

# Презентация

## Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации)

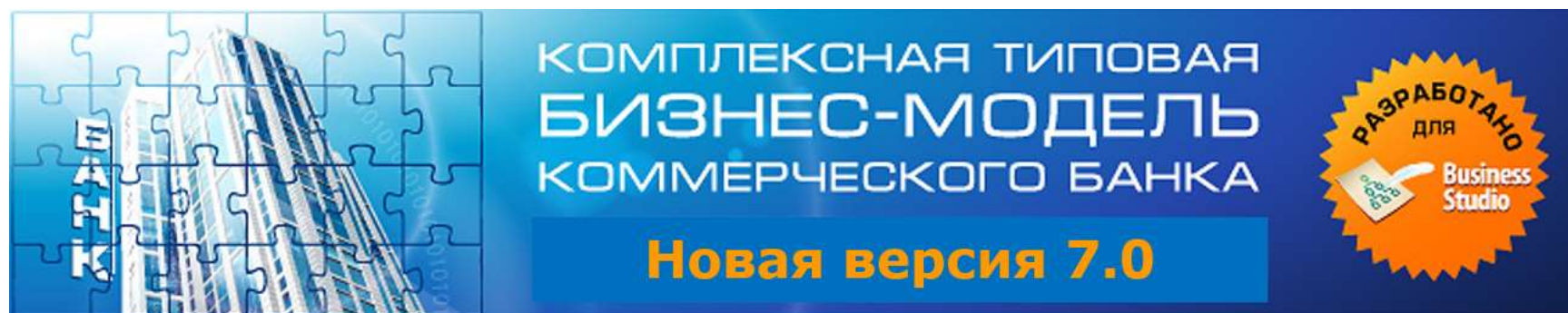
Версия 7.0

Автор и разработчик: Исаев Р.А.

Эксперт по организационному развитию и управлению в банковской сфере

Партнёр ГК «Современные технологии управления»

[http://www.businessstudio.ru/buy/models/model/kompleksnaya\\_tipovaya\\_biznes\\_model\\_bank/](http://www.businessstudio.ru/buy/models/model/kompleksnaya_tipovaya_biznes_model_bank/)



# 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 системе бизнес-моделирования **Business Studio**.
- ▶ Бизнес-модель является эффективным инструментом и информационно-практическим пособием по формализации и совершенствованию деятельности банка и любой финансовой организации. Для многих банков она уже стала «настольной банковской энциклопедией» (электронной базой знаний), которая используется непрерывно в течение более 10 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 (финансовой организации):
  - 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, регламентации и оптимизации бизнес-процессов, организационной структуры, повышению эффективности труда

# Области применения Бизнес-модели банка

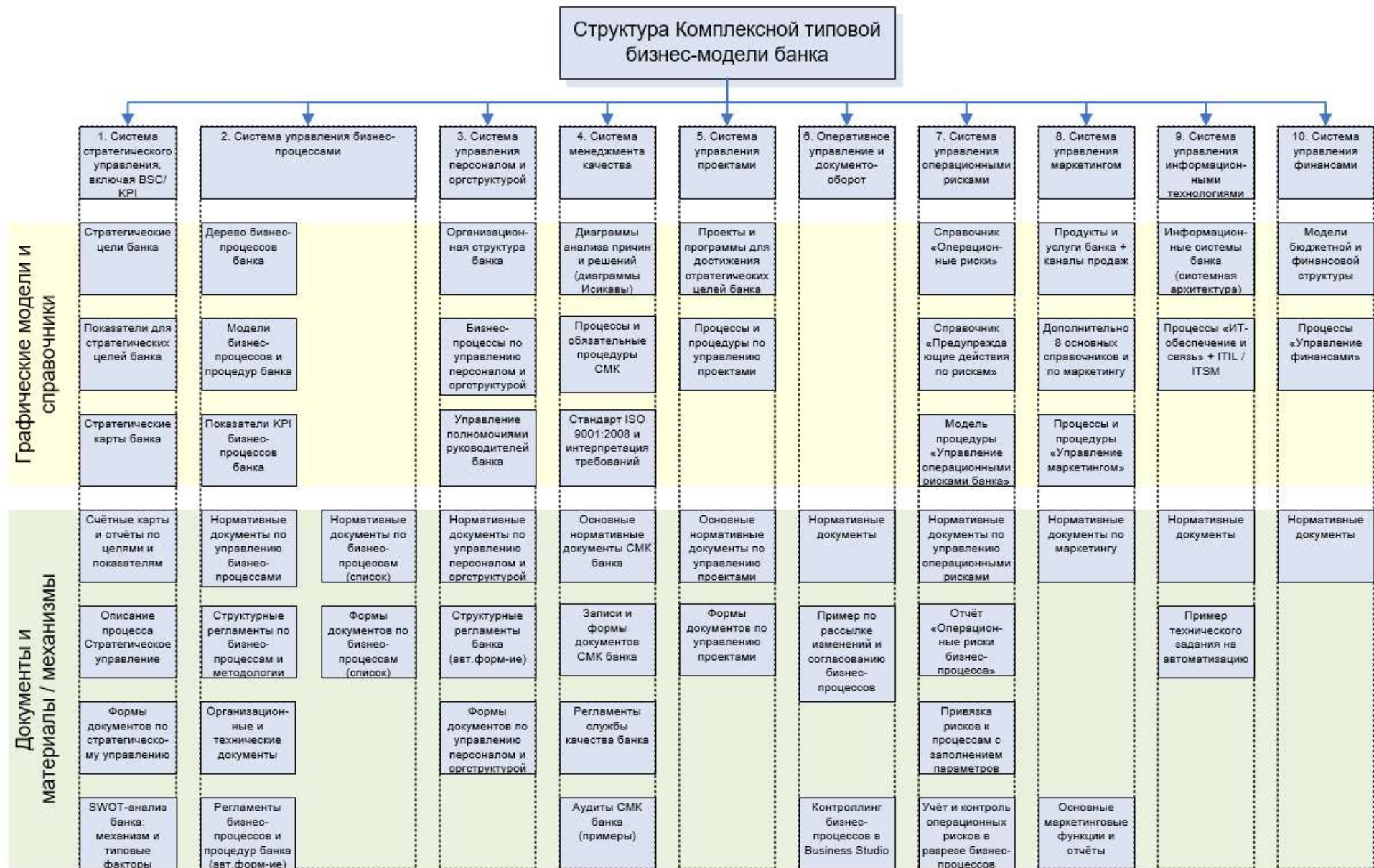
- ▶ Практика внедрения предыдущих версий Бизнес-модели банка показала, что она может быть успешно использована не только в банках, но и в других финансовых организациях:
  - депозитарные центры
  - регистраторы
  - клиринговые центры
  - небанковские кредитные организации
  - платёжные системы
  - брокерские организации
  - микрофинансовые организации
  - кредитные потребительские кооперативы
  - 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 её заложена структура и наполнение систем управления банка:
  1. Система стратегического управления (ССУ)
  2. Система управления бизнес-процессами (СУБП)
  3. Система управления персоналом и организационной структурой
  4. Система менеджмента качества (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 организационного развития. Например, разработка и реализация стратегии, описание и оптимизация бизнес-процессов, построение системы менеджмента качества, оптимизация организационной структуры и численности персонала, разработка новых продуктов (услуг) и т.д.
- ▶ Не разрабатывать с нуля необходимые модели, документы и базы данных, а использовать образцы, по примеру которых выполнять собственные разработки
- ▶ 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.
- ▶ Быстро и качественно обучить бизнес-аналитиков и методологов банка.
- ▶ Минимизировать риски при построении систем управления и реализации проектов за счёт уже апробированных и зарекомендовавших себя на практике решений и материалов.
- ▶ Возможность избежать ошибок и неточностей при создании собственной базы данных в системе Business Studio.
- ▶ Внедрить в деятельность банка новые идеи, технологии и успешные практики из банковской отрасли. Регулярное получение обновлений.

# 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 Business Studio и Бизнес-модели финансовой организации

## Крупные банки России (ТОР 50)

- ▶ «Альфа-банк» (Москва)
- ▶ Банк «Открытие» (Москва)
- ▶ «Росбанк» (Москва)
- ▶ «Совкомбанк» (Москва)
- ▶ «Ак Барс» банк (Казань)
- ▶ Банк «Зенит» (Москва)
- ▶ «ТрансКапиталБанк» (Москва)
- ▶ «Связь-Банк» (Москва)

## Средние и небольшие банки России

- ▶ Банк «Екатеринбург» (Екатеринбург)
- ▶ «Кредит Урал Банк» (Магнитогорск)
- ▶ «Международный банк экономического сотрудничества» (Москва)
- ▶ «Сетелем Банк» (Москва)
- ▶ Банк «Урал ФД» (Пермь)
- ▶ «Mizuho bank» (Москва)
- ▶ «АлмазЭргиэнБанк» (Якутск)
- ▶ «Сургутнефтегазбанк» (Сургут)
- ▶ «Владбизнесбанк» (Владимир)
- ▶ «Энерготрансбанк» (Калининград)
- ▶ «Банк Казани» (Казань)
- ▶ «Курскпромбанк» (Курск)
- ▶ РНКО «Мобильная карта»

## Банки СНГ и Евросоюза

- ▶ Банк «Москва-Минск» (Беларусь)
- ▶ «Home Credit and Finance Bank» (Беларусь)
- ▶ «Белорусский банк развития и реконструкции»
- ▶ «Белинвестбанк» (Беларусь)
- ▶ «Хамкорбанк» (Узбекистан)
- ▶ «ЦеснаБанк» (Казахстан)
- ▶ «Baltikums Bank» (Латвия)
- ▶ «Privat Bank» (Латвия)
- ▶ «Rietumu banka» (Латвия)

## Финансовые организации

- ▶ «Агентство по страхованию вкладов» (Москва)
- ▶ Федеральная налоговая служба (ФНС) России
- ▶ «Национальный Расчетный Депозитарий» (Москва)
- ▶ «Московская биржа» (Москва)
- ▶ НПФ «Сбербанка»
- ▶ Центр программ лояльности «Сбербанк»
- ▶ По данным на 2020 год: «Комплексную типовую бизнес-модель банка» и систему Business Studio внедрили и успешно используют **более 100** банков и финансовых организаций.



# 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/models\\_conditions/](http://www.businessstudio.ru/buy/models_conditions/).
- ▶ 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 7.0	95 000 руб.
Обновления с предыдущих версий на версию 7.0 Бизнес-модели	19 000 руб.
После приобретения <b>Бизнес-модели</b> или <b>Обновления</b> Клиент получает бесплатно следующие обновления версий в течение 1 года. Бесплатные обновления передаются при условии предоставления банком рецензии (отзыва) на предыдущую версию Бизнес-модели.	
<b>Технические требования.</b> Для работы с Бизнес-моделью необходимо: <ul style="list-style-type: none"><li>- Business Studio Enterprise последней актуальной версии</li><li>- Microsoft SQL Server 2008 или выше (устанавливается автоматически с Business Studio)</li><li>- Microsoft Visio 2013 или выше</li></ul>	
По поводу приобретения Бизнес-модели банка и за дополнительной информацией следует обращаться к автору-разработчику Бизнес-модели <a href="mailto:isaev.ra@bankiram.pro">isaev.ra@bankiram.pro</a> , <a href="mailto:mail@isaevroman.ru">mail@isaevroman.ru</a>	



# 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 и даёт детальные консультации по внедрению Бизнес-модели.
- ▶ Участие свободное, количество участников не ограничено. Для участия в презентации необходимо отправить заявку в свободной форме с указанием ваших контактов на адрес [mail@businessstudio.ru](mailto:mail@businessstudio.ru)
- ▶ Информация о датах ближайших онлайн-презентаций доступна на сайте [http://www.businessstudio.ru/buy/models/model/kompleksnaya\\_tipovaya\\_biznes\\_model\\_bank](http://www.businessstudio.ru/buy/models/model/kompleksnaya_tipovaya_biznes_model_bank)
- ▶ **Информация от разработчика**
- ▶ В связи с постоянным обновлением и развитием «Комплексной типовой бизнес-модели банка» возможны небольшие расхождения в представленных далее скриншотах с поставляемой базой данных.

# 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 [1]

# 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.
- ▶ **1.1. 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 верхнего уровня в параметрах привязаны Показатели KPI и Проекты.
- ▶ **1.2. 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

## ► 1.3. Стратегические карты банка

Сбалансированная система показателей BSC / KPI банка содержит 15 стратегических карт

- Корпоративная – верхний уровень банка
- Корпоративный бизнес банка
- Розничный бизнес банка
- Комиссионный бизнес банка
- Private Banking
- Кредитование
- Интернет-банк (дистанционное банковское обслуживание)
- Расчётно-кассовое обслуживание
- Сберегательные (накопительные) продукты
- Банковские карты
- Зарплатные проекты
- Эквайринг
- Развитие сети терминалов самообслуживания
- Развитие системы менеджмента качества банка
- Антикризисная стратегия (развитие банка в условиях финансово-экономической нестабильности)

# 1. Система стратегического управления банка

## ▶ 1.4. Счётные карты, отчёты по целям и показателям

Формируются автоматически программным продуктом Business Studio на основе материалов данного раздела.

## ▶ 1.5. Описание процесса «Стратегическое управление» банка (см. Раздел 2.2. описания Бизнес-модели банка)

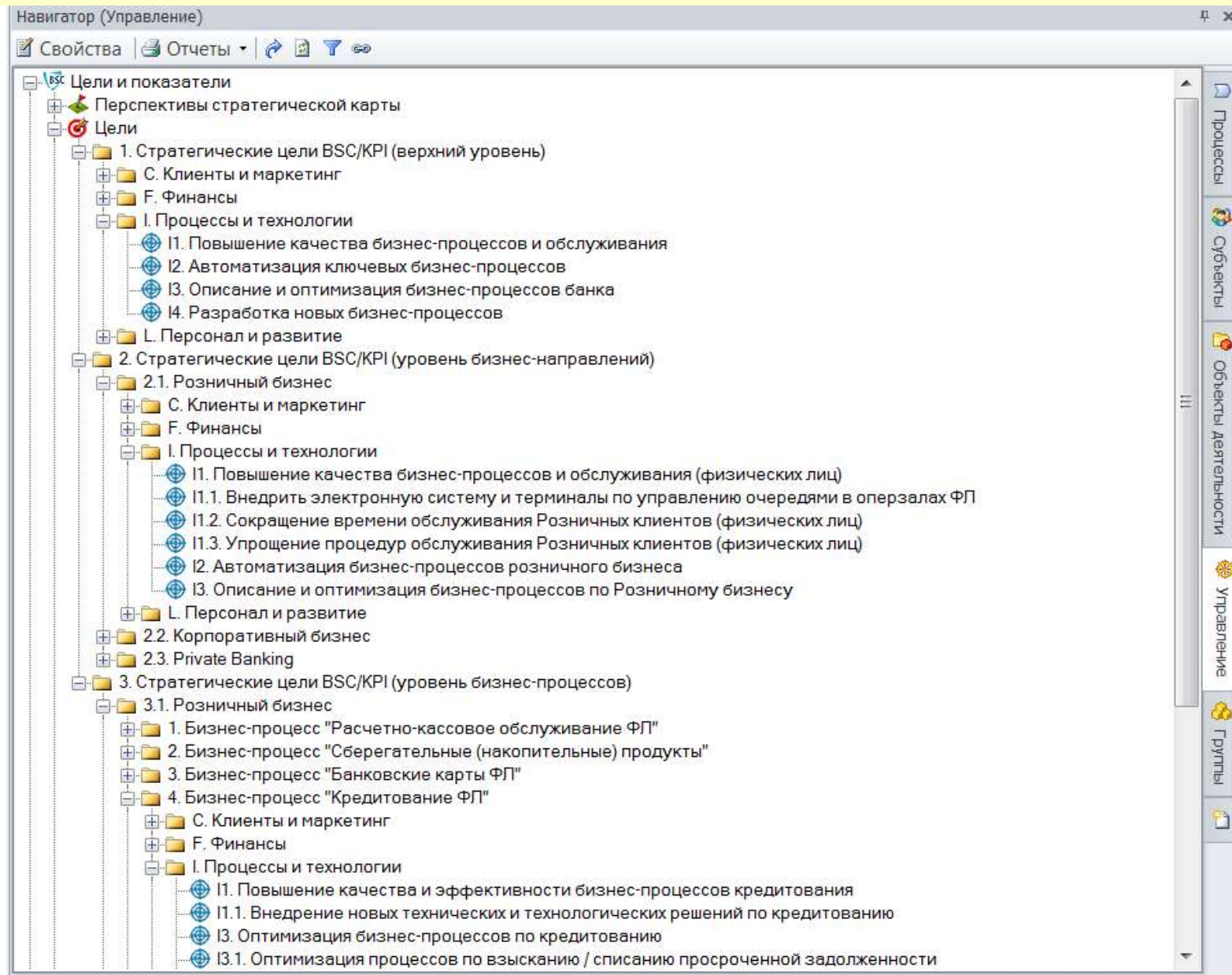
## ▶ 1.6. Документы по стратегическому управлению

- Методика разработки стратегии и сбалансированной системы показателей BSC/KPI банка (версия 2.0)
- Анкеты для стратегического анализа (9 анкет: SWOT, PEST, BCG и др.)
- Анкеты для стратегического планирования (8 анкет).

## ▶ 1.7. SWOT-анализ

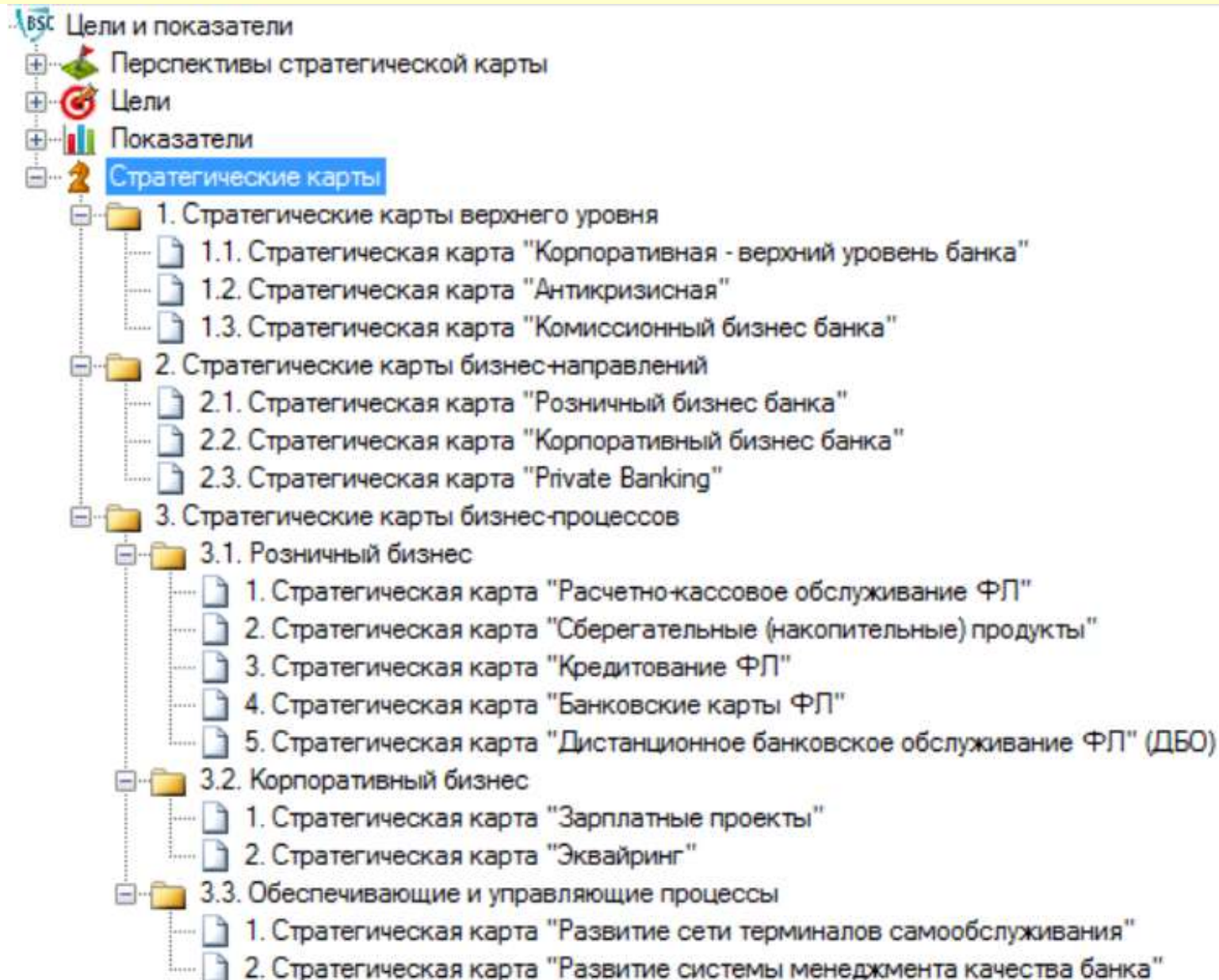
- Справочник «SWOT-анализ» с заполненным перечнем типовых факторов для банка.
- Примеры выполнения SWOT-анализа (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), автоматическая генерация отчёта о результатах анализа в MS Word.

# Стратегические цели банка

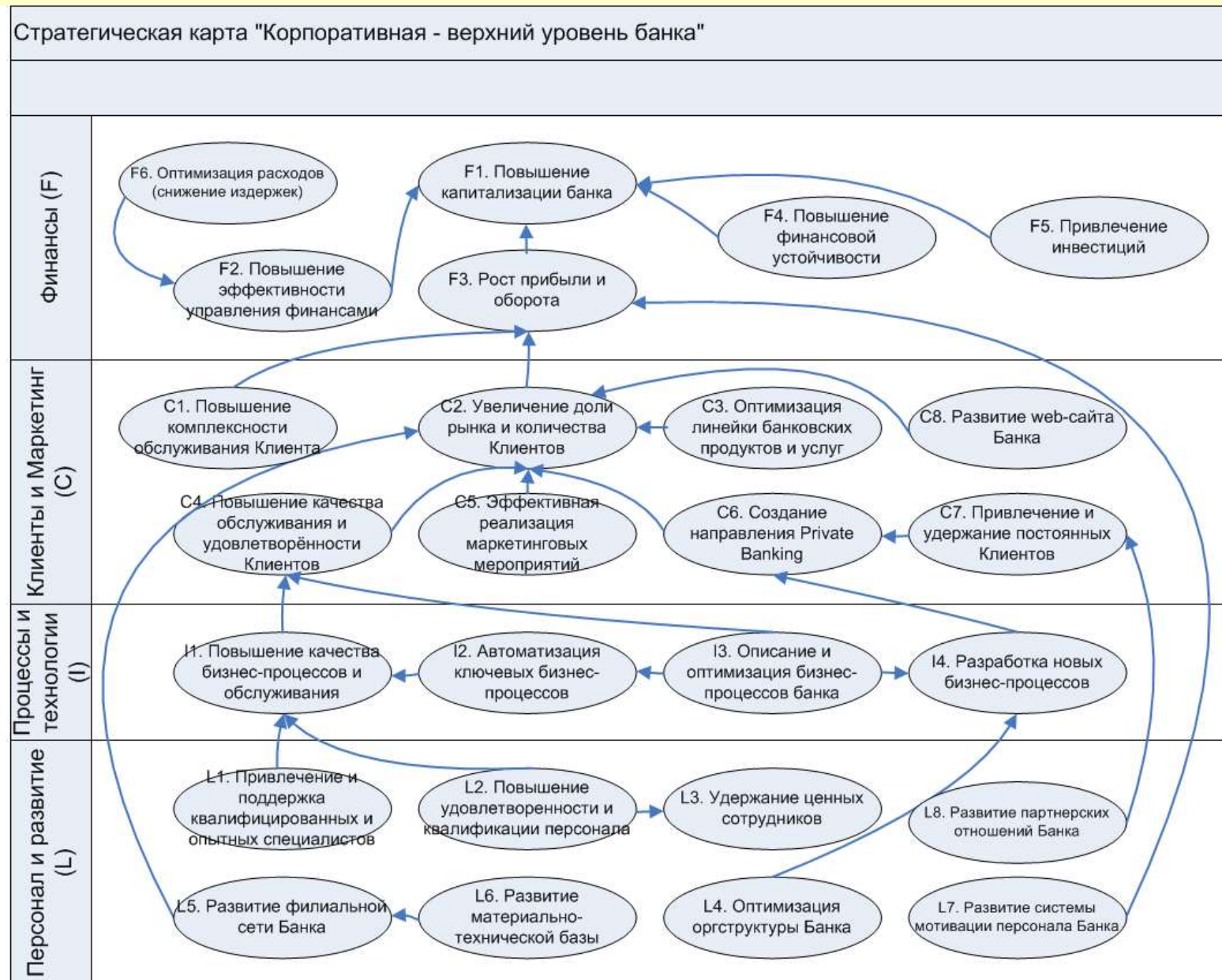




# Стратегические карты банка

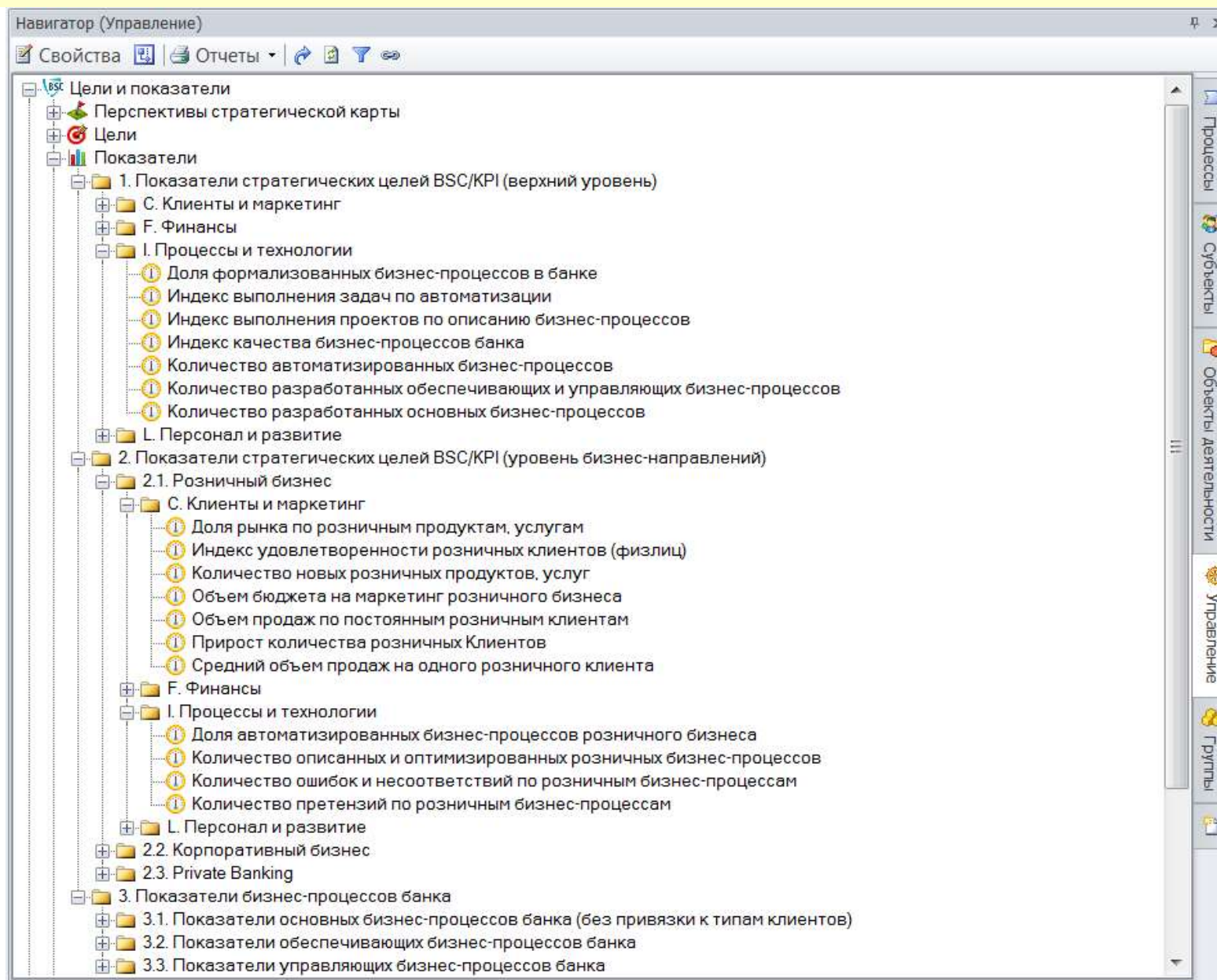


# Стратегическая карта банка





# Показатели KPI (для стратегических целей)



# Параметры показателя и контроль значений

Количество выданных кредитов за период (Показатели)

Отчеты Действия Сохранить Заккрыть

Основные  
Ответственные  
Значения

График Детализация

№ п/п: ×

Название: Количество выданных кредитов за период

Периодичность: × Месяц

Желаемый тренд: × Увеличение

Единица измерения: × Штуки

Точность: × 1

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)

Сохранить Заккрыть

Очистить значения показателя

Основные

Единица измерения: × Штуки

Целевое значение: × 80

Минимальное значение: × 0

Целевая дата:

Максимальное значение: × 100

Ответственные

Шаблон настройки индикаторной линейки

Нижнее допустимое отклонение: × 20

Верхнее допустимое отклонение: × 0

Нижнее критическое значение: × 30

Верхнее критическое значение: × 100

Значения

Значения показателя

Плановые значения

Фактические значения

Детализация значения

Список измерений

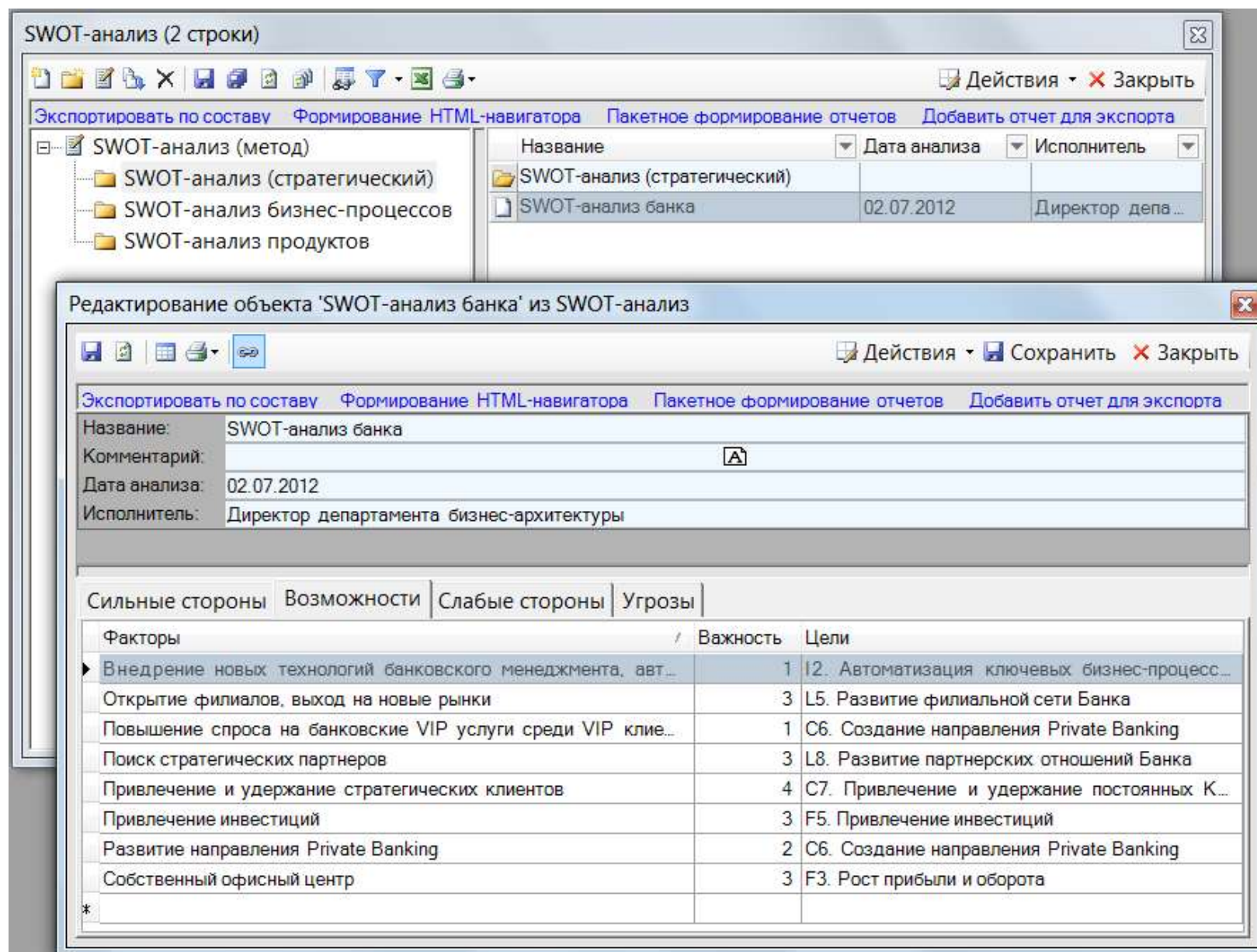
Статус	Период	План	Нижнее д...	Верхнее ...	Нижнее к...	Верхнее ...	Факт	Тренд	Индикаторная л...
●	Январь 2014	80	20	0	30	100	70	↓	
●	Февраль 2014	80	20	0	30	100	50	↓	
●	Март 2014	80	20	0	30	100	80	↑	
●	Апрель 2014	80	20	0	30	100	50	↓	
●	Май 2014	80	20	0	30	100	20	↓	
●	Июнь 2014	80	20	0	30	100	25	↑	



# Параметры показателя и контроль значений



# SWOT-анализ банка



## 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 [1]

## 2. Система управления бизнес-процессами банка

- ▶ 2.1. Дерево (иерархический список) всех бизнес-процессов банка
- ▶ 2.2. Модели бизнес-процессов и процедур банка
- ▶ 2.3. Показатели (KPI) бизнес-процессов банка
- ▶ 2.4. Основные нормативные документы по управлению бизнес-процессами банка (привязаны файлы)
- ▶ 2.5. Структурные регламенты по бизнес-процессам и методологии банка (привязаны файлы)
- ▶ 2.6. Организационные и технические документы по бизнес-моделированию (привязаны файлы)
- ▶ 2.7. Регламенты и стандарты бизнес-процессов и процедур банка (формируются автоматически)
- ▶ 2.8. Нормативные документы по бизнес-процессам банка (без файлов)
- ▶ 2.9. Формы документов и потоки по бизнес-процессам банка (без файлов)
- ▶ 2.10. Дополнительные шаблоны отчётов по бизнес-процессам (отчёты генерируются автоматически)

# Бизнес-процессы банка, имеющие детальное описание

- ▶ Группа основных бизнес-процессов «Обслуживание физических лиц»
  - Расчётно-кассовое обслуживание: открытие и закрытие текущего счёта ФЛ, платёжная система (приём-отправление и выдача денежных переводов)
  - Открытие и закрытие вклада ФЛ
  - 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

- ▶ Группа основных бизнес-процессов «Инвестиционный бизнес»
  - Трейдинг - Реализация сделок
  
- ▶ 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
  - Логистика и хранение документации из операционных офисов банка
  - 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

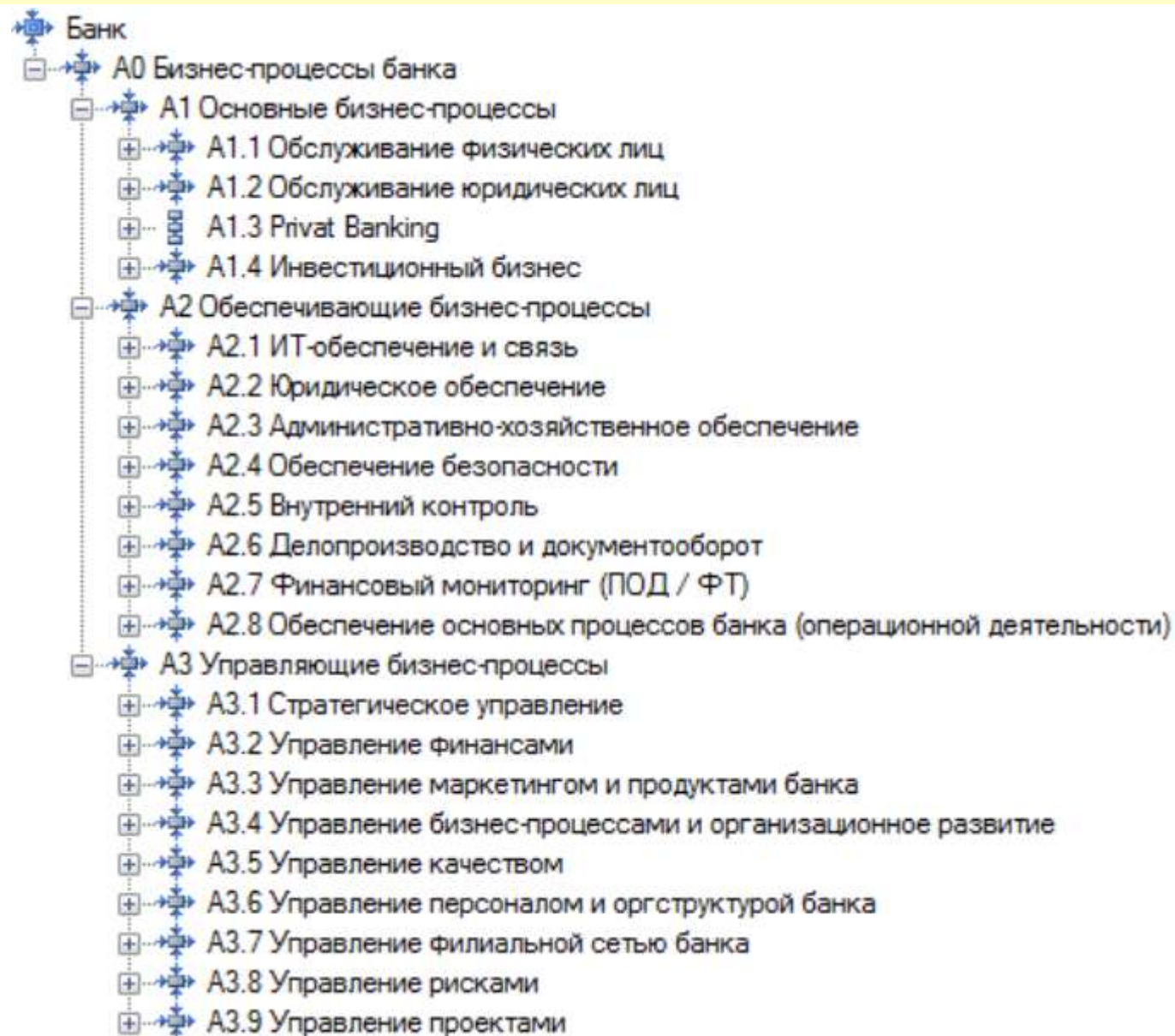
- Стратегическое управление
- Управление финансами: бюджетирование, управление инвестициями, зачисление входящих клиентских платежей и обработка невыясненных платежей, управленческий учёт и отчётность, внутрибанковская инкассация, управление партнерскими отношениями с банками
- Управление маркетингом 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

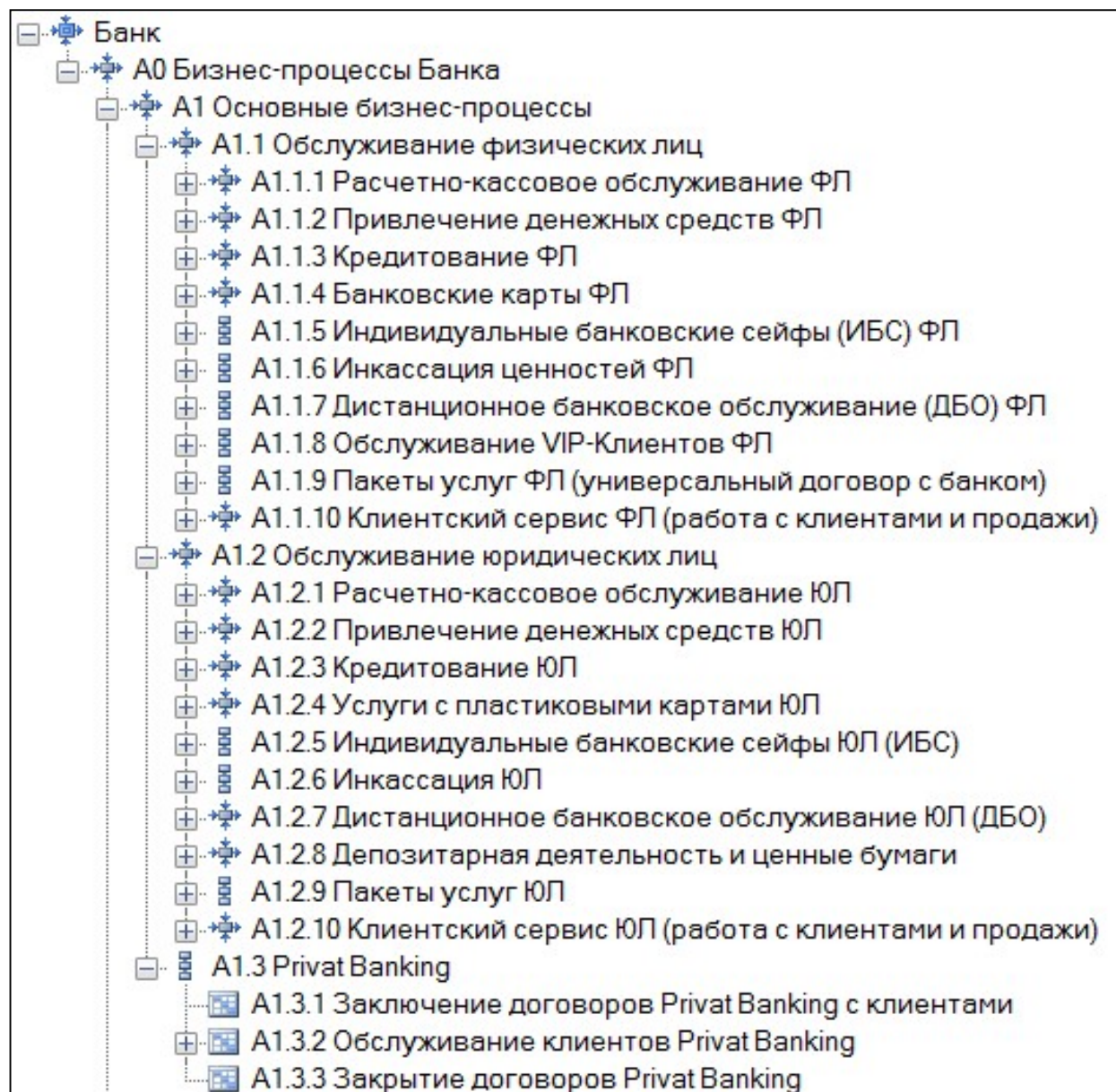
# Дерево бизнес-процессов банка верхнего уровня



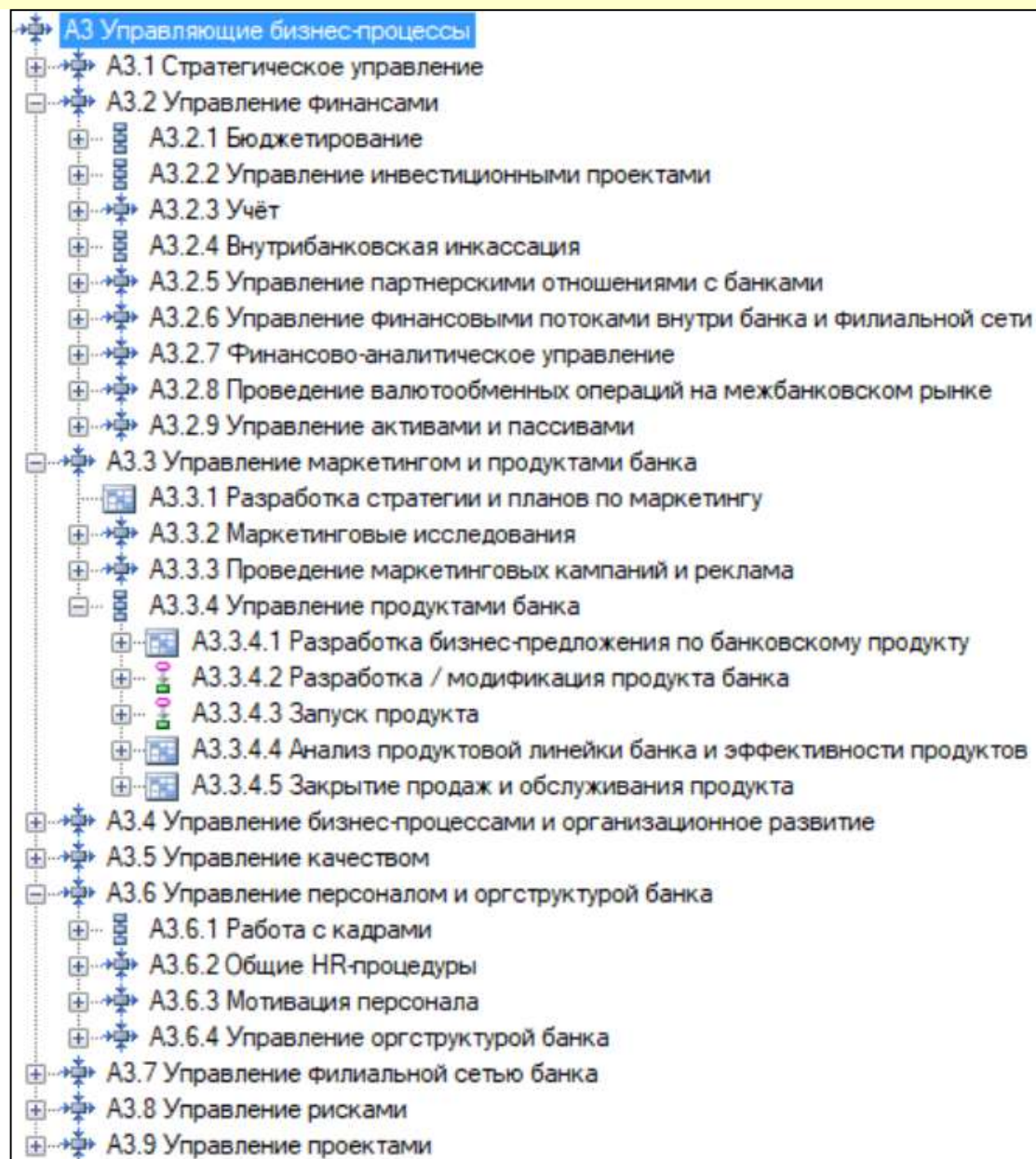
Дерево всех бизнес-процессов банка до уровня функций, выполняемых сотрудниками. Максимальная глубина дерева - 8 уровней.



# Основные бизнес-процессы банка

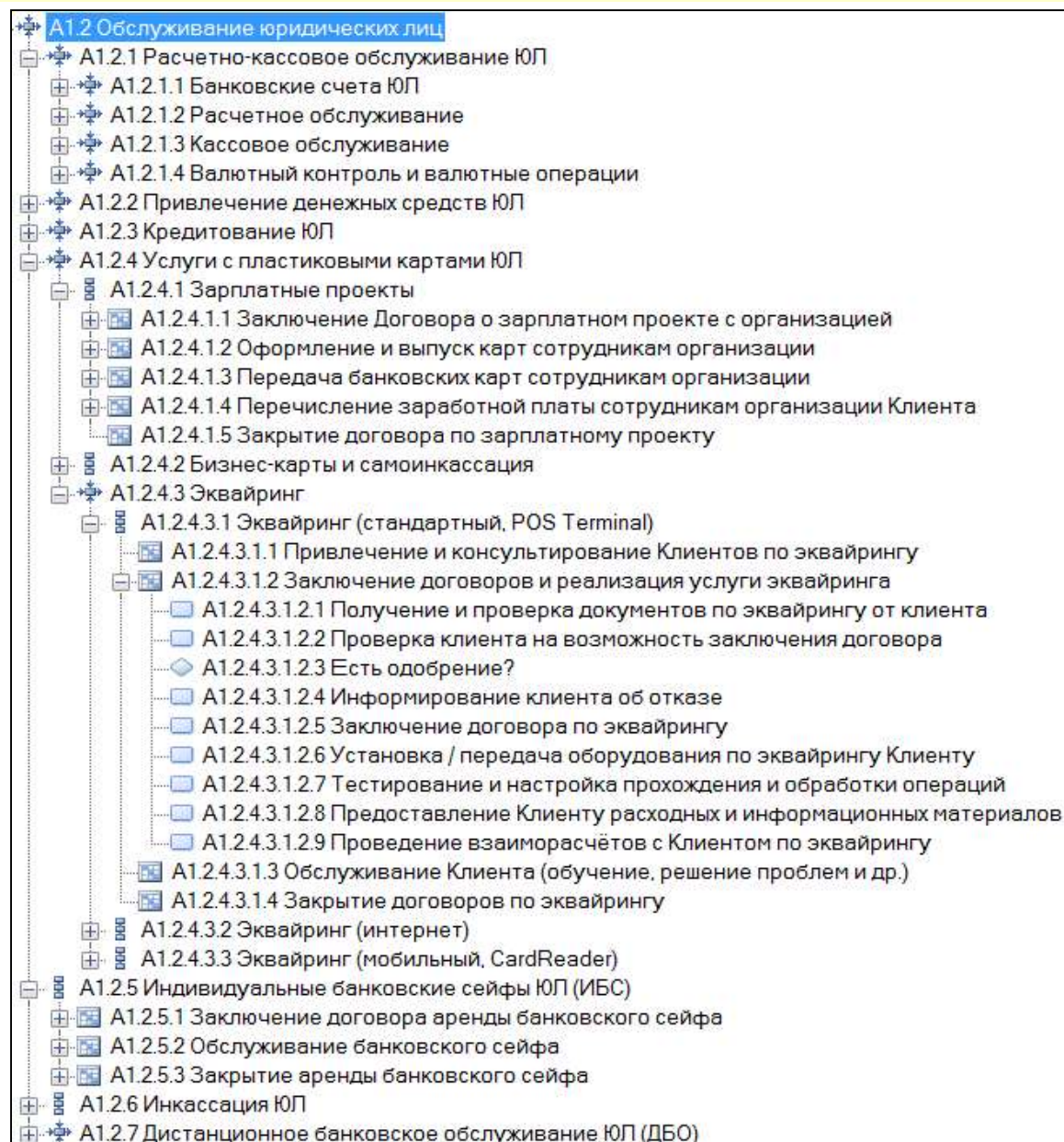


# Дерево бизнес-процессов банка – детализация (фрагмент)



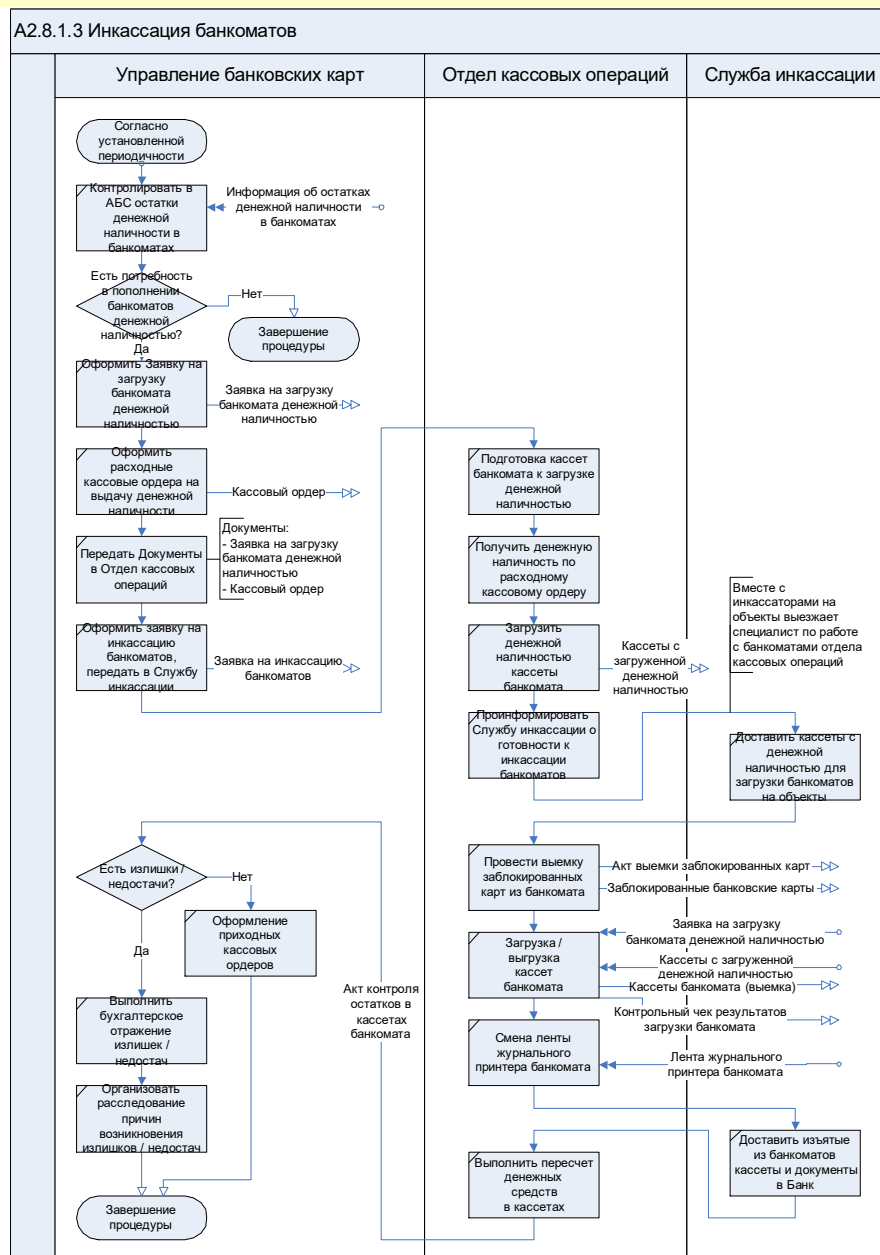


## Дерево бизнес-процессов банка – детализация (фрагмент)





# Детальное описание бизнес-процесса (технологическая карта)

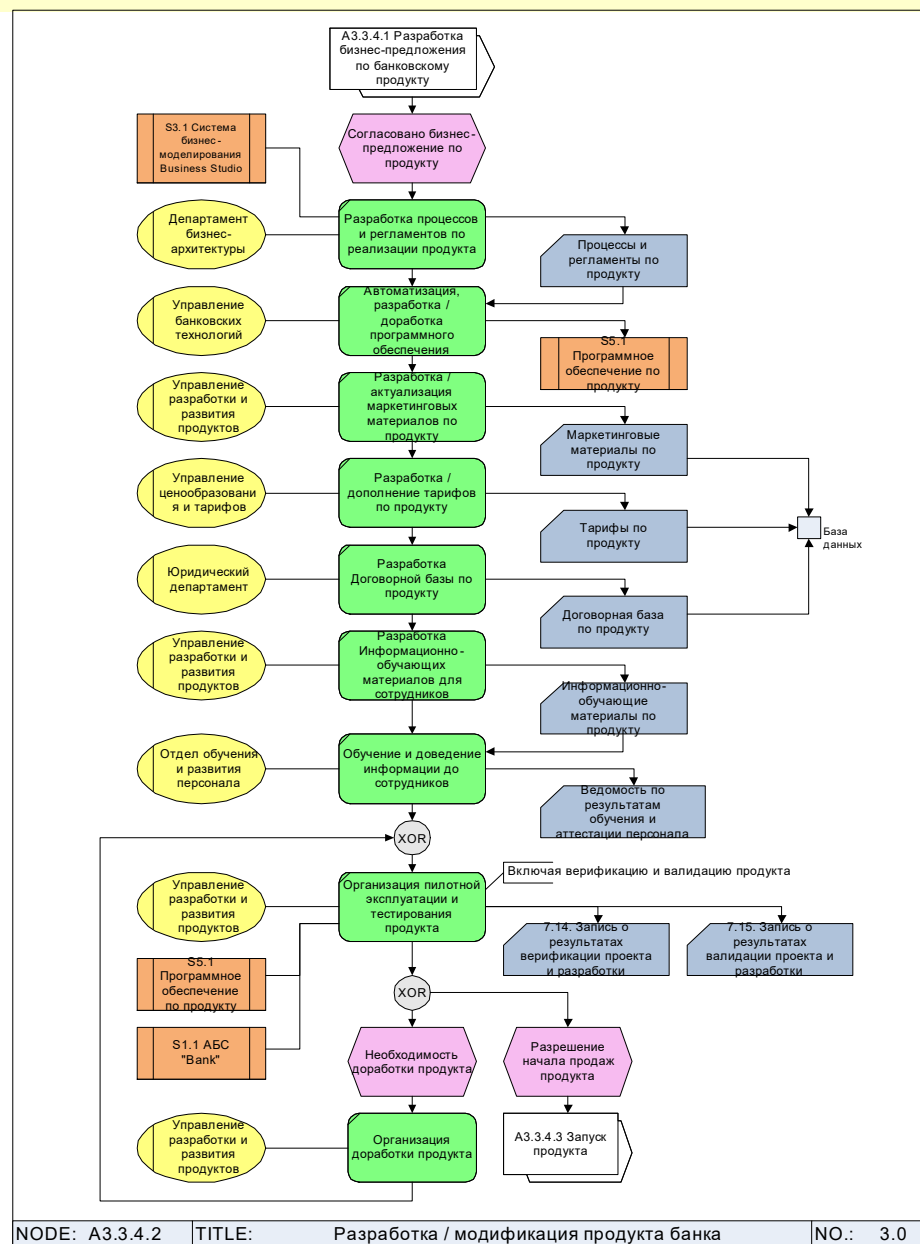


Нотация «Cross Functional Flowchart»

Бизнес-модель банка содержит детальные описания (модели) более 30 бизнес-процессов верхнего уровня. Всего более 230 моделей процедур нижнего уровня – технологических карт.

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

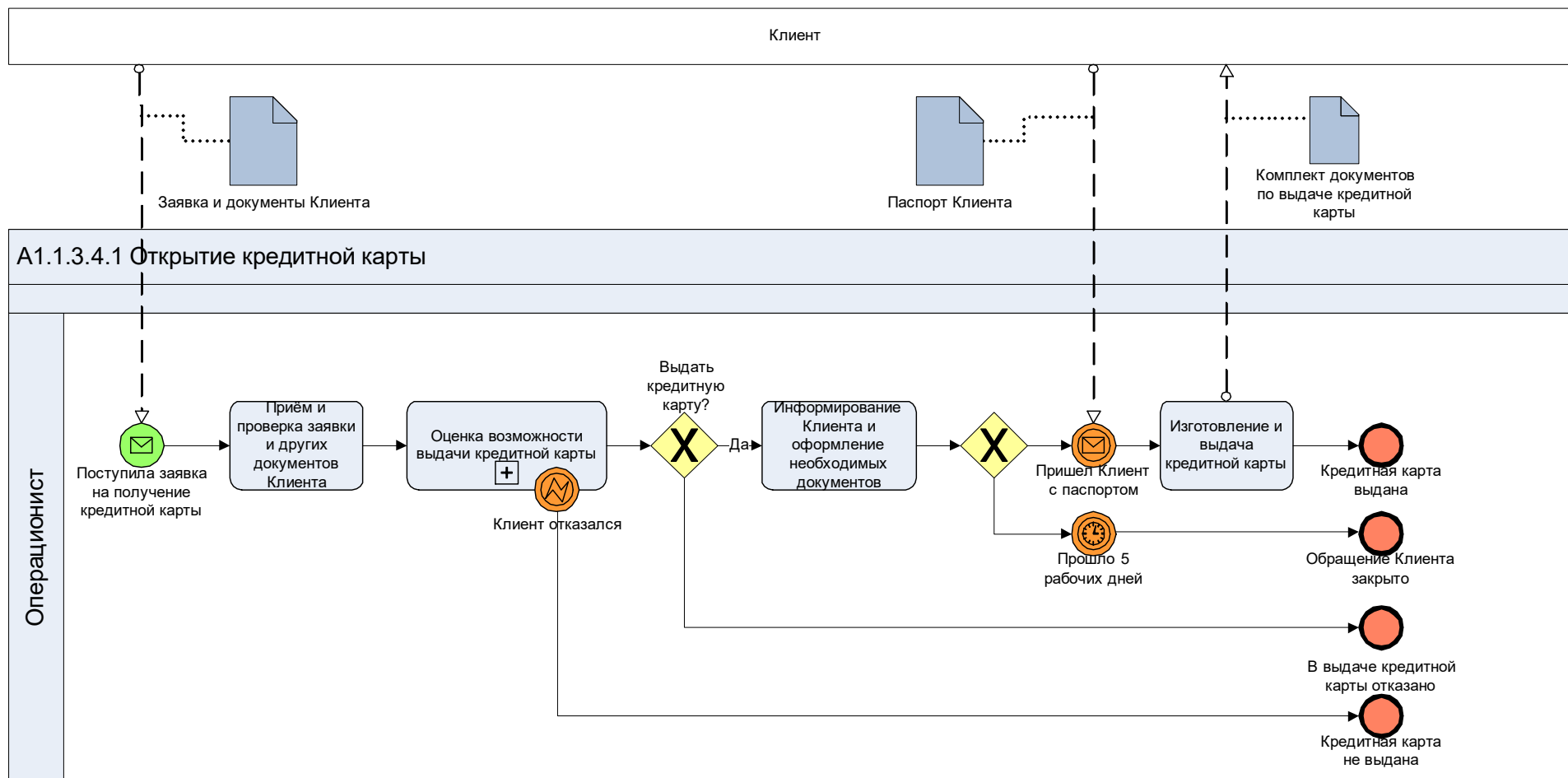
# Детальное описание бизнес-процесса (технологическая карта)



Нотация «EPC»  
(Event driven Process Chain)

# Детальное описание бизнес-процесса (технологическая карта)

Нотация «BPMN»  
(Business Process  
Model Notation)



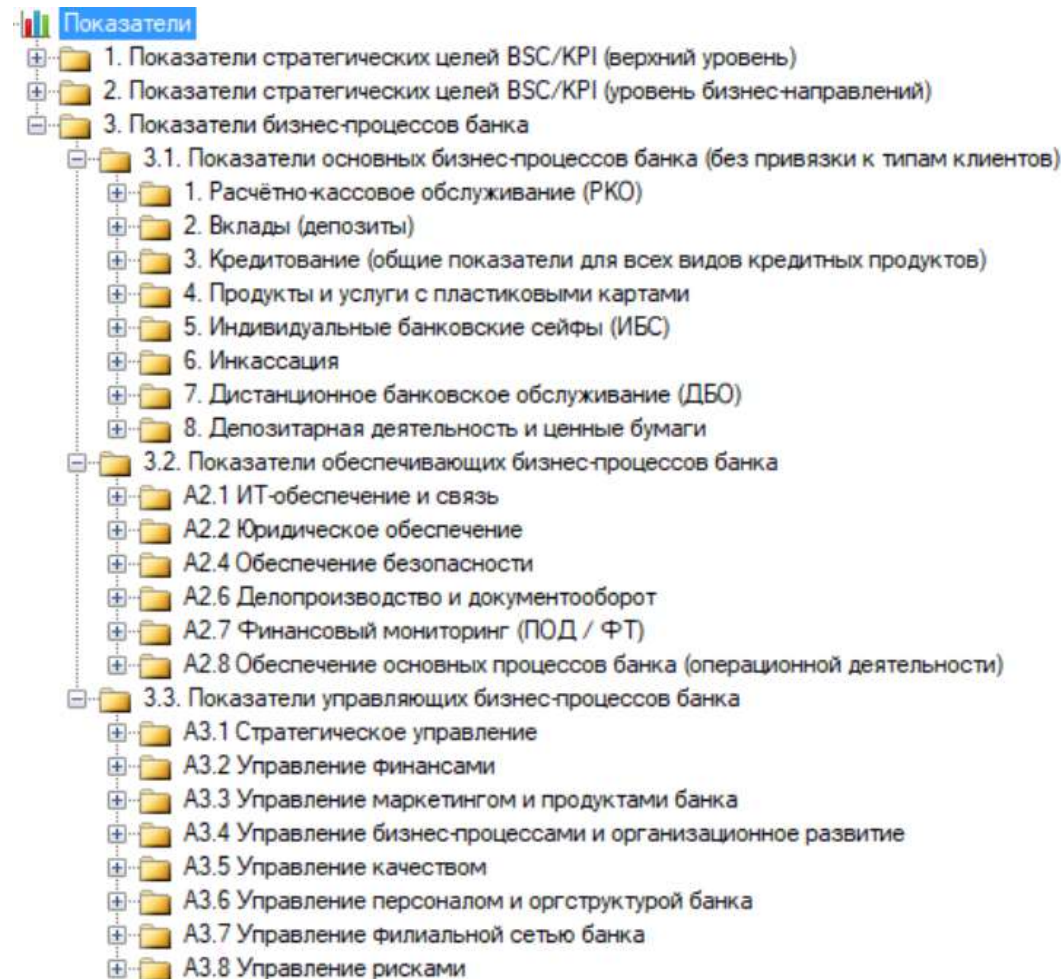
# Регламенты бизнес-процессов (формируются автоматически)

The screenshot displays a software interface with a menu on the left and a list of process regulations on the right. The menu is titled 'A1 2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮП (ДБО)' and includes options such as 'Добавить', 'Добавить на этот уровень', 'Преобразовать в', 'Переименовать', 'Вырезать', 'Копировать', 'Удалить', 'Найти...', 'Переместить выше', 'Переместить ниже', 'Отчеты', 'Совместная работа', 'Дополнительно', and 'Свойства'. The 'Отчеты' option is currently selected. The list of process regulations on the right includes items like 'Описание процесса IDEF0', 'Регламент процесса IDEF0', 'Описание процесса и подпроцессов', 'Проверка правильности построения диаграммы SADT', 'Документооборот процесса', 'Дерево процессов', 'Процессы модели', 'Стрелки процессов SADT', 'Матрица ответственности процесса', 'Матрица ответственности процесса с ролями', 'Глоссарий процесса', 'История изменений процесса и контроль согласования', 'Лист согласования бизнес-процесса / процедуры', 'Владельцы и аналитики процессов (включая ФИО)', 'Автоматизация всех подпроцессов, процедур, функций', 'Модели всех подпроцессов', 'Операционные риски процесса (из единого реестра)', 'Операционные риски группы процессов (из единого реестра)', 'Управление непрерывностью', 'Иерархическая диаграмма', and 'Печатать диаграмму и все вложенные'.

Версия: 2.0, В работе, 15.07.2015, Roman.

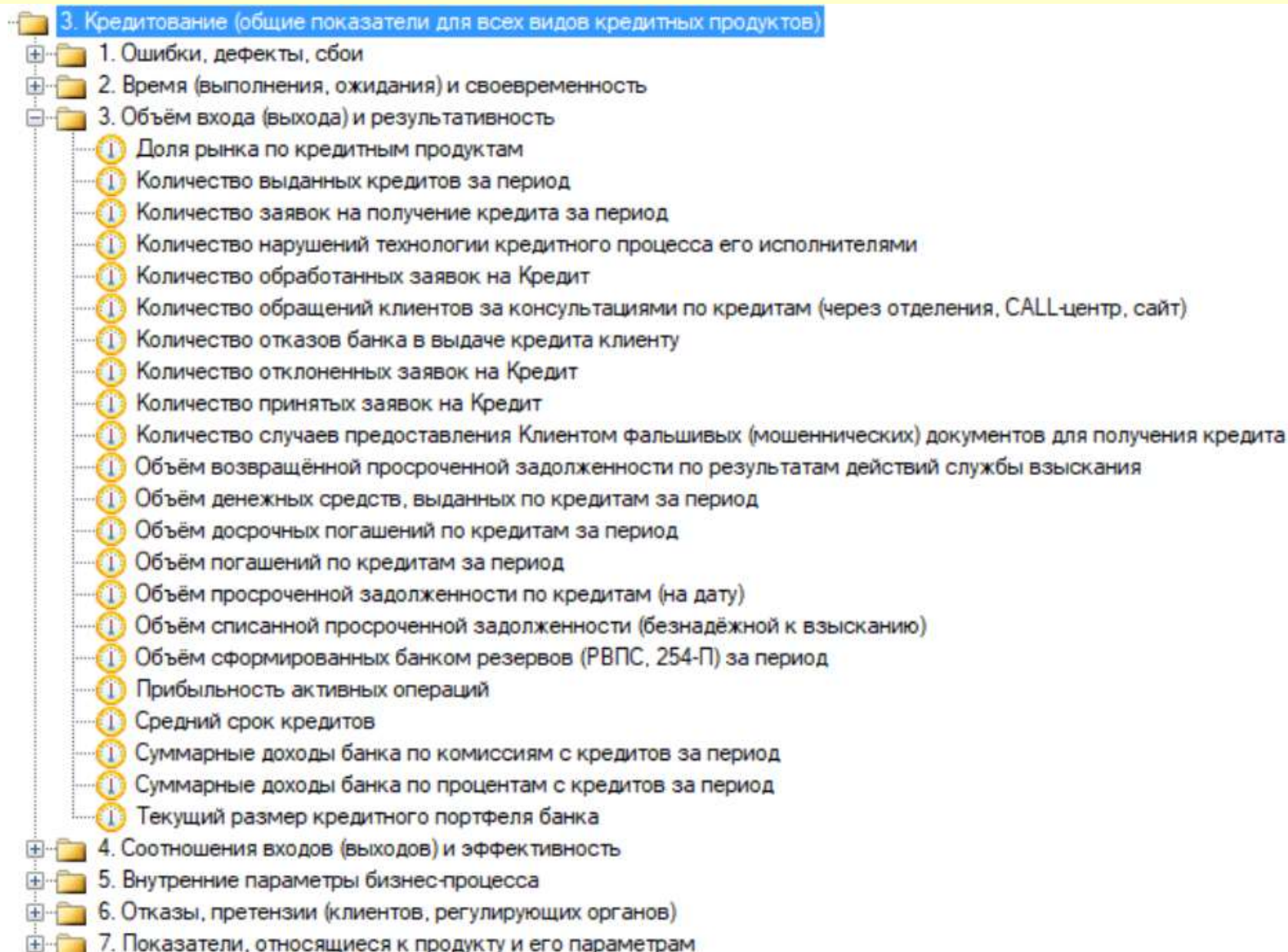
# Показатели бизнес-процессов банка

- ▶ Каждый бизнес-процесс содержит в среднем 20-30 показателей (KPI), разделённых на группы: качество, время, результативность, эффективность.
- ▶ Всего в Бизнес-модели банка содержится более 500 показателей (KPI) для бизнес-процессов банка.

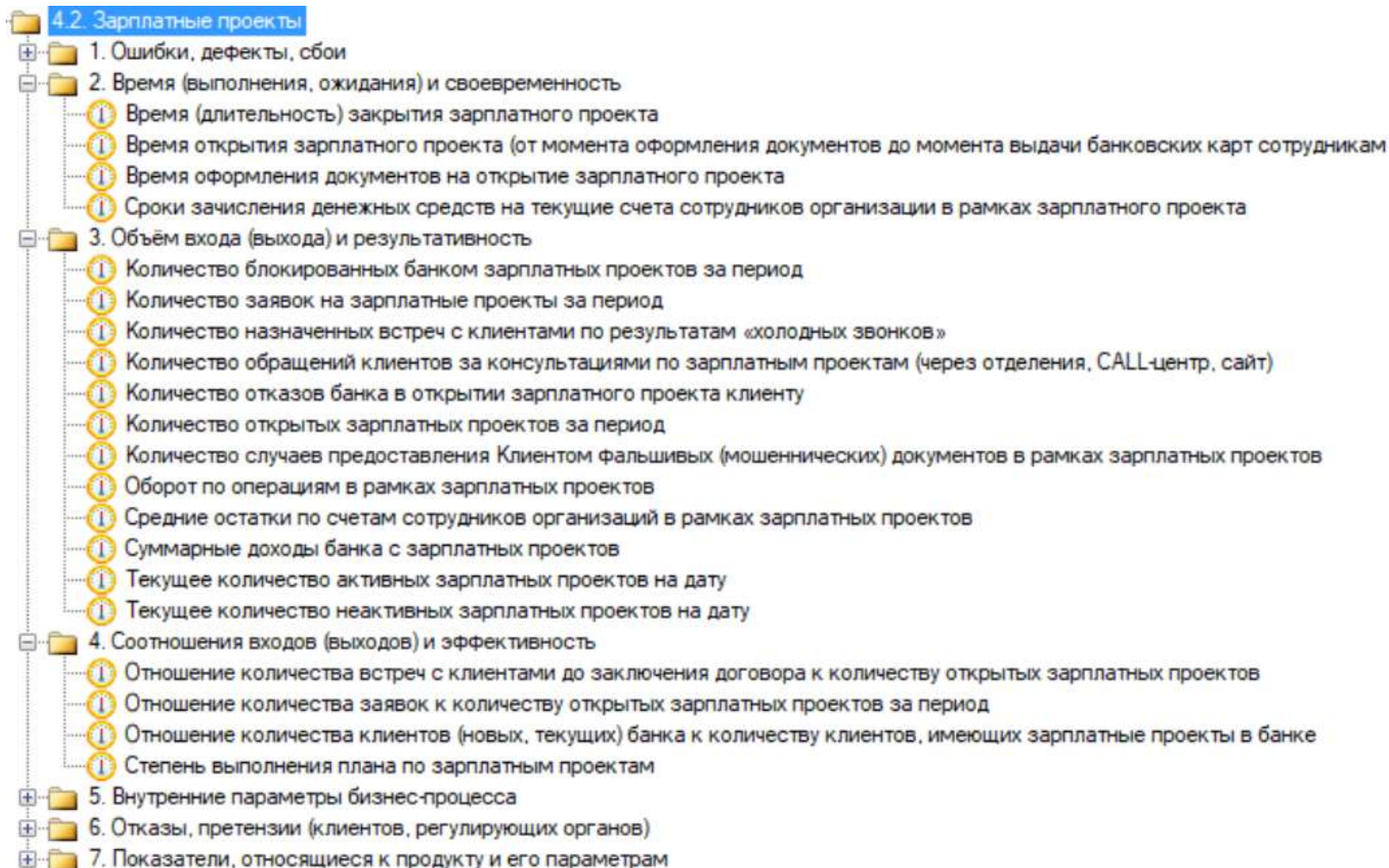




# Показатели бизнес-процессов банка – детализация



# Показатели бизнес-процессов банка – детализация

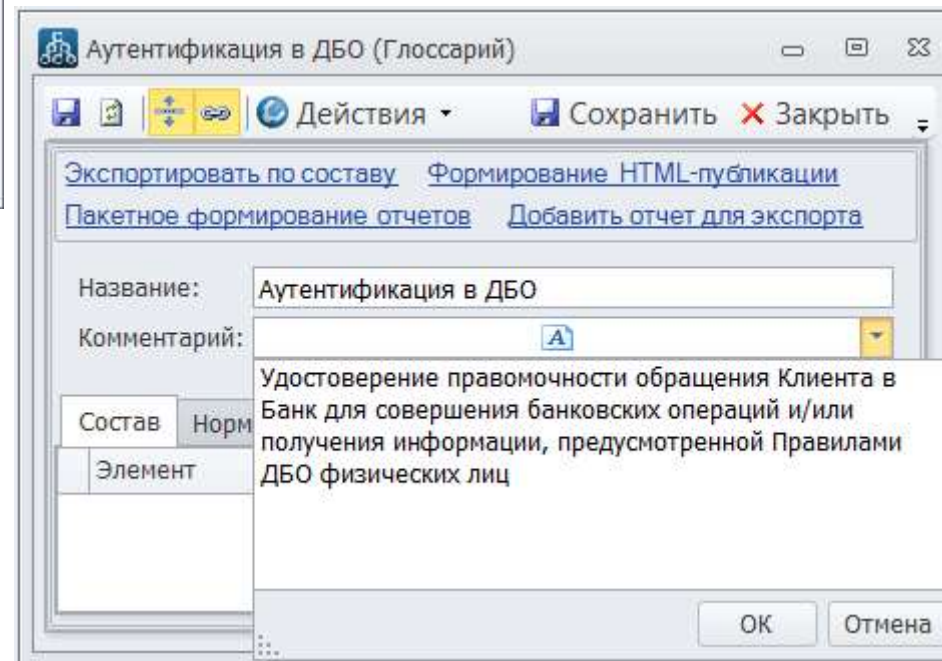
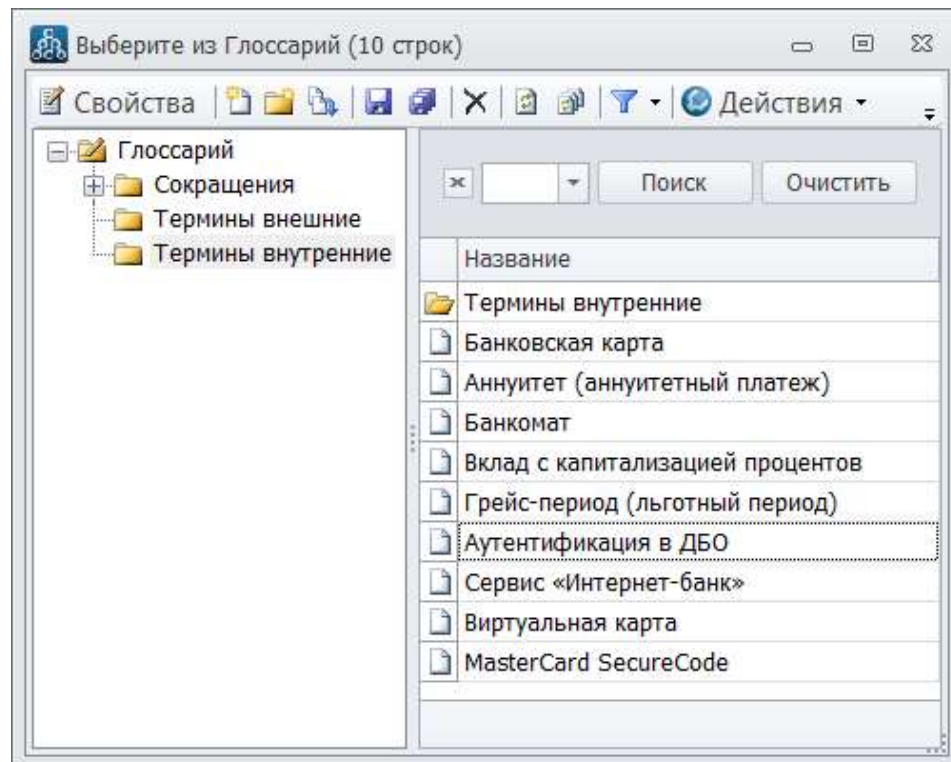




# Документация по бизнес-процессам

- 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. Соглашение по бизнес-моделированию в Business Studio для банка (типовое)
    - 2.1.4. Методика описания бизнес-процессов банка (версия 2.0)
    - 2.1.5. Методика оптимизации бизнес-процессов банка (финансовой организации)
    - 2.1.6. Методика аудита и доработки бизнес-архитектуры организации в Business Studio
    - 2.1.7. Соглашение SLA Управления бизнес-процессов и методологии
    - 2.1.8. Соглашение по бизнес-моделированию в нотации BPMN
  - 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
    - 2.3.10. Приказ по описанию бизнес-процессов в банке
    - 2.3.11. Приказ по управлению изменениями в банке
    - 2.3.12. План (порядок) разработки графической модели процесса в Business Studio
    - 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
    - 2.3.7. План полного аудита собственной Бизнес-модели банка в Business Studio
    - 2.3.8. План проекта по описанию бизнес-процессов банка с помощью Business Studio
    - 2.3.9. Чек-лист аудита бизнес-процесса

# Термины и сокращения для бизнес-процессов





# Отчёт «Глоссарий процесса»

## ГЛОССАРИЙ ПРОЦЕССА «А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)»

№	Термин / сокращение	Определение / расшифровка
1.	ЮЛ	Юридические лица
2.	Сервис «Интернет-банк»	Услуга Банка, предоставляющая Клиенту возможность дистанционно посредством Интернет канала с использованием средств шифрования управлять банковскими операциями, а также получать справочную информацию о Счетах Клиента при условии Идентификации и Аутентификации Клиента в порядке, предусмотренном Правилами
3.	ДБО	Дистанционное банковское обслуживание
4.	Виртуальная карта	Виртуальная банковская карта выпускается в рублях сроком на три года. Не имеет материального носителя и предназначена исключительно для оплаты товаров, работ, услуг в сети Интернет.
5.	БИК	Банковский идентификационный код
6.	Аутентификация в ДБО	Удостоверение правомочности обращения Клиента в Банк для совершения банковских операций и/или получения информации, предусмотренной Правилами ДБО физических лиц
7.	MasterCard SecureCode	Технология обеспечения дополнительной защиты при проведении операций по банковским картам платежной системы MasterCard в сети Интернет.



# Отчёт «Владельцы и аналитики для группы бизнес-процессов»

Владельцы и аналитики для группы бизнес-процессов  
«А3 Управляющие бизнес-процессы»

Процесс	Должность	Тип связи	Сотрудник
А3.1 Стратегическое управление	Председатель правления Банка	владелец	Лукина Светлана Ивановна
	Специалист управления стратегического и организационного развития	аналитик	
А3.2 Управление финансами	Финансовый директор	владелец	
	Главный специалист управления бизнес-процессов	аналитик	Михайлов Сергей Петрович
А3.3 Управление маркетингом и продуктами банка	Директор департамента маркетинга и развития продуктов	владелец	Соколов Алексей Владимирович
	Специалист управления разработки и развития продуктов	аналитик	
А3.4 Управление бизнес-процессами и организационное развитие	Директор департамента бизнес-архитектуры	владелец	Колосова Елена Валерьевна
	Ведущий специалист управления бизнес-процессов	аналитик	Рязанов Олег Евгеньевич
А3.5 Управление качеством	Директор по качеству	владелец	Петров Виталий Петрович
	Главный специалист по СМК	аналитик	
А3.6 Управление персоналