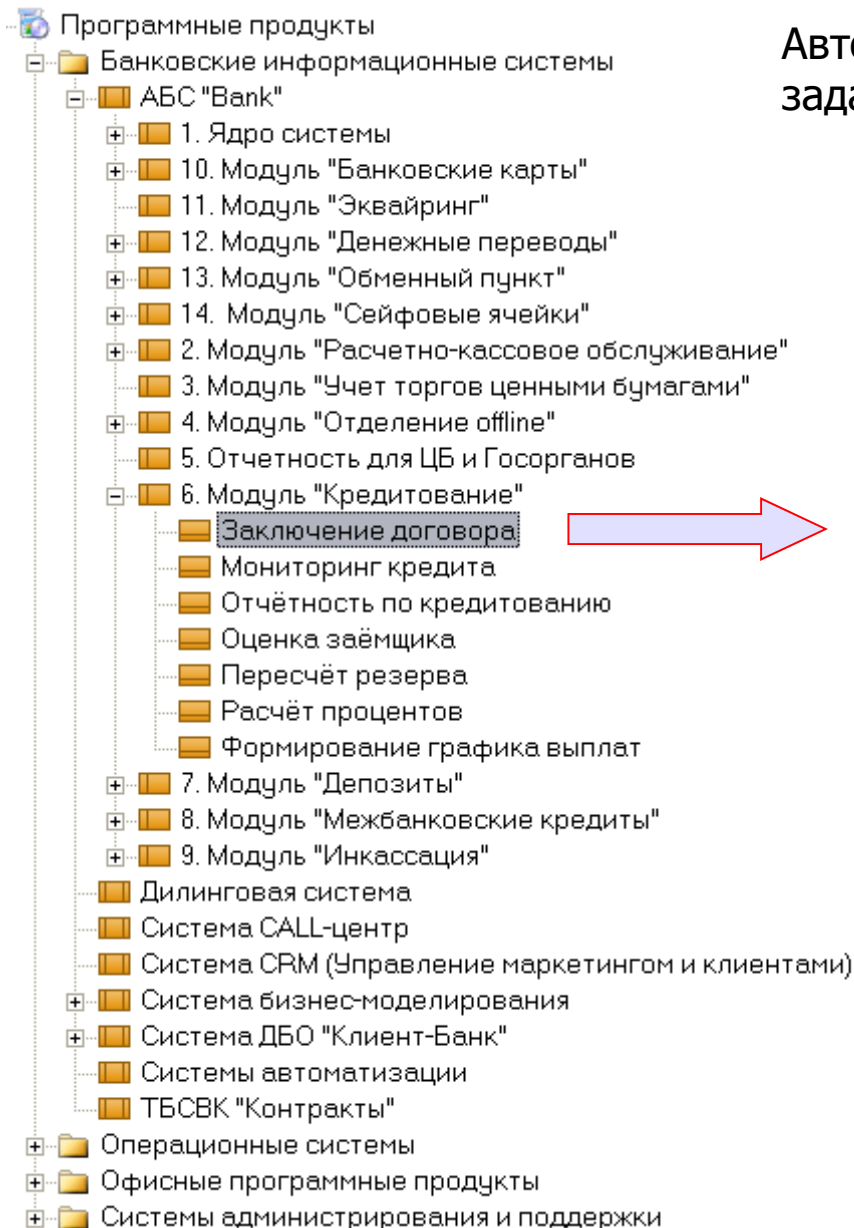
Показатели бизнес-процессов банка – детализация

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

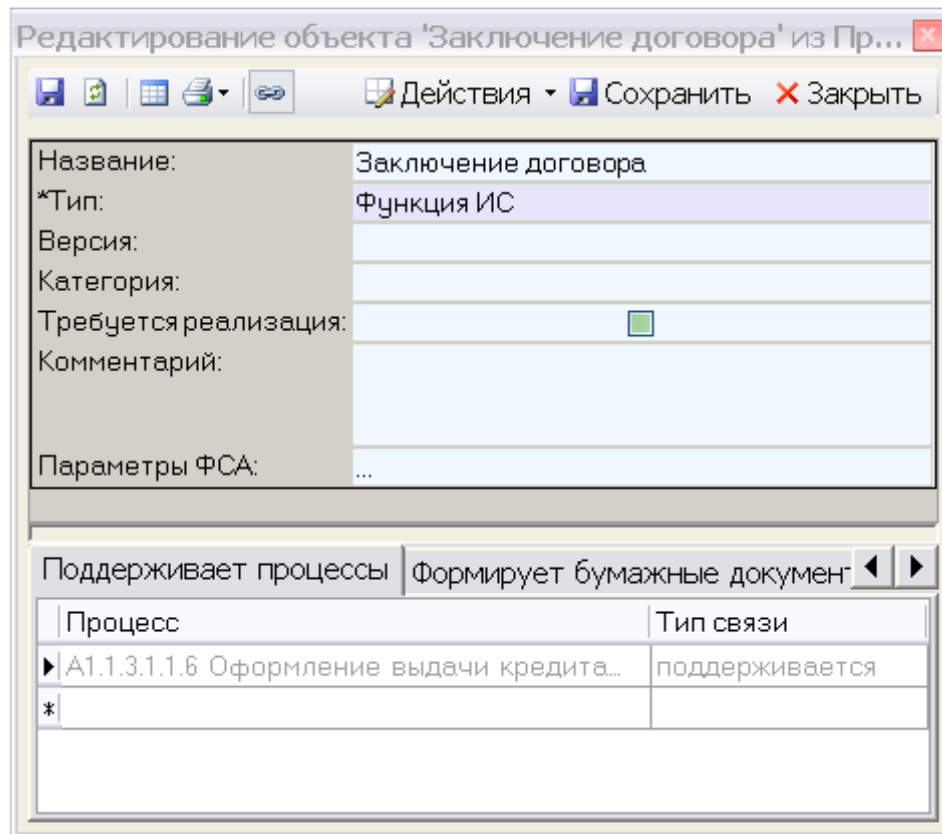
Документация по бизнес-процессам

- 2. Система управления бизнес-процессами банка
 - 2.1. Основные нормативные документы по управлению бизнес-процессами (файлы)
 - 2.1.1. Положение о бизнес-процессах банка
 - 2.1.2. Шаблон стандарта процесса
 - 2.1.3. Типовое соглашение по бизнес-моделированию в ПП Business Studio применительно к банковской сфере
 - 2.1.4. Методика описания бизнес-процессов в коммерческом банке
 - 2.2. Структурные регламенты по бизнес-процессам и методологии банка (файлы)
 - 2.2.1. Положение об Отделе по управлению бизнес-процессами банка
 - 2.2.2. Должностная инструкция Начальника отдела по управлению бизнес-процессами банка
 - 2.2.3. Должностная инструкция Ведущего специалиста отдела по управлению бизнес-процессами банка
 - 2.2.4. Положение о Комитете по управлению бизнес-процессами банка
 - 2.2.5. Положение об Отделе методологии
 - 2.3. Организационные и технические документы по бизнес-моделированию (файлы)
 - 2.3.1. Техническое задание на внедрение Бизнес-навигатора (HTML-Навигатора) банка
 - 2.3.2. Памятка к Бизнес-навигатору (HTML-Навигатору) банка
 - 2.3.3. Матрица рабочих групп по СМК и бизнес-процессам
 - 2.3.4. Матрица согласования бизнес-процессов банка
 - 2.3.5. Анкеты для сбора информации по описанию и актуализации бизнес-процессов
 - 2.3.6. Анкеты для анализа и оптимизации бизнес-процессов
 - 2.4. Регламенты и стандарты бизнес-процессов банка (формируются автоматически)
 - 2.5. Нормативные документы по бизнес-процессам банка (без файлов)
 - A1 Основные бизнес-процессы
 - A1.1 Обслуживание физических лиц
 - A1.2 Обслуживание юридических лиц
 - A1.2.1 Расчетно-кассовое обслуживание ЮЛ
 - A1.2.3 Кредитование ЮЛ
 - Внешние
 - Положение ЦБ РФ N 254-П О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери
 - Положение ЦБ РФ N 54-П о порядке предоставления (размещения) кредитными организациями денежных средств
 - Внутренние
 - A2 Обеспечивающие бизнес-процессы
 - A3 Управляющие бизнес-процессы
 - 2.6. Формы документов и потоки по бизнес-процессам банка (без файлов)

Модель информационных систем банка



Автоматически формируется документ «Техническое задание на автоматизацию» в MS Word



Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов банка

Ход имитации

▶ || ▶ ■ ⏸ ⚙

Дата начала имитации: **09.08.2012** Текущая дата имитации: **09.08.2012** Скорость имитации: **418x**
 Время начала имитации: **9:00:00** Текущее время имитации: **11:50:00**

31%

Процессы | Временные ресурсы | Переменные

Показать конечные процессы

Процесс	Запущено	Завершено	Выполняется	Ожидает выполнения	Ожидает в очереди	Ожидает матер. ресурсы	Ср. ко
А3.4.1.1 Имитационное моделирование и ФСА-анализ	5	5	0	-	-	-	42,353
ВСЕГО	18	18	0	0	0	0	

Редактирование объекта 'Имитация процесса "А3.4.1.1 Имитационное моделирование и ФСА-анализ", 09.08.2012 12:50:55' из Имитации

📄 📅 📄 📄 ▶ ▶ Действия ▾ Сохранить ✕ Закрыть

[Линейный список операций](#) [Статистика по переменным](#)

Название: Имитация процесса "А3.4.1.1 Имитационное моделирование и ФСА-анализ", 09.08.2012 12:50:55
 Дата и время запуска имитации: 09.08.2012 12:51:01
 Время имитации: 09.08.2012 09:00:00 – 09.08.2012 18:00:00 (9:00:00)
 Шаг имитации: 0:10:00
 Валюта имитации: Рубли
 Шаг группировки гистограмм времени: 0:10:00
 Шаг группировки гистограмм стоимости: 10

Процессы имитации | Статистика по процессам | Статистика по временным ресурсам | Статистика по материальным ресурсам | Статистика по про...

[Детализация](#)

Процесс	Количество выполне...	Средняя длительнос...	Средняя стоимость	Суммарное полное в...	Суммарное время в...	Суммарная стоимость
▶ А3.4.1.1 Имитационн...	14	0:29:17	107,14	6:50:00	0:50:00	1500,00

3. Система управления персоналом и организационной структурой банка

Обращаем внимание, что далее представлены только небольшие фрагменты отдельных компонентов Бизнес-модели банка (для демонстрационных целей).

Полный состав компонентов Бизнес-модели банка см. в описании на сайте

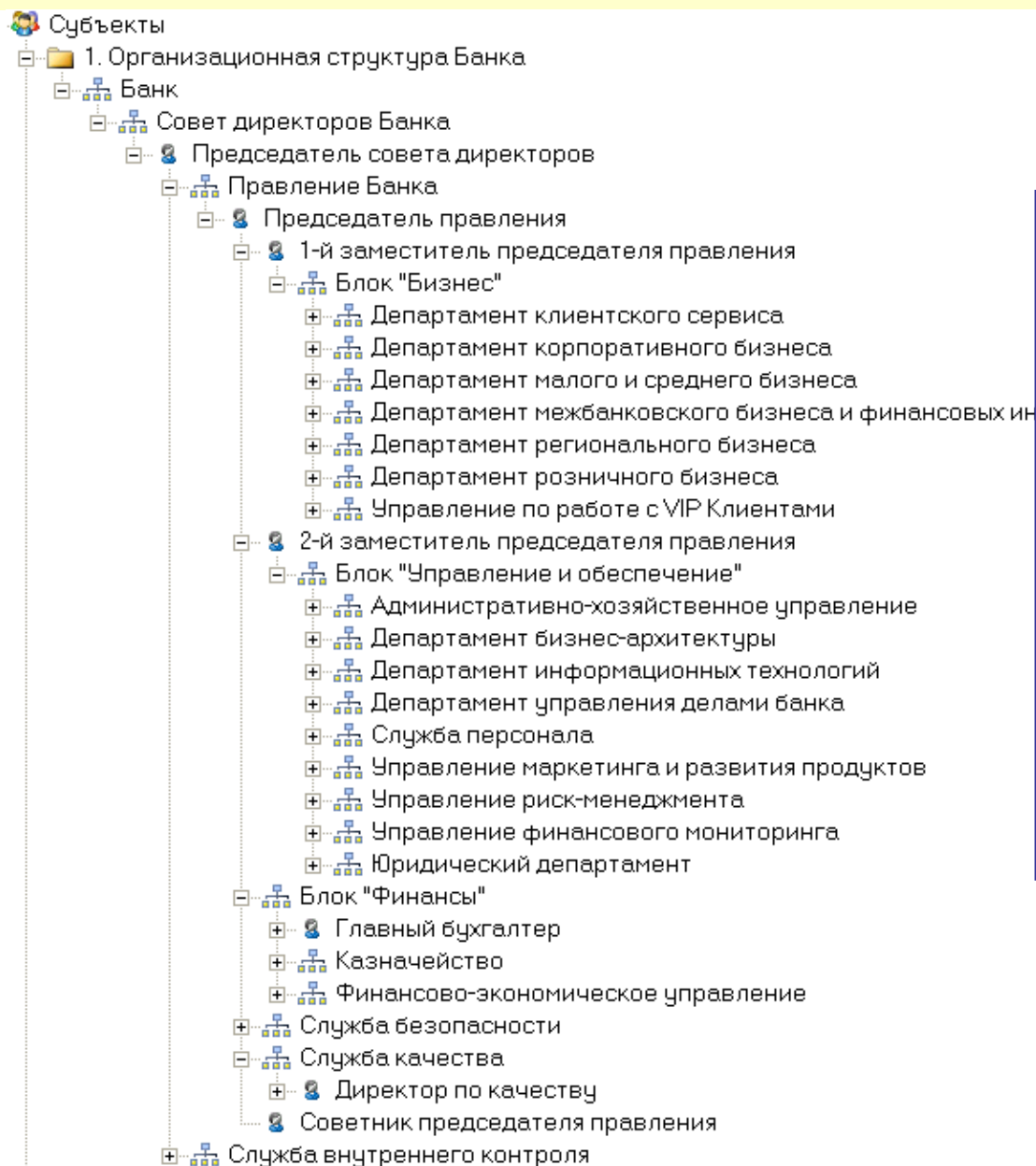
http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5

3. Система управления персоналом и оргструктурой банка

Включает следующие компоненты

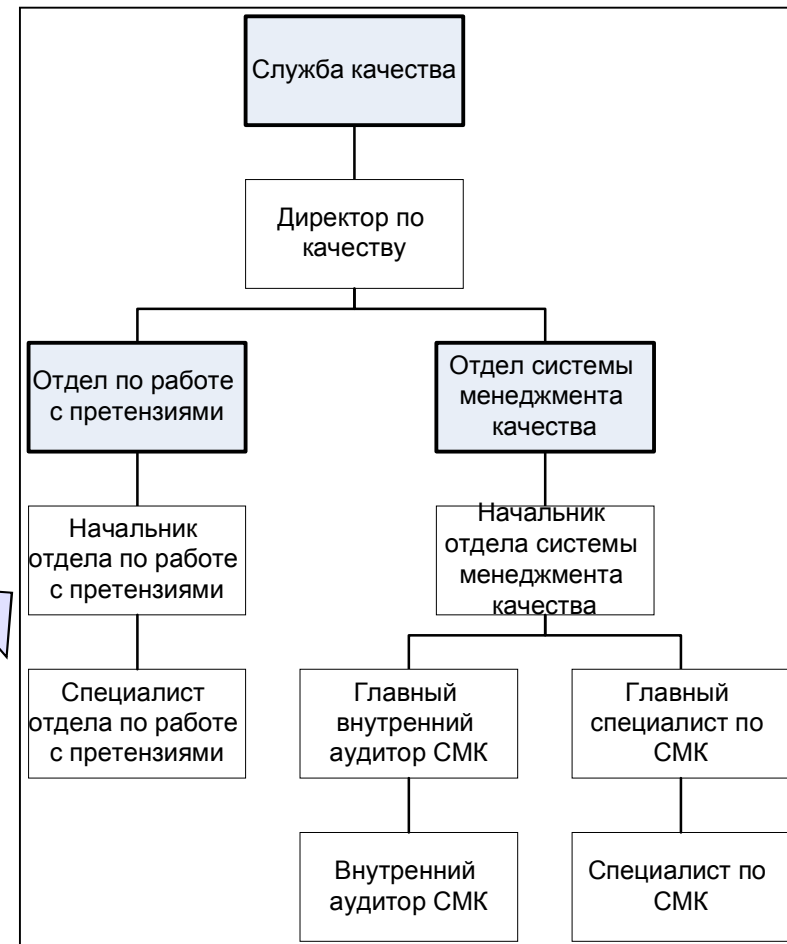
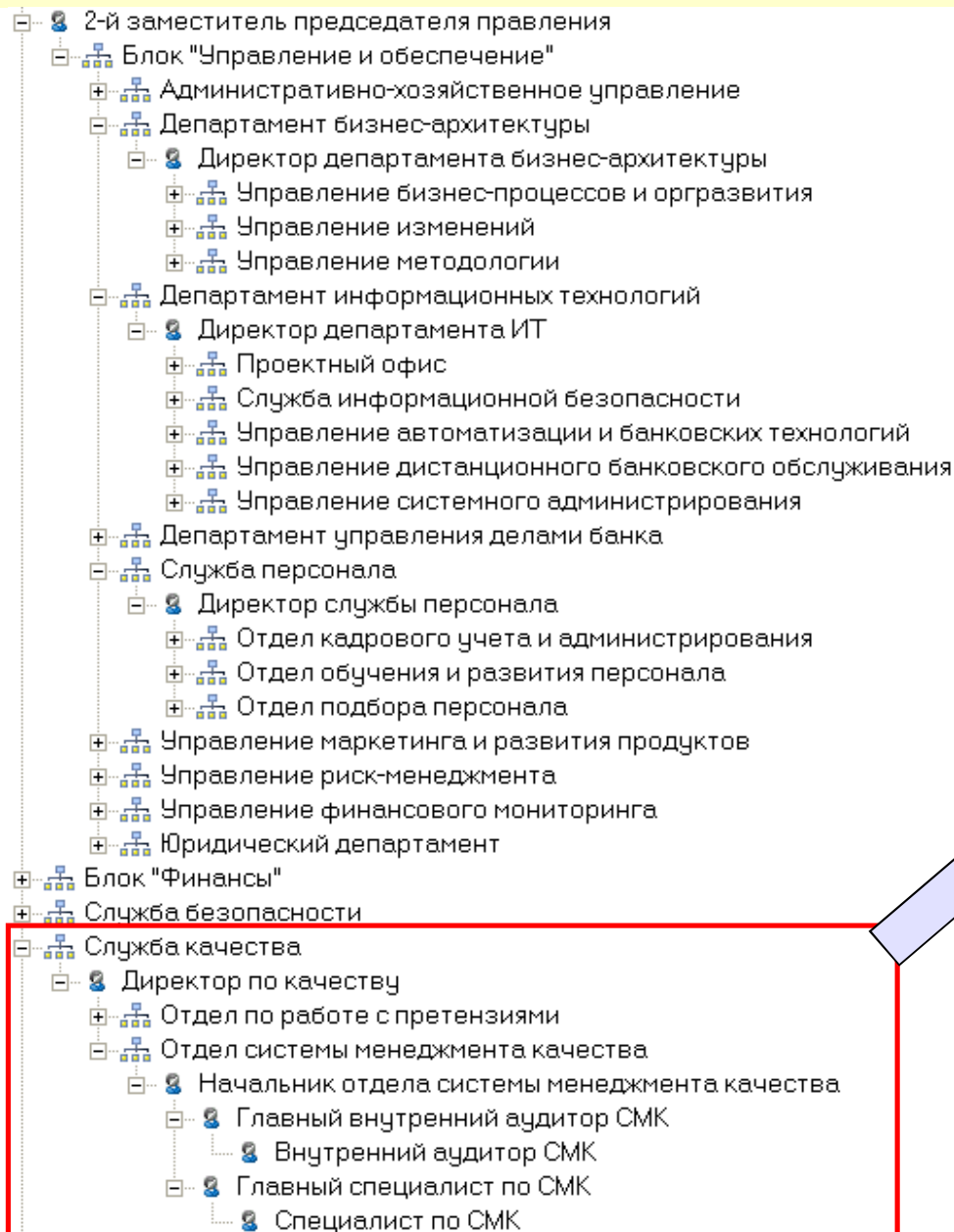
- ▶ 1. Организационная структура банка до уровня должностей
- ▶ 2. Основные нормативные документы по управлению персоналом и оргструктурой
- ▶ 3. Структурные регламенты банка
 - Положения о подразделениях и должностные инструкции (формируются автоматически)
 - Структурные регламенты службы персонала (привязаны файлы)
- ▶ 4. Формы и примеры документов по управлению персоналом и организационной структурой банка (привязаны файлы)
- ▶ 5. Бизнес-процессы по управлению персоналом и организационной структурой

Схема организационной структуры банка



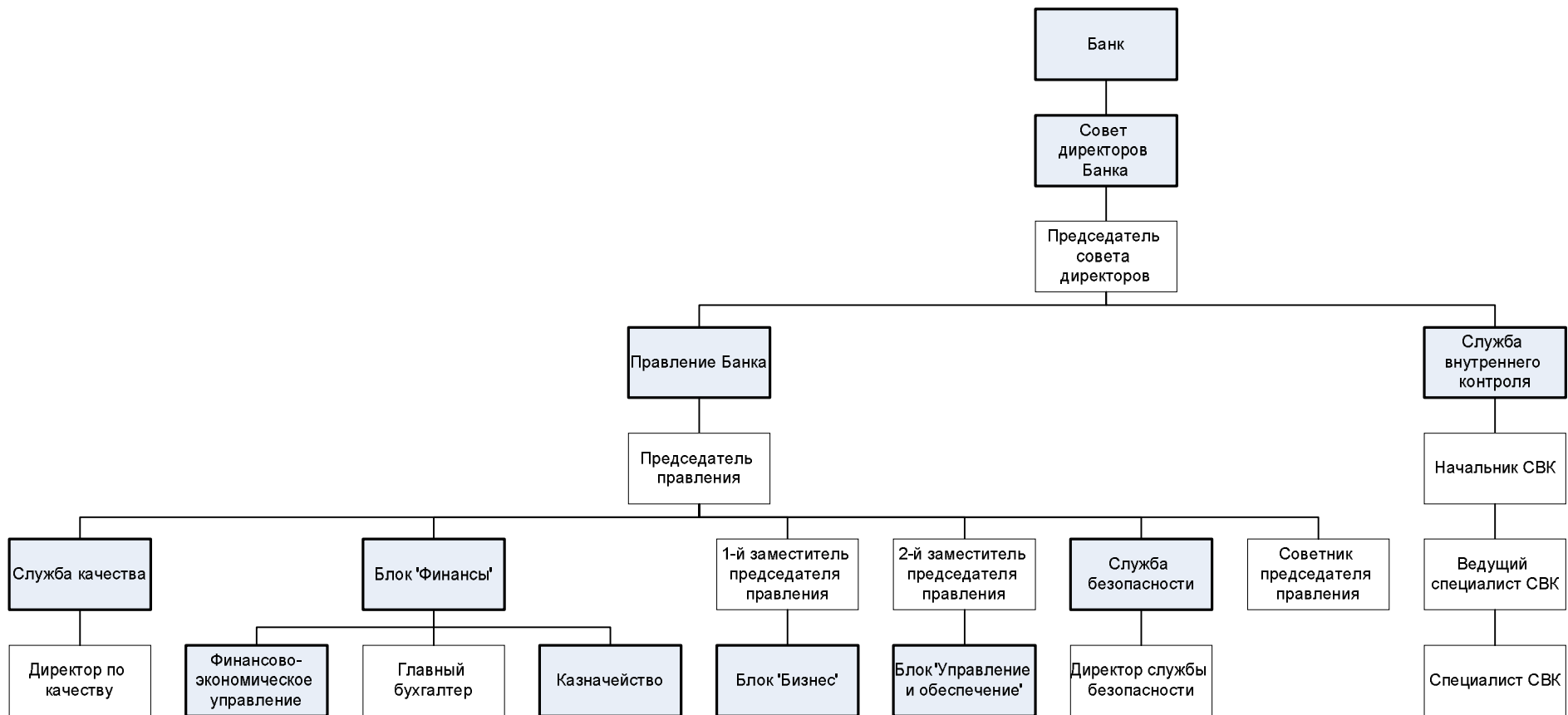
Организационная структура представлена в виде дерева (иерархического списка) и моделей (организационных диаграмм) различных уровней. Организационная структура включает все подразделения, отделы и должности, имеющиеся в крупном универсальном банке, предоставляющем основные банковские продукты и услуги.

Схема организационной структуры банка - детализация



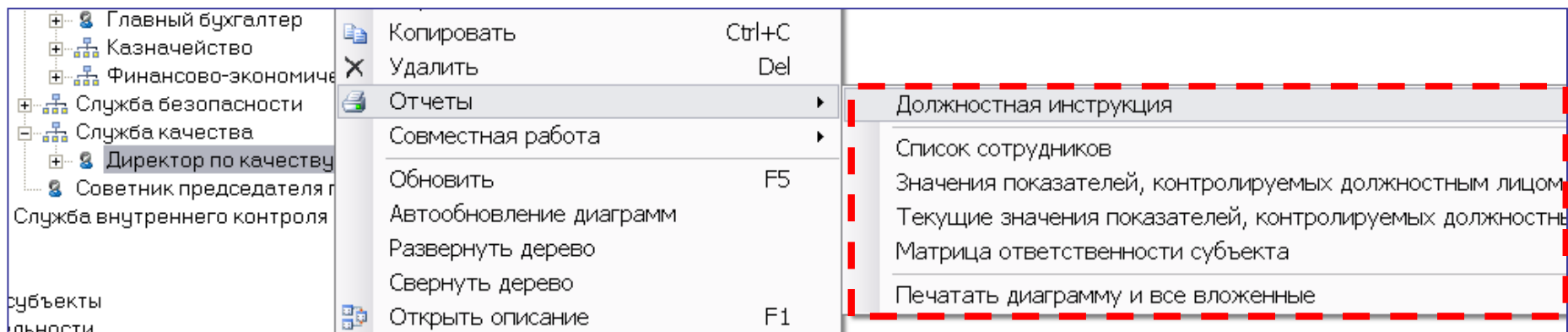
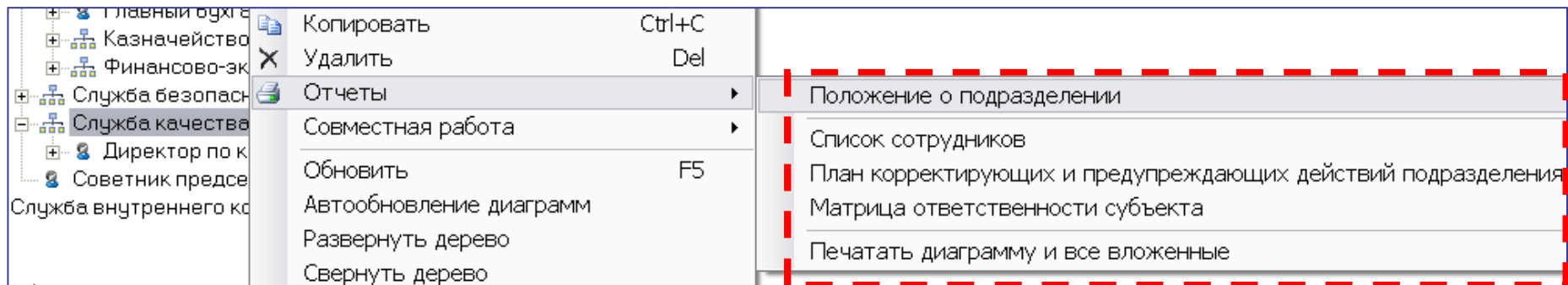
Модели организационных структур банка всех уровней

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 Business Studio.
- ▶ Полнота структурных регламентов зависит от объёма прописанного в Бизнес-модели банка функционала соответствующей структурной единицы и заданных параметров.



Формы и примеры документов по управлению персоналом и оргструктурой

- ▶ Анкеты для описания и актуализации оргструктуры (5 анкет)
- ▶ Анкеты для анализа и оптимизации оргструктуры (3 анкеты)
- ▶ Анкеты для обследования и оптимизации работы службы персонала (3 анкеты)
- ▶ Соглашение SLA (Service Level Agreement) структурного подразделения банка – шаблон
- ▶ Протокол выполнения соглашения SLA (Service Level Agreement)
- ▶ Соглашение SLA службы персонала банка
- ▶ Соглашение SLA ИТ-департамента банка
- ▶ Соглашение SLA Управления бизнес-процессов и методологии
- ▶ Типовые права, полномочия и ответственность структурных подразделений и должностей банка
- ▶ Карта полномочий руководителя подразделения банка – шаблон

Документация

- 3. Система управления персоналом и оргструктурой банка
 - 3.1. Основные нормативные документы по управлению персоналом и оргструктурой (файлы)
 - 3.1.1. Методика описания организационной структуры банка
 - 3.1.2. Положение об операционном офисе банка нового формата
 - 3.2. Структурные регламенты
 - 3.2.1. Структурные регламенты по управлению персоналом и оргструктурой (файлы)
 - 3.2.1.1. Положение о Корпоративном университете (департамент внутреннего обучения)
 - 3.2.1.2. Должностная инструкция Специалиста по обучению персонала (бизнес-тренер)
 - 3.2.2. Положения о подразделениях банка (формируются автоматически)
 - 3.2.3. Должностные инструкции сотрудников банка (формируются автоматически)
 - 3.3. Формы документов по управлению персоналом и оргструктурой банка
 - Потоки
 - 1. Анкеты для описания и актуализации оргструктуры (файл)
 - 10. Карта полномочий руководителя подразделения - типовая (файл)
 - 2. Анкеты для анализа и оптимизации оргструктуры (файл)
 - 3. Анкеты для обследования и оптимизации работы службы персонала (файл)
 - 4. Соглашение SLA - Service Level Agreement структурного подразделения банка (файл)
 - 5. Протокол выполнения соглашения SLA - Service Level Agreement (файл)
 - 6. Соглашение SLA службы персонала (файл)
 - 7. Соглашение SLA ИТ-департамента (файл)
 - 8. Соглашение SLA Управления бизнес-процессов и методологии (файл)
 - 9. Типовые права, полномочия и ответственность структурных подразделений и должностей (файл)

4. Система менеджмента качества банка

Обращаем внимание, что далее представлены только небольшие фрагменты отдельных компонентов Бизнес-модели банка (для демонстрационных целей).

Полный состав компонентов Бизнес-модели банка см. в описании на сайте

http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5

4. Система менеджмента качества банка

Включает следующие компоненты

- ▶ 1. Основные нормативные документы СМК банка (привязаны файлы)
- ▶ 2. Записи и формы документов СМК банка
 - Дерево (иерархический список) всех записей и форм документов СМК банка
 - Записи, требуемые и предусматриваемые стандартом ISO 9001 (привязаны файлы)
 - Приказы по проекту построения и организации функционирования СМК (привязаны файлы)
 - Другие важные документы СМК банка (привязаны файлы)
- ▶ 3. Регламенты Службы качества банка (привязаны файлы)
- ▶ 4. Внешние нормативные документы по стандартизации и качеству (без файлов)
- ▶ 5. Диаграммы анализа проблем и несоответствий (диаграммы Исикавы, Cause and Effect Diagram)
- ▶ 6. Аудиты СМК банка
- ▶ 7. Процессы и обязательные процедуры СМК

Регламенты службы качества банка

- ▶ В Бизнес-модель банка включены в виде файлов MS Word регламентирующие документы, необходимые 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

Основные нормативные документы СМК банка

► Прикреплены в виде файлов MS Word.

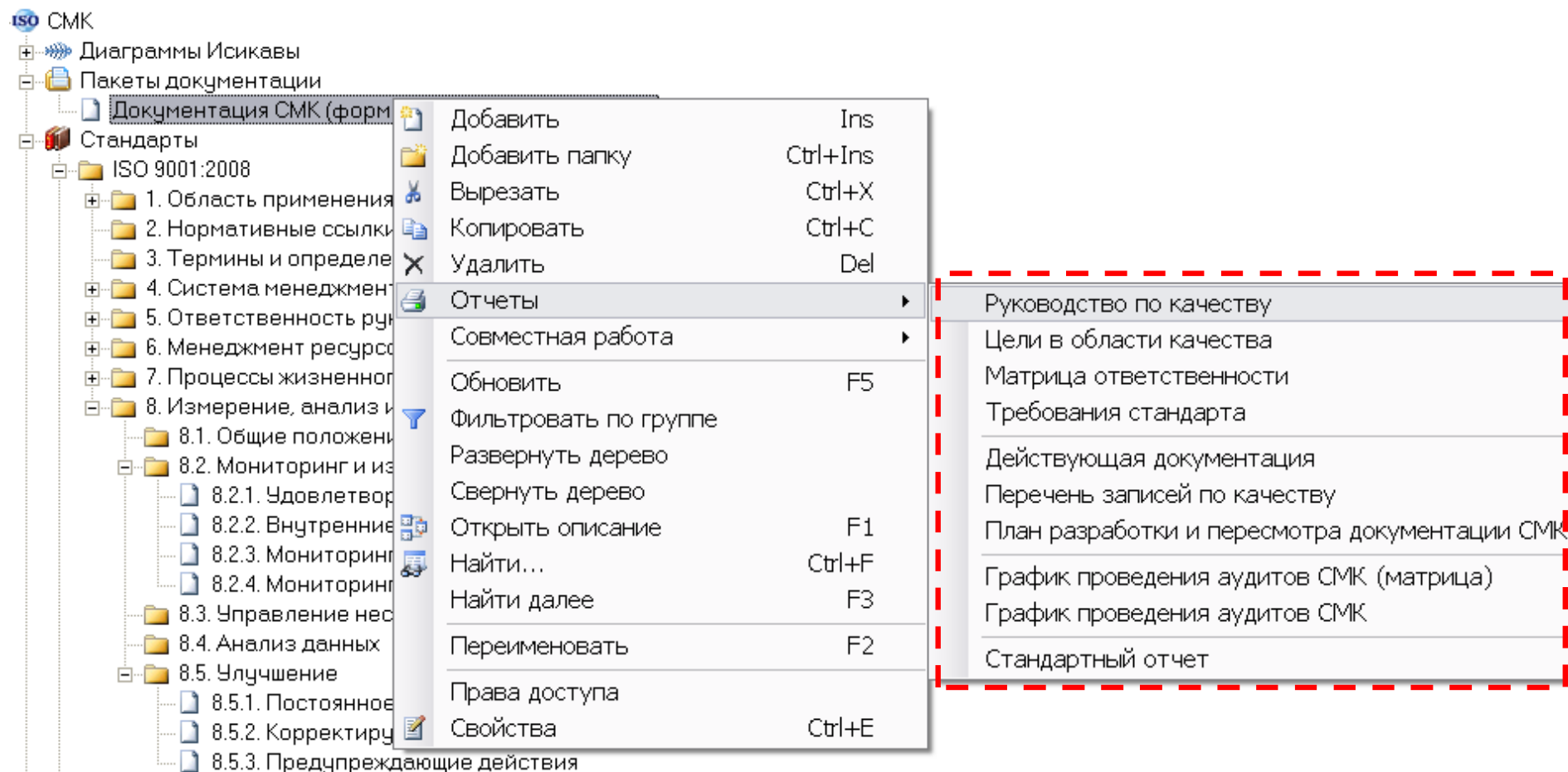
- 4. Система менеджмента качества банка
 - 4.1. Основные нормативные документы СМК банка (файлы)
 - 4.1.1. Политика в области качества
 - 4.1.2. Порядок формирования Политики в области качества
 - 4.1.3. Руководство по качеству
 - 4.1.4. Положение об СМК банка
 - 4.1.5. Методика построения системы менеджмента качества по стандартам ISO серии 9000 в банке
 - 4.1.6. Методические рекомендации АРБ по организации функционирования СМК в банке
 - 4.1.7. Стандарт качества обслуживания в банке

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

Система менеджмента качества. Руководство по качеству Страница 3 из 36

Основные нормативные документы СМК банка

- ▶ Автоматическое формирование основных нормативных документов СМК банка.



Формы записей СМК в соответствии с ISO 9001

- 4. Система менеджмента качества банка
 - 4.1. Основные нормативные документы СМК банка (файлы)
 - 4.2. Записи и формы документов СМК банка (файлы)
 - 4.2.1. Записи, требуемые стандартом ISO 9001 (файлы)
 - Раздел 5. Ответственность руководства
 - 5.1. Запись об анализе СМК со стороны руководства банка
 - Раздел 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
 - Раздел 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 бизн
 - 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
 - 7.19. Заявка на закупку
 - 7.2. Анкета для сбора показателей бизнес-процесса банка
 - 7.20. План (бюджет) закупок
 - 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
 - Раздел 8. Измерение, анализ и улучшение
 - Матрица записей СМК

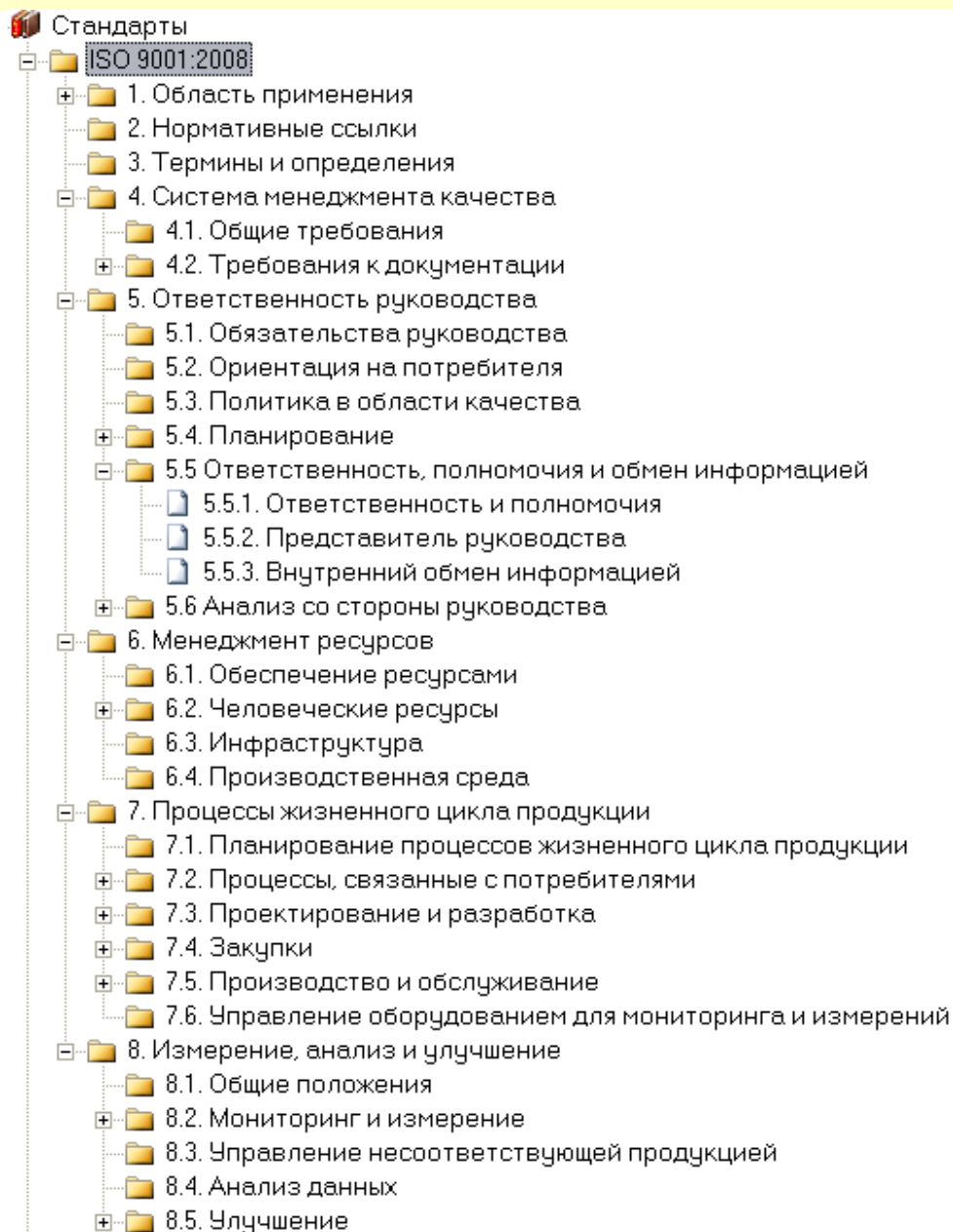
Всего 45 форм записей.
Для каждой записи прикреплён соответствующий файл MS Word (образец).

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 Business Studio на основе всех разработанных компонентов СМК.

Раздел ISO 9001:2008	Тип требуемых записей	Номер записи (ФЗК ¹)	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)			

Стандарт ISO 9001 и интерпретация требований



- ▶ Текст и требования Стандарта ISO 9001.
- ▶ 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 и интерпретация требований

Business Studio 4.0 - Бизнес-модель банка v5

Главная | Справочники | Отчеты | CMK | ССП | Анализ процессов | Окна | Помощь

Навигатор (Управление)

Свойства | Отчеты | Действия

8.2.1. Удовлетворенность потребителей (Стандарты)

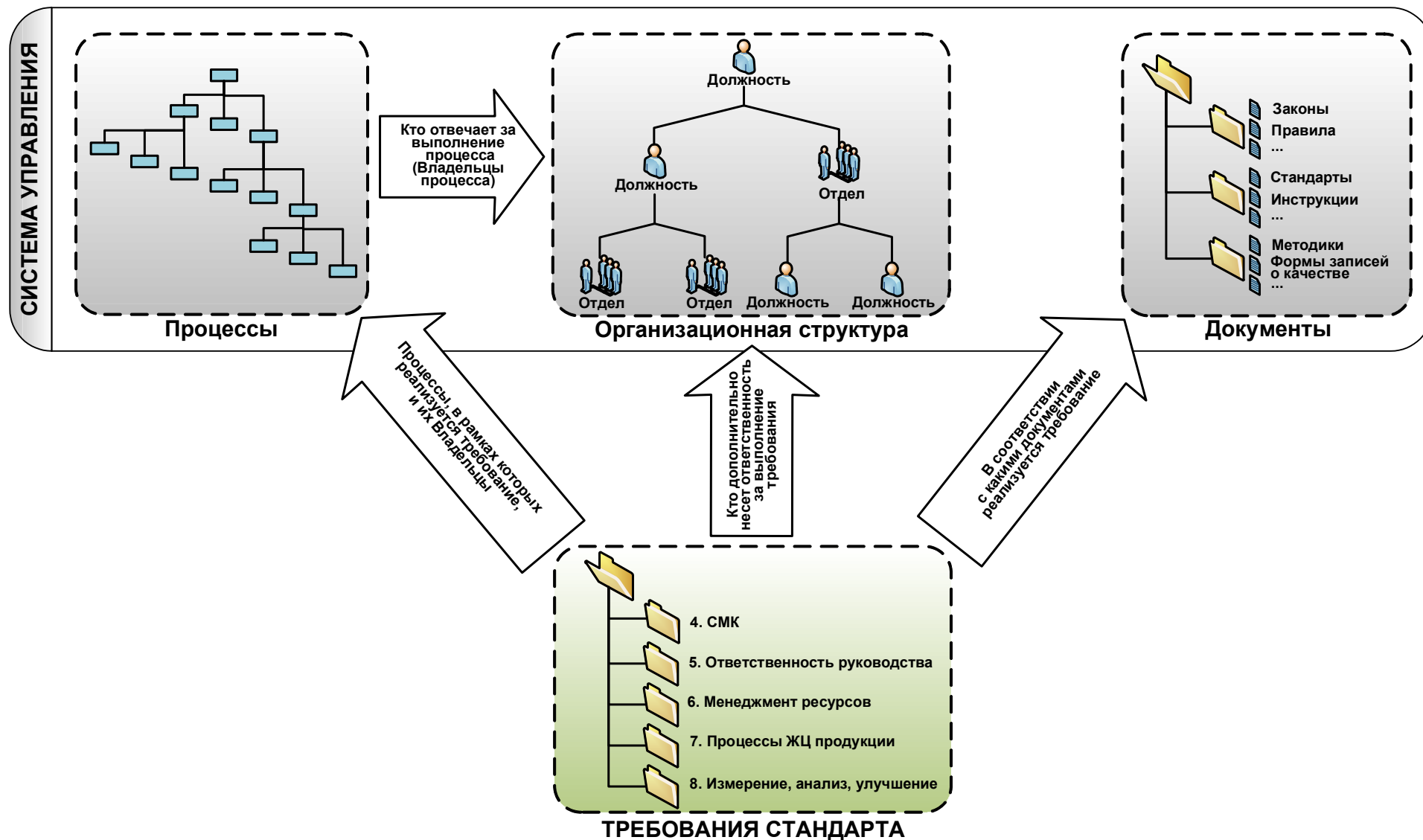
Экспортировать по составу | Пакетное формирование отчетов

Код: 8.2.1.
 Название: 8.2.1. Удовлетворенность потребителей
 Текст пункта стандарта: Организация должна проводить мониторинг информации, касающейся восприятия потребителем выполнения орга...
 Описание:
 Комментарий:

Состав

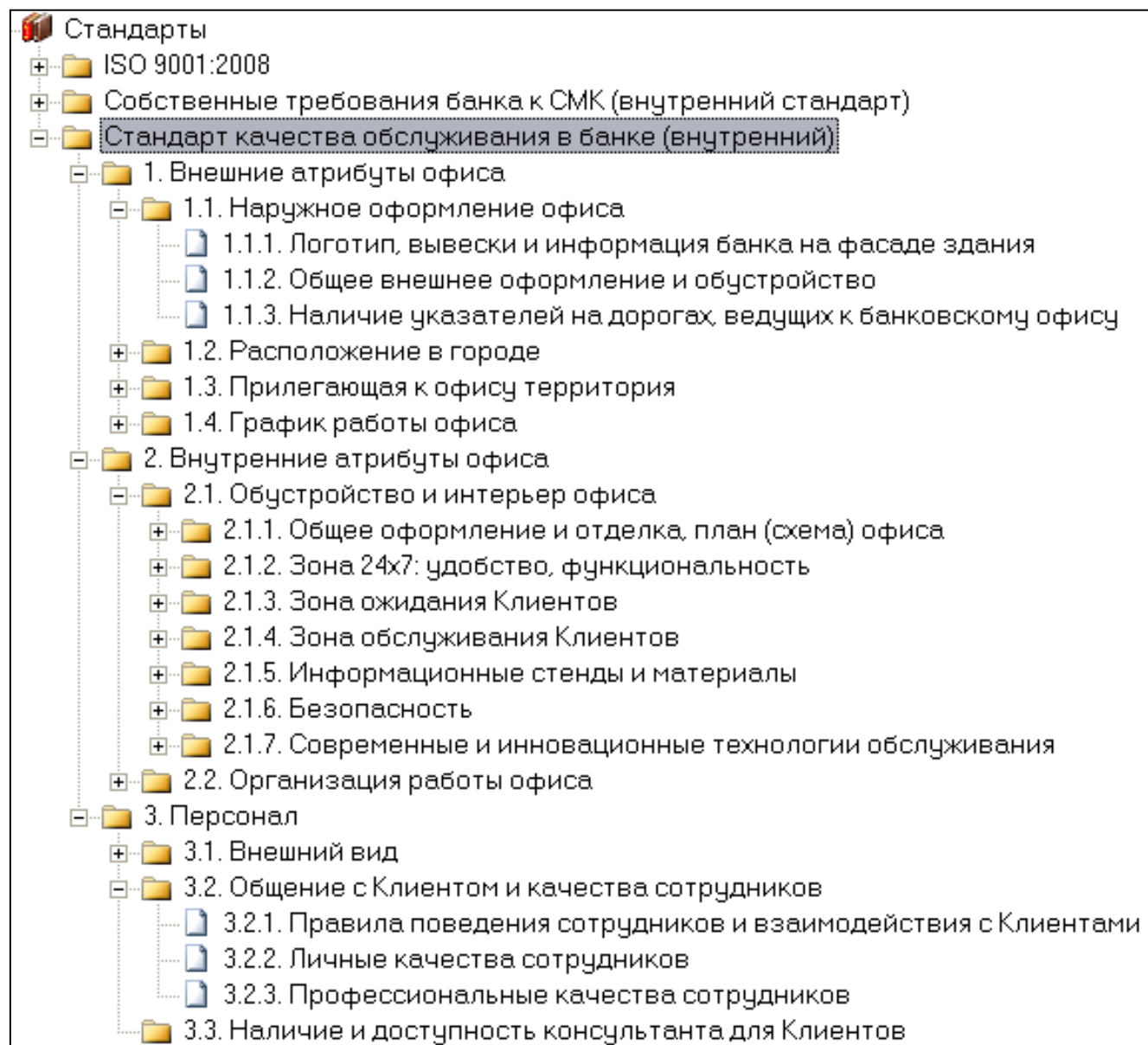
Элемент	Тип
7.9. Анкета по оценке удовлетворённости клиентов банка	Электронный документ
7.10. Отчёт по оценке удовлетворённости клиентов банка	Электронный документ
Служба качества	Подразделение
Департамент маркетинга и развития продуктов	Подразделение
Департамент клиентского сервиса	Подразделение
A3.5.3 Работа с претензиями клиентов банка	Процесс
A3.3.2.2 Исследование удовлетворённости клиентов банка	Процедура
A3.3.2.3 Реализация обратной связи с клиентами	Процедура

Взаимосвязь моделей и требований ISO 9001

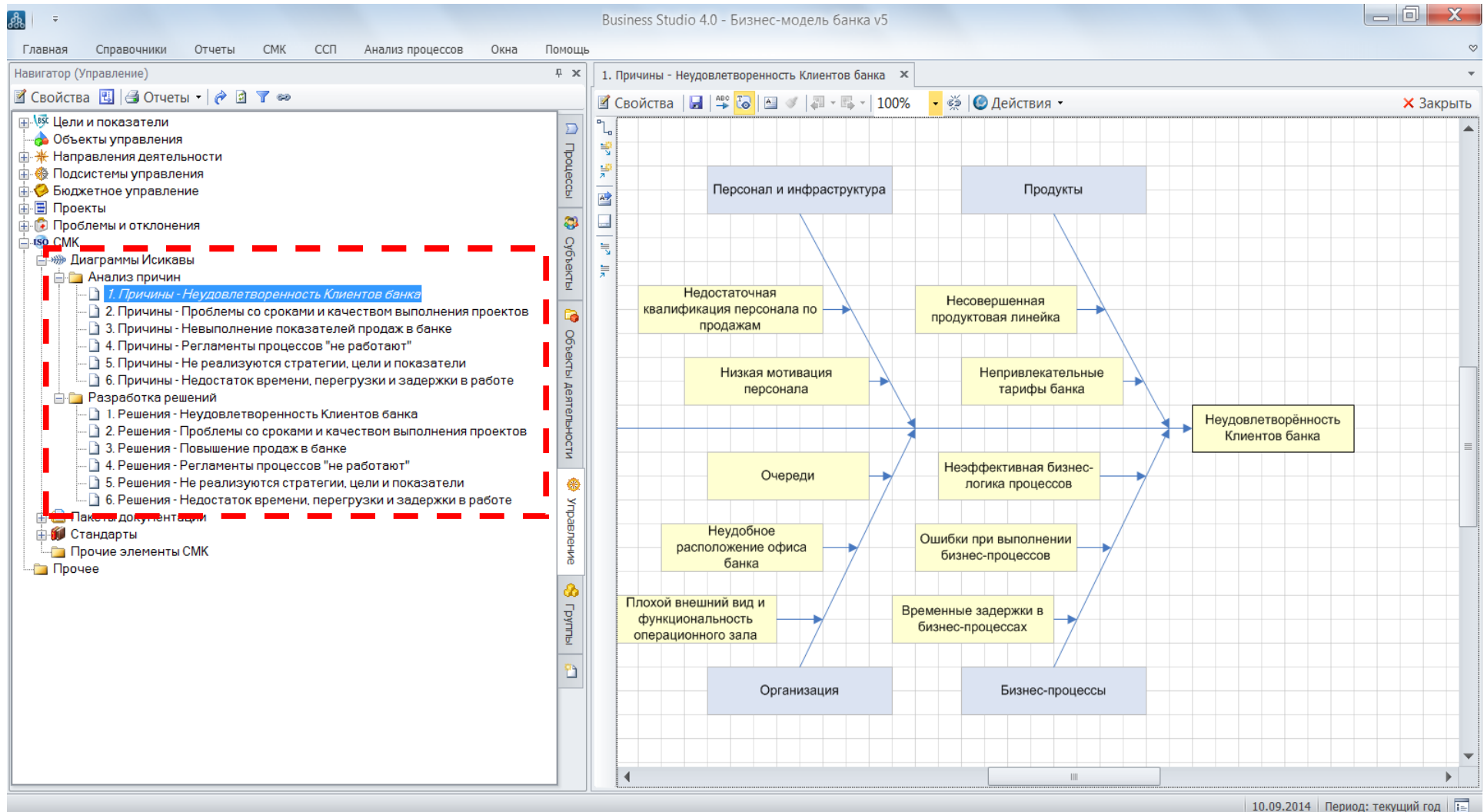


Стандарт качества обслуживания в банке

- ▶ К каждому разделу / требованию Стандарта приведено детальное описание.
- ▶ Стандарт обобщает опыт ведущих банков в области качества обслуживания Клиентов.



Диаграммы Исикавы (анализ причин-следствий)



5. Система управления проектами банка

Обращаем внимание, что далее представлены только небольшие фрагменты отдельных компонентов Бизнес-модели банка (для демонстрационных целей).

Полный состав компонентов Бизнес-модели банка см. в описании на сайте

http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5

5. Система управления проектами банка

Включает следующие компоненты

- ▶ 1. Основные нормативные документы по управлению проектами (привязаны файлы)
 - Методика управления проектами в банке
 - Положение о менеджере проекта
 - Положение о рабочей группе проекта
 - Перечень разделов и процессов Стандарта по управлению проектами РМВОК
- ▶ 2. Проекты и программы для достижения стратегических целей банка
Перечень проектов и программ, сгруппированных по перспективам BSC / KPI: Финансы, Клиенты и маркетинг, Процессы и технологии, Персонал и развитие.
- ▶ 3. Формы документов по управлению проектами (привязаны файлы)
 - Инициатива на запуск проекта
 - План проекта
 - Отчет о ходе проекта
- ▶ 4. Процессы и процедуры по управлению проектами

Перечень банковских проектов и детальное описание

The screenshot displays the Business Studio 4.0 interface. On the left, a navigation tree shows a project structure under 'Проекты' with sub-items like 'Общие', 'С. Клиенты и маркетинг', 'Ф. Финансы', and 'I. Процессы и технологии'. The selected item is 'Описание (регламентация) основных бизнес-процессов Банка'. The main window shows the project details form:

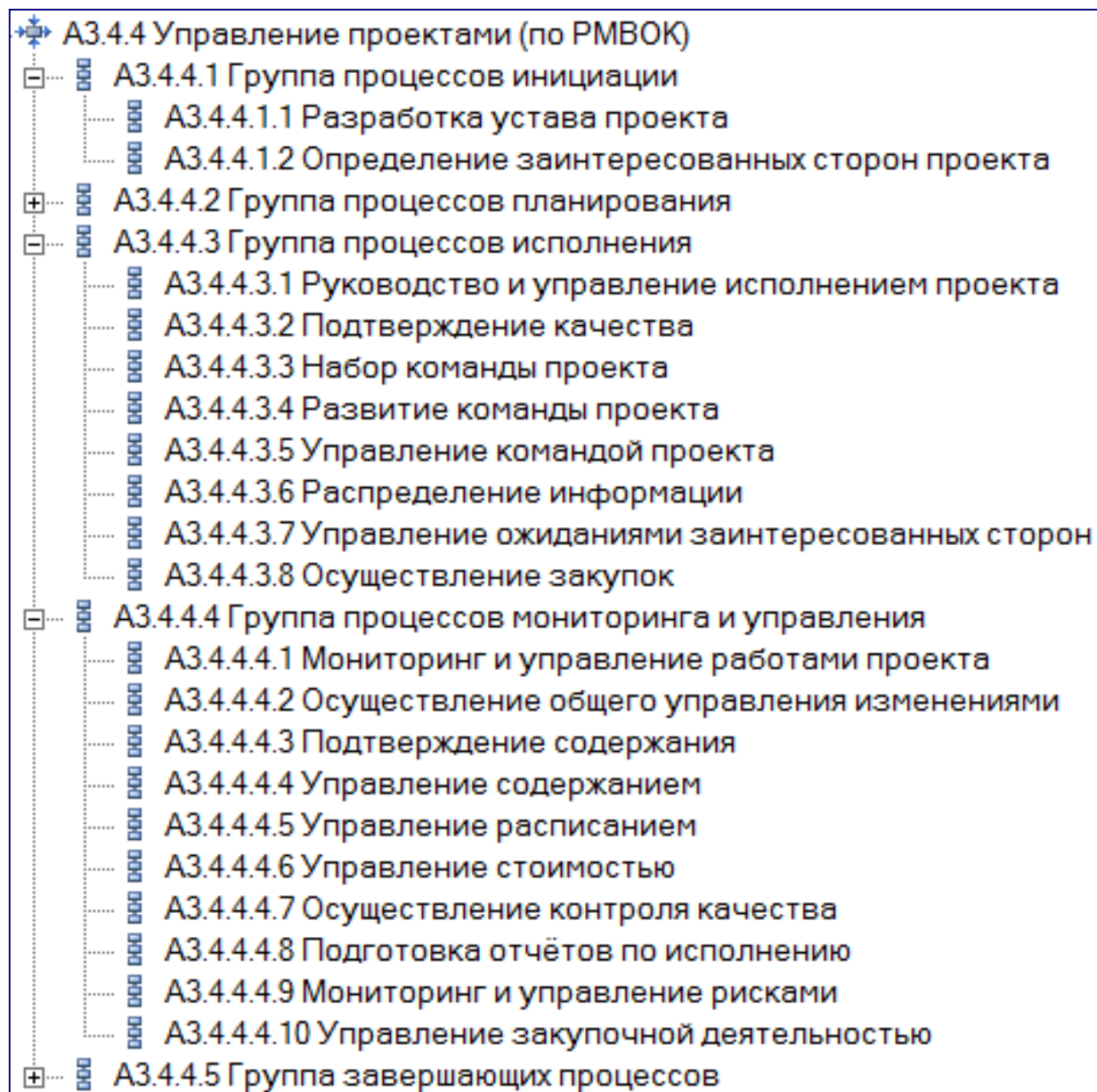
- Название: Описание (регламентация) основных бизнес-процессов Банка
- Цель проекта: Развитие банка
- Дата начала, план: 01.02.2011; Дата завершения, план: 16.12.2011
- Дата начала, факт: 01.02.2011; Дата завершения, факт: 16.12.2011
- Описание: Проект реализуется Отделом по управлению бизнес-процессами банка с помощью создания рабочих групп (процессных
- Комментарий: [empty]
- Бюджет: 300000; Валюта: Рубли
- Завершен: [checked]
- Руководитель проекта: Главный менеджер проектов Сенина Ольга Петровна

Below the form, a table lists 'Нормативно-справочные документы' and 'Цели':

Документ	Файл
2.1.1. Положение о бизнес-процессах банка	1. Положение о бизнес-процессах банка.doc
2.1.2. Шаблон стандарта процесса	RAY.6.Шаблон стандарта процесса.doc
2.1.3. Соглашение по бизнес-моделированию в Business Studio для банка...	2. Типовое соглашение по Бизнес-моделированию в BS для Банка.doc
2.1.4. Методика описания бизнес-процессов банка	1.RAY.Методика описания (структуризации) бизнес-процессов Банка.doc
*	

At the bottom right of the window, the date '10.09.2014' and 'Период: текущий год' are visible.

Процессы управления проектами (по PMBOK)



Документация по управлению проектами

- Электронные документы
 - + 1. Система стратегического управления и BSC / KPI
 - + 2. Система управления бизнес-процессами банка
 - + 3. Система управления персоналом и оргструктурой банка
 - + 4. Система менеджмента качества банка
 - + 5. Система управления проектами
 - + 5.1. Основные нормативные документы по управлению проектами (файлы)
 - 5.1.1. Методика управления проектами в банке
 - 5.1.2. Положение о менеджере проекта
 - 5.1.3. Положение о рабочей группе проекта
 - + 5.2. Формы документов по управлению проектами
 - 1. Инициатива на проект (файл)
 - 10. Календарный план
 - 11. Итоговый (главный) план проекта (файл)
 - 12. Итоговый отчёт по проекту
 - 13. Приказ о закрытии проекта
 - 14. Пресс-релиз по результатам проекта
 - 15. Материалы проекта
 - 16. Отчёт о ходе проекта (файл)
 - 2. Решение о реализации / отмене инициативы
 - 3. Задание на проект
 - 4. Приказ об открытии проекта
 - 5. Перечень нормативных документов и методик для проекта
 - 6. Общий план проекта
 - 7. Приказы о создании и составе рабочих групп
 - 8. Бюджет проекта
 - 9. План по рискам
 - + 6. Система оперативного управления и документооборота
 - + 7. Система управления рисками
 - + 8. Система управления маркетингом

6. Система оперативного управления и документооборота банка

Обращаем внимание, что далее представлены только небольшие фрагменты отдельных компонентов Бизнес-модели банка (для демонстрационных целей).

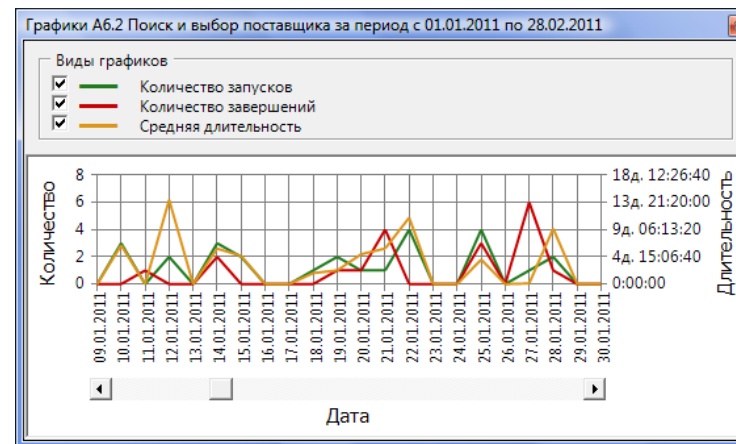
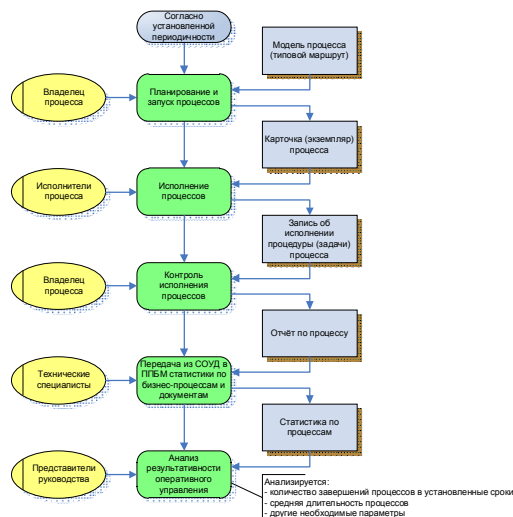
Полный состав компонентов Бизнес-модели банка см. в описании на сайте

http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5

6. Система оперативного управления и документооборота

Включает следующие компоненты

- ▶ 1. Нормативные документы по оперативному управлению и документообороту (привязаны файлы)
 - Методика оперативного управления бизнес-процессами банка
 - Методика управления временем и личной эффективностью сотрудников банка
 - Положение о документообороте и делопроизводстве
 - Положение о Канцелярии
 - Положение о Секретариате
- ▶ 2. Механизм контроллинга бизнес-процессов в Business Studio



7. Система управления операционными рисками банка

Обращаем внимание, что далее представлены только небольшие фрагменты отдельных компонентов Бизнес-модели банка (для демонстрационных целей).

Полный состав компонентов Бизнес-модели банка см. в описании на сайте

http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5

7. Система управления операционными рисками банка

Включает следующие компоненты

- ▶ Методика управления операционными рисками банка
- ▶ Модель процедуры «Управление операционными рисками»

1. Справочник «Операционные риски»

- ▶ Каталог (реестр) всех операционных рисков организации.
- ▶ Для каждого операционного риска заполняется карточка (набор параметров): уникальный номер, название, тип (категория) риска, подробное описание, ответственный за устранение реализованного риска, полный перечень корректирующих действий по риску, нормативно-справочные документы, показатели для мониторинга риска (KRI – Key Risk Indicators), предупреждающие действия (мероприятия противодействия риску).

2. Справочник «Предупреждающие действия по рискам»

- ▶ Каталог (реестр) всех предупреждающих действий (мероприятий противодействия) по операционным рискам.
- ▶ Для каждого предупреждающего действия заполняется карточка (набор параметров): название, тип (категория), подробное описание, ответственный за реализацию, периодичность реализации, нормативно-справочные документы.

7. Система управления операционными рисками банка

3. Планирование операционных рисков в разрезе каждого бизнес-процесса

- ▶ Возможность привязать к каждому бизнес-процессу организации операционные риски, которые относятся именно к нему. Для операционных рисков указывается важность и вероятность возникновения (идентификация).
- ▶ Возможность провести ранжирование рисков (сортировку).

4. Учёт и контроль операционных рисков в разрезе каждого бизнес-процесса

- ▶ Возможность регистрации (учёта) фактически реализованных рисков для каждого бизнес-процесса. Заполняются следующие параметры: название риска, дата регистрации, дата устранения, комментарии, кто выявил риск, убытки.
- ▶ Для каждого бизнес-процесса автоматически формируется Отчёт «Операционные риски бизнес-процесса», который выводит всю информацию необходимую для контроля рисков.

5. Возможность проведения аудитов операционных рисков

6. Возможность импорта информации для учёта и контроля фактически реализованных рисков

Справочник «Операционные риски»

Операционные риски (10 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | Закрыть

Экспортировать по составу | Формирование HTML-публикации | Пакетное формирование отчетов | Добавить отчет для экспорта

Операционный риск

- Другие риски
- Риск персонала
- Риск процесса
- Риск технологий и оборудования
- Риск физического вмешательства

Поиск | Очистить

Номер	Название
3	Риск технологий и оборудования
3.1.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка
3.2.	Невозможность продолжения работы из-за сбоя информационной системы
3.3.	Ошибки персонала при обслуживании и эксплуатации информационной системы
3.4.	Риск физической утраты оборудования
3.5.	Риск потери электронной информации и данных
3.6.	Выход из строя каналов связи и телекоммуникаций
3.7.	Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы
3.8.	Риск информационной безопасности
3.9.	Ошибка, вызванная потерей данных при технических неполадках

Карточка (параметры) операционного риска

Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка (Операционные риски)

Отчеты Действия Сохранить Закрыть

[Экспортировать по составу](#) [Формирование HTML-публикации](#) [Пакетное формирование отчетов](#)
[Добавить отчет для экспорта](#)

Номер: 3.1.

Название: Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка

Тип риска: Риск технологий и оборудования

Комментарий:

Ответственный за устранение: Начальник отдела системного администрирования

Корректирующие действия:

Детальное описание плана корректирующих действий

1. Включение резервных систем
2. Отправка в ремонт систем, вышедших из строя
3. Перераспределение нагрузки на системы
4. Информирование пользователей систем
5. Закупка новых дополнительных систем (при необходимости)

OK Отмена

Состав Нормативно-справочные документы Показатели для мониторинга риска Предупреждающие действия

Предупреждающее действие
▶ Регулярное тестирование и проверка систем и оборудования
Оптимизация системной архитектуры банка
Дублирование каналов связи для критически важных процессов и систем
Виртуализация ИТ-систем

Справочник «Предупреждающие действия по рискам»

Предупреждающие действия по рискам (13 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | Закрыть

Экспортировать по составу | Формирование HTML-публикации | Пакетное формирование отчетов | Добавить отчет для экспорта

- Предупреждающее действие
 - 1. Риск персонала
 - 2. Риск процесса
 - 3. Риск технологий и оборудования**
 - 4. Риск физического вмешательства
 - 5. Другое

Название
3. Риск технологий и оборудования
Создание системы резервного электропитания
Создание резервных копий данных, хранимых в защищенном месте
Резервирование и дублирование основных банковских систем и процедур
Дублирование каналов связи для критически важных процессов и систем
Оптимизация систем компьютерной и информационной безопасности
Комплексное планирование нагрузки на информационные системы
Внедрение / оптимизация механизмов защиты и кодирования информации
Создание дополнительных аппаратных ресурсов для аварийных ситуаций
Виртуализация ИТ-систем
Обеспечение своевременных и качественных закупок оборудования
Регулярное тестирование и проверка систем и оборудования
Оптимизация системной архитектуры банка

Карточка (параметры) предупреждающего действия

Регулярное тестирование и проверка систем и оборудования (Предупреждающие действия по риск... □ ×

Отчеты Действия Сохранить × Закрыть

[Экспортировать по составу](#) [Формирование HTML-публикации](#)
[Пакетное формирование отчетов](#) [Добавить отчет для экспорта](#)

Название: Регулярное тестирование и проверка систем и оборудования

Тип риска: × Риск технологий и оборудования ...

Комментарий: A

Ответственный: × Директор департамента ИТ ...

Периодичность реализации: 1 раз в месяц

Состав Нормативно-справочные документы

Документ	Файл
Акт по тестированию релиза	...
▶ Акты и отчёты по верификации и аудиту	...
Положение о системной архитектуре банка	...
*	

Планирование операционных рисков в разрезе каждого бизнес-процесса

А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ЮЛ (Процессы)

Отчеты Действия Сохранить Закрывать

Контролинг Открыть документы в DIRECTUM

Основные
Параметры ФСА

Название: А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ЮЛ

Содержание деятельности: Группа бизнес-процессов

Требования к срокам: Прописываются в нижележащих процедурах и функциях

Комментарий: × ...

Текущий статус: × Версия: 2, В работе, 15.01.2014, Roman ...

Отклонения Статусы процесса **Опер.риски план** Опер.риски факт

Название риска	Важность (1-5)	Вероятность (0-1)
Ошибки персонала при обслуживании и эксплуатации информацио...	5	0,3
Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы	5	0,5
Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	5	0,7
Риск несанкционированного доступа к информационным системам	4	0,2
Риск потери электронной информации и данных	4	0,2
Риск недостаточности трудовых ресурсов для выполнения процессов	3	0,4
Риск ухода ключевого персонала	2	0,4
Риск недостаточности ресурсов для выполнения процесса	1	0,6
*		

Учёт и контроль операционных рисков в разрезе каждого бизнес-процесса

А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ЮЛ (Процессы)

Отчеты Действия Сохранить Закрыть

Контроллинг Открыть документы в DIRECTUM

Основные
Параметры ФСА

Название: А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ЮЛ

Содержание деятельности: Группа бизнес-процессов

Требования к срокам: Прописываются в нижележащих процедурах и функциях

Комментарий: ×

Текущий статус: × Версия: 2, В работе, 15.01.2014, Roman

Программные продукты | Нормативно-справочные документы | Отклонения | Статусы процесса | Опер.риски план | **Опер.риски факт**

Операционный риск	Дата регистрации	Дата устранения	Комментарии	Кто выявил	Убытки (руб.)
Риск выхода из строя ключевых сист...	08.01.2014	09.01.2014	Поломка двух роутеров	Начальник отдела...	15000
Риск недостаточности трудовых ресур...	09.01.2014	13.01.2014	Отсутствие 3 специализ...	Начальник управл...	
Риск несанкционированного доступа к...	13.01.2014			Директор службы ...	
Ошибки персонала при обслуживании...	14.01.2014	15.01.2014	Неправильное заведени...	Директор департа...	10000
Риск потери электронной информации...	14.01.2014			Начальник управл...	
▶ Риск превышения допустимой нагрузк...	15.01.2014	15.01.2014	Отказ в доступе к систе...	Начальник управл...	20000

Отчёт «Операционные риски бизнес-процесса»

Статус: Версия: 2, В работе, 15.01.2014, Roman.

Отчёт «Операционные риски бизнес-процесса»

ОТЧЁТ «ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ ПРОЦЕССА»

Название процесса

A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ЮЛ

Учёт фактически реализованных рисков процесса

№	Операционный риск	Дата регистрации	Дата устранения	Комментарии	Кто выявил	Убытки (руб.)
1.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	08.01.2014	09.01.2014	Поломка двух роутеров	Начальник отдела связи и телекоммуникаций	15000
2.	Риск недостаточности трудовых ресурсов для выполнения процессов	09.01.2014	13.01.2014	Отсутствие 3 специалистов отдела технической поддержки клиентов	Начальник управления ДБО	
3.	Риск несанкционированного доступа к информационным системам	13.01.2014			Директор службы информационной безопасности	
4.	Риск потери электронной информации и данных	14.01.2014			Начальник управления операционных рисков	
5.	Ошибки персонала при обслуживании и эксплуатации информационной системы	14.01.2014	15.01.2014	Неправильное заведение анкет	Директор департамента клиентского сервиса	10000
6.	Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы	15.01.2014	15.01.2014	Отказ в доступе к системе в течение 10 минут	Начальник управления организационной деятельности розничного бизнеса	20000

Полный перечень возможных операционных рисков процесса и их оценка

№	Операционный риск	Важность	Вероятность
1.	Ошибки персонала при обслуживании и эксплуатации информационной системы	5	0.3
2.	Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы	5	0.5
3.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	5	0.7
4.	Риск несанкционированного доступа к информационным системам	4	0.2
5.	Риск потери электронной информации и данных	4	0.2
6.	Риск недостаточности трудовых ресурсов для выполнения процессов	3	0.4
7.	Риск ухода ключевого персонала	2	0.4
8.	Риск недостаточности ресурсов для выполнения процесса	1	0.6

Дата формирования отчёта: 15.01.2014

Проведение аудитов операционных рисков

Аудит по операционным рискам (Аудиты)

Отчеты Действия Сохранить Закреть

[Разослать результаты аудита](#)

Номер: 2

Название: Аудит по операционным рискам

Цель аудита: × Проверка исполнения предупреждающих действий. ...

Приказ: × Приказ №4 от 16.01.2014 ...

Дата начала аудита план: 20.01.2014

Дата начала аудита факт: 20.01.2014

Дата окончания аудита план: 31.01.2014

Дата окончания аудита факт: 31.01.2014

Область распространения аудита: × Внутренний ...

Тип планирования аудита: × Очередной ...

Проверяемая организационная единица: × Банк ...

Ответственный от подразделения: × Директор по риск-менеджменту ...

Руководитель аудита: × Директор по риск-менеджменту ...

Статус аудита: × Запланированный

Объекты аудита Аудиторы Список рассылки

Объект	Комментарий
A0 Бизнес-процессы Банка	
▶ Операционный риск	
*	

Новое сообщение Свойства сообщения

Номер сообщения	Дата	Описание
▶ 9	21.01.2014	Не выполняется мониторинг загруженности мощностей
8	21.01.2014	Не выполняется резервное копирование данных для систем А

Проведение аудитов операционных рисков

Сообщение о несоответствии №9 от 21.01.2014 по объекту 'Операционный риск' (Сообщения о несоответствиях)

Отчеты | Действия | ✖ Закрыть

Номер сообщения: 9

Дата: 21.01.2014

Объект: ✖ Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы

Описание: ✖ Не выполняется мониторинг загруженности мощностей

Источник несоответствия: ✖ Аудит по операционным рискам

Значимость несоответствия: ✖ Значительное

Необходимость оперативных мероприятий:

Необходимость устранения:

Ответственное подразделение: ✖ Управление системного администрирования

....

Мероприятия

	Описание	Тип действия	Планируемая...	Фактическ...	Ответственн...	Ответственный за ...	Статус
▶	Провести мониторинг	Корректирующее	21.01.2014	21.01.2014	Директор деп...	Директор по риск-...	В работе
*							

8. Система управления маркетингом в банке

Обращаем внимание, что далее представлены только небольшие фрагменты отдельных компонентов Бизнес-модели банка (для демонстрационных целей).

Полный состав компонентов Бизнес-модели банка см. в описании на сайте

http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5

8. Система управления маркетингом в банке

Включает следующие компоненты

- ▶ 1. Нормативные документы по управлению маркетингом (привязаны файлы)
 - Правила повышения эффективности продаж и удовлетворённости клиентов
 - Методика разработки продуктов и услуг банка
 - Должностная инструкция Директора по продажам
 - Должностная инструкция Начальника отдела развития каналов продаж
 - Положение об Отделе агентских продаж
 - Положение об Отделе дистрибуции
 - Положение об Отделе контроллинга продаж
 - Положение об Отделе поддержки прямых продаж
 - Положение об Отделе развития продаж
 - Положение об Отделе рекламы и управления брендом
 - Положение об Управлении маркетинга
- ▶ 2. Процессы и процедуры «Управление маркетингом»

8. Система управления маркетингом в банке

- ▶ 3. Справочники и механизмы
 - Продукты и услуги банка (дерево - иерархический список продуктов / услуг банка)
 - Каналы продаж банковских продуктов и услуг
 - Для справочника «Продукты и услуги» разработан механизм привязки перечня каналов продаж. Сделана проекция «Продукты – Каналы продаж», заполнены соответствующие параметры справочника «Продукты и услуги». Разработан Отчёт «Дерево продуктов и атрибутов» для вывода таблицы продуктов и каналов продаж
 - Справочник «Маркетинговые методы», заполнен типовой информацией
 - Справочник «Категории клиентов», заполнен типовой информацией
 - Справочник «Маркетинговые периодические акции», заполнен типовой информацией
 - Справочник «Маркетинговые кампании», заполнен типовой информацией. Установлены параметры и связи с другими справочниками: ответственный, сроки, оценка эффективности, бюджет, документы, маркетинговые методы (стоимость), продукты (услуги), категории клиентов
 - Справочник и механизм «Анализ продуктов и услуг конкурентов». Примеры анализа
 - Справочник и механизм «Анализ конкурентов». Примеры анализа
 - Справочник «Маркетинговые исследования, опросы и Mystery Shopping», заполнен типовой информацией
 - Механизм указания кросс-продаж «Продукт-Продукт» (степень сочетаемости банковских продуктов)

Продукты / услуги банка и каналы продаж

The screenshot displays the Business Studio 4.0 interface for a bank business model. The left pane shows a hierarchical tree of 'Направления деятельности' (Business Directions) under 'Продукты и услуги банка' (Bank Products and Services). The selected item is '1.3. Кредитование ФЛ' (Retail Lending), which includes sub-items like '1.3.1. Кредит наличными' (Cash Credit), '1.3.2. Потребительское кредитование' (Consumer Lending), and '1.3.6. Страхование Клиентов потребительского кредитования' (Insurance of Retail Lending Clients).

The right pane shows the configuration for '1.3. Кредитование ФЛ'. It includes fields for 'Название' (Name), 'Клиент' (Client), and 'Комментарий' (Comment). Below these are tabs for 'Состав' (Composition), 'Нормативно-справочные документы' (Normative and Reference Documents), 'Каналы продаж' (Sales Channels), and 'Продукты кросс-продаж' (Cross-selling Products). The 'Каналы продаж' tab is active, showing a list of sales channels:

Каналы продаж
Интернет-банк
VIP-Офис
Колл-центр банка
Мини-офис
Банковский офис
Отдел кросс-продаж
Почтовое отделение
Точка продаж

The status bar at the bottom right indicates the date '10.09.2014' and the period 'Период: текущий год' (Period: current year).

Маркетинговые кампании

Маркетинговые кампании (4 строки)

Экспорттировать по составу Формирование HTML-навигатора Пакетное формирование отчетов Добавить отчет для экспорта

Название	Бюдж...	Дата з...	Дата н...	Ответ...	Оценк...
Продукты розничного бизнеса					
Реклама системы "Интернет-банк"	50000	29.06.20...	14.05.20...	Начальн...	Цели дос...
Реклама кредитных карт	70000	31.07.20...	04.06.20...	Начальн...	Установл...

Редактирование объекта 'Реклама системы "Интернет-банк"' из Маркетинговые кампании

Экспорттировать по составу Формирование HTML-навигатора Пакетное формирование отчетов Добавить отчет для экспорта

Название: Реклама системы "Интернет-банк"

Комментарий:

Бюджет (руб.): 50000

Дата начала: 14.05.2012

Дата завершения: 29.06.2012

Ответственный: Начальник управления рекламы

Маркетинговые методы	Продукты / услуги	Категории Клиентов	Нормативно-справочные документы
Маркетинговые методы	/	Стоимость (руб.)	
Билборды (рекламные щиты)			10000
Интернет рекламная сеть (площадка) 1			10000
Реклама в метро			10000

Методы и примеры маркетингового анализа

Редактирование объекта 'Анализ основных банков-конкурентов в центральном регионе' из Анализ конкурентов

Экспортировать по составу Формирование HTML-навигатора Пакетное формирование отчетов Добавить отчет для экспорта

Название: Анализ основных банков-конкурентов в центральном регионе

Комментарий:

Дата проведения анализа: 29.06.2012

Ответственный: Начальник управления маркетинговых исследований

Анализ конкурентов

Название бан...	Хара...	Доля рынка...	Кол-во сотрудн...	Кол-во филиалов...	Размер ка...	Ключевые преимущества
▶ Банк-конкуре...	Опис...	30	9000	20	600000000	Самый технологичный ба...
Банк-конкуре...	Опис...	20	3900	19	400000000	Сильная филиальная сеть.
Банк-конкуре...	Опис...	5	800	4	300000000	Низкие комиссии.
Банк-конкуре...	Опис...	5				
Банк-конкуре...	Опис...	10				

Редактирование объекта 'Mystery Shopping отделения банка в Москве' из Маркетинговые исследо...

Экспортировать по составу Формирование HTML-навигатора Пакетное формирование отчетов

Добавить отчет для экспорта

Название: Mystery Shopping отделения банка в Москве

Комментарий:

Дата: 27.06.2012

Ответственный: Начальник управления маркетинговых исследований

Результаты маркетинговых исследований и опросов Нормативно-справочные документы

Оцениваемый параметр	Количественная оценка	Качественная оценка
▶ Величина очереди	2	Есть очереди.
График работы офиса	3	Пожелания к графику работы офи...
Достаточность банкоматов	4	Достаточно.
Качество обслуживания	5	Пожелания к качеству обслуживан...
Оформление офиса	4	Пожелания к оформлению офиса.

Рекомендуемая литература и источники информации

- ▶ [1] Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг (в двух томах). – М.: ИНФРА-М, 2015.
- ▶ [2] Р.А. Исаев. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. – М.: Инфра-М, 2015.
- ▶ [3] Р.А. Исаев. Секреты успешных банков: менеджмент качества и ISO 9000. – М.: Инфра-М, 2012.
- ▶ [4] Информационно-практический портал «Банкирам»
 - <http://www.bankiram.pro>
- ▶ [5] Профессиональные блоги автора
 - <http://isaev-ra.livejournal.com>
 - <http://bankir.ru/dom/blogs/223412>
- [6] Статьи
 - Опыт и технология внедрения комплексной типовой бизнес-модели банка http://www.businessstudio.ru/procedures/business/exp_bankmodel/
 - Референтные (типовые) модели банковской деятельности <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/typebank/>
 - Комплексная бизнес-модель банка: новые решения и практика http://www.businessstudio.ru/procedures/business/bankmodel4_1/

Рекомендуемая литература и источники информации



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.

Темы семинаров (подробные программы представлены далее)

- ▶ 1. Разработка и реализация стратегии и сбалансированной системы показателей в банке
- ▶ 2. Бизнес-процессы в банке: описание, оптимизация, регламентация и управление
- ▶ 3. Система менеджмента качества в банке: улучшение обслуживания, бизнес-процессов и продуктов
- ▶ 4. Бизнес-моделирование в Microsoft Visio: от стратегии к бизнес-процессам и качеству
- ▶ 5. Тайм-менеджмент: современные методики и решения по управлению временем, практикум в MS Outlook
- ▶ 6. Business Studio для банкиров: профессиональное организационное развитие и управление

Семинары

Все семинары проводятся в 3-х форматах

- ▶ Очный (открытый) семинар, длительность которого 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 и даёт индивидуальные консультации.
- ▶ Корпоративный. Проводится для сотрудников одного банка, как правило, в его головном офисе. Все практические задания выполняются на примере банка-заказчика и могут быть сразу встроены в его деятельность. Рекомендуемое количество участников до 25 человек, включая специалистов, руководителей подразделений и высшее руководство.
- ▶ Дистанционный консалтинговый семинар, длительность которого составляет 7 недель. Цель семинара – решение практических задач банка-заказчика, обучается (контактирует с ведущим) один человек. На проработку каждой темы (раздела) семинара отводится по одной неделе. Участнику высылаются полный комплект учебно-методических материалов по каждой теме. Участник при помощи ведущего изучает все материалы, выполняет практические задания и тесты.

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, регламентации и оптимизации бизнес-процессов, организационной структуры, повышению эффективности труда

Семинар «Разработка и реализация стратегии и сбалансированной системы показателей в банке»

- ▶ **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

Семинар «Разработка и реализация стратегии и сбалансированной системы показателей в банке»

▶ **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.)
- Разработка проектов и программ для достижения стратегических целей банка, примеры
- Каскадирование (детализация) стратегических и счётных карт на бизнес-направления, бизнес-процессы, подразделения и должности. Примеры различных бизнес-процессов.

▶ **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

Семинар «Разработка и реализация стратегии и сбалансированной системы показателей в банке»

- ▶ **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 (Business Studio, MS Visio и др.)**
 - Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки
 - Функции программных продуктов применительно к методикам и проектам стратегического управления, формализации и оптимизации деятельности банка
 - Примеры и результаты использования программных продуктов бизнес-моделирования в банках

Семинар «Бизнес-процессы в банке: описание, оптимизация, регламентация и управление»

- ▶ **1. Система управления бизнес-процессами в банке**
 - Процессный подход: основные понятия и значение
 - Требования стандарта ISO 9001:2008 в области бизнес-процессов
 - Архитектура системы управления бизнес-процессами: дерево, модели, показатели и «владельцы» бизнес-процессов, организационная структура и функционал службы (подразделения) по описанию и управлению бизнес-процессами в банке, основные нормативные документы по управлению бизнес-процессами (Положение о бизнес-процессах, Соглашение по бизнес-моделированию и др.), формы документов.
 - Матрица менеджмента процессов банка
 - Корпоративный Навигатор банка (электронная база знаний по бизнес-процессам и деятельности банка в целом)
- ▶ **2. Методика описания и регламентации бизнес-процессов банка**
 - Планирование и организация проекта по описанию бизнес-процессов
 - Идентификация и выделение бизнес-процессов банка (построение дерева бизнес-процессов). Методы сбора информации для описания бизнес-процессов
 - Ранжирование бизнес-процессов
 - Распределение ответственности в бизнес-процессах, правила назначения «владельцев» бизнес-процессов
 - Детальное описание бизнес-процессов, согласование, утверждение и доведение до сотрудников банка
 - Разработка ключевых показателей KPI и требований к бизнес-процессам (время, результативность и эффективность, стоимость, качество и др.)
 - Разработка вспомогательных бизнес-моделей: организационная структура банка, дерево показателей KPI, дерево бизнес-направлений и продуктов банка, библиотека документов (информационные потоки в бизнес-процессах), дерево информационных систем банка и др.
 - Методика построения эффективной системы регламентации банка

Семинар «Бизнес-процессы в банке: описание, оптимизация, регламентация и управление»

▶ **3. Нотации для описания бизнес-процессов**

- Обзор нотаций для описания бизнес-процессов, их характеристик и применения
- Правила разработки графических моделей бизнес-процессов
- Нотации графического описания бизнес-процессов: Basic FlowChart, Cross Functional FlowChart, IDEF0, VACD (Value Added Chain Diagram), EPC (Event driven Process Chain), BPMN (Business Process Model and Notation) и др.
- Примеры моделей бизнес-процессов (технологических карт) банка в различных нотациях: кредитование, депозиты, обслуживание расчетных счетов, пластиковые карты и зарплатные проекты, валютный контроль, дистанционное банковское обслуживание (Интернет-Банк), финансовый мониторинг, взыскание просроченной задолженности, управление рисками, процессы ITIL / ITSM, разработка банковских продуктов, антикризисное управление и др.
- Автоматическая проверка на правильность построения моделей бизнес-процессов

▶ **4. Управление бизнес-процессами в банке**

- Планирование бизнес-процессов
- Обеспечение эффективного выполнения бизнес-процессов
- Контроль бизнес-процессов
- Автоматизация оперативного управления бизнес-процессами с помощью систем WorkFlow / BPMS – Business Process Management Systems

Семинар «Бизнес-процессы в банке: описание, оптимизация, регламентация и управление»

▶ **5. Методы аудита, анализа и оптимизации бизнес-процессов**

- Критерии и правила аудита бизнес-процессов, примеры чек-листов
- Обзор современных методов анализа и оптимизации бизнес-процессов, их особенности, правила применения и примеры банков
- SWOT-анализ бизнес-процессов
- Анализ причин-следствий
- Бенчмаркинг
- Анализ и оптимизация бизнес-логики процессов
- Функционально-стоимостной анализ (ФСА) и имитационное моделирование, расчёт трудоёмкости бизнес-процессов
- Анализ матрицы распределения ответственности в процессах

▶ **6. Комплексная типовая бизнес-модель 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 (Business Studio, ARIS, Microsoft Visio и др.)**

- Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки
- Функции программных продуктов применительно к методикам и проектам формализации и совершенствования деятельности банка, решению управленческих задач
- Примеры и результаты использования программных продуктов бизнес-моделирования в банках

Семинар «Система менеджмента качества в банке: улучшение обслуживания, бизнес-процессов и продуктов»

- ▶ **1. Основные понятия, стандарты и методы менеджмента качества**
 - Значение стандартизации и менеджмента качества для банков
 - Обзор международных стандартов серии ISO 9000, их содержание и практическое применение в банках
 - Понятие и категории Качества. Базовые принципы менеджмента качества.
 - Понятие Системы менеджмента качества (СМК), ее применение в банках. Экономический эффект от СМК
 - Обзор стандартов качества банковской деятельности (СКБД) от Ассоциации Российских Банков
 - Другие современные методы и практические решения по менеджменту качества в банках
- ▶ **2. Методика построения системы менеджмента качества в банке**
 - Меры преодоления проблем и рисков при построении СМК
 - Практические рекомендации и примеры по управлению проектом
 - Подготовка и планирование проекта, оценочный аудит СМК
 - Приведение СМК банка к требованиям стандарта ISO 9001
 - Описание бизнес-процессов банка, распределение ответственности, разработка требований и показателей качества для процессов, разработка нормативных документов СМК, стандартов процессов, обязательных процедур СМК, доведение регламентов до сотрудников и обеспечение их исполнения на практике.
 - Корпоративный Навигатор банка (электронная база знаний по бизнес-процессам, менеджменту качества и деятельности банка в целом, единый центр управления банком для руководителей и владельцев процессов)
 - Внутренний и внешний аудит СМК, организация сертификации по стандартам качества

Семинар «Система менеджмента качества в банке: улучшение обслуживания, бизнес-процессов и продуктов»

▶ **3. Архитектура системы менеджмента качества банка: основные документы и процедуры**

- Основные компоненты СМК и их взаимосвязь
- Примеры документации СМК банка: концепция стандартизации и качества, политика в области качества, руководство по качеству, регламенты, формы документов СМК, записи и др.
- Примеры бизнес-процессов СМК: основные (продуктовые) процессы банка – розничный и корпоративный бизнес, обязательные процедуры СМК. Детальные описания процессов «Работа с претензиями Клиентов банка», «Обратная связь и краудсорсинг», «Исследование удовлетворённости клиентов», «Управление продуктами и запуск новых продуктов», «Вторичные продажи и кросс-продажи», «Маркетинг» и др.
- Организация работы и регламентирующие документы службы качества банка. Взаимосвязь службы качества с другими подразделениями банка.

▶ **4. Функционирование системы менеджмента качества банка**

- Практические рекомендации и примеры по организации функционирования СМК в банке
- Планирование и построение СМК, взаимосвязь СМК и системы BSC / KPI
- Управление бизнес-процессами банка: планирование, разработка целей в области качества и показателей KPI, стратегические карты процессов, обеспечение качества и контроль бизнес-процессов, анализ и оптимизация процессов, управление операционными рисками и их связь с менеджментом качества.
- Автоматизация процессов и процедур СМК с помощью систем WorkFlow / BPMS.
- Внутренний аудит СМК, детальное описание процедуры, чек-листы, способы получения информации.
- Анализ СМК со стороны руководства банка, примеры аналитических схем «Cause and Effect

Семинар «Система менеджмента качества в банке: улучшение обслуживания, бизнес-процессов и продуктов»

▶ **5. Качество обслуживания клиентов в банке**

- Цели и значение качества обслуживания клиентов
- Единый стандарт качества обслуживания в банке
- Форматы и внутреннее обустройство банковского офиса, системы электронных очередей
- Требования к персоналу, правила взаимодействия с клиентами и продажи, модели поведения клиентов
- Современные способы и технологии повышения качества обслуживания и удовлетворённости Клиентов
- Оценка качества обслуживания Клиентов в банке, «кнопки качества», технология «Mystery Shopping» (тайный покупатель)

▶ **6. Комплексная типовая бизнес-модель 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 (Business Studio, Microsoft Visio, ARIS и др.)**

- Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки
- Функции программных продуктов по повышению качества обслуживания клиентов, построению и организации функционирования СМК в банке, формализации и совершенствования деятельности банка
- Примеры и результаты использования программных продуктов бизнес-моделирования в банках

Семинар «Business Studio для банкиров: профессиональное организационное развитие и управление»

- ▶ **1. Интерфейс, базовые функции и справочники (классы) Business Studio**
 - Управление продуктами банка (направления деятельности): дерево продуктов, карточки продуктов, каналы продаж, кросс-продажи, отчётность
 - Дерево процессов банка: правила разработки, типовые процессы, статусы процессов, карточки (параметры) процессов, контекстное меню, практические примеры и др.
 - Автоматическое построение графического дерева процессов на основе иерархического списка
 - Дерево организационной структуры (субъекты), роли
 - Графические модели организационной структуры: правила разработки и настройки, примеры
 - Назначение владельцев процессов, формирование матрицы распределения ответственности
 - Дерево программных продуктов банка (системная архитектура): правила разработка, карточки (параметры), привязка к процессам, генерация технических заданий (ТЗ), практические примеры
 - Дерево / библиотека документов банка (объекты деятельности): правила разработки, карточки (параметры) документов, привязка внешних файлов, отчётность
 - Стандарты качества и ISO 9000, система менеджмента качества банка (СМК): основные функции, практические примеры, оценка удовлетворённости клиентов, повышение качества процессов
 - Анализ бизнес-процессов и несоответствий (Диаграммы Исикавы – Cause And Effect Diagram)
 - HTML-Публикация, Business Studio Portal: формирование единой базы знаний о всей деятельности банка, предоставление доступа руководителям и сотрудникам
 - Управление проектами банка (планирование, контроль, отчётность)

Семинар «Business Studio для банкиров: профессиональное организационное развитие и управление»

▶ 2. Стратегическое управление и работа с показателями KPI

- Сбалансированная система показателей банка – BSC / KPI
- Дерево стратегических целей, параметры целей, привязка проектов
- Дерево показателей KPI, параметры показателей, формулы расчёта, настройка индикаторной линейки, заполнение значений показателей (план-факт), построение графиков, привязка к процессам и целям
- Стратегические карты банка, контроль выполнения стратегии и отчётность

▶ 3. Графическое описание процессов

- Описание процессов в нотациях: Basic Flow Chart, Cross Functional Flow Chart, EPC, BPMN
- Функции и настройки по графическому описанию процессов: туннелирование стрелок, слияние и разделение стрелок, внешние ссылки, автосоединение и автоматическое связывание фигур, вывод параметров объектов на графическую модель, междиagramмные ссылки, декомпозиция процессов, синхронизация объектов, автоматическая проверка моделей на правильность построения и соответствие требованиям выбранной нотации, статусы документов на моделях процессов («термины»)
- Заполнение параметров подразделений и должностей – исполнителей процессов
- Автоматизированная генерация регламентов процессов, должностных инструкций, положений о подразделениях и других отчётов
- Примеры моделей бизнес-процессов (технологических карт) банка в различных нотациях

Семинар «Business Studio для банкиров: профессиональное организационное развитие и управление»

▶ 4. Другие функции

- Управление операционными рисками в Business Studio: планирование и идентификация, привязка к бизнес-процессам, контроль, отчётность, корректирующие и предупреждающие действия
- Функционально-стоимостной анализ и имитационное моделирование процессов банка: расчёт стоимости, длительности и трудоёмкости процесса на реальном банковском примере
- Функции по маркетинговому планированию и анализу

▶ 5. Административные и сервисные функции

- Объектная модель
- Работа с фильтрами, восстановление удалённых объектов
- Меню «Администрирование»: настройка прав доступа, настройка главного меню, обслуживание баз данных, журнал аудита действий пользователей и др.
- Модуль «MetaEdit»: создание новых классов, списков, параметров. Пример разработки системы управления операционными рисками с помощью «MetaEdit». Перенос конфигураций между разными базами данных.
- Обзор и редактирование встроенных в Business Studio шаблонов отчётов и регламентов, вывод их в контекстное меню различных объектов (справочников)
- Разработка новых шаблонов отчётов
- Импорт-экспорт информации, интеграция Business Studio с другими программными продуктами и приложениями

Информация об авторе

► **Исаев Р.А.**

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 банка \(финансовой организации\)](#)
- [Типовая система менеджмента качества \(СМК - ISO 9000\) банка](#)

Автор и ведущий семинаров-практикумов.

Руководитель проектов организационно-корпоративного развития.

www.isaevroman.ru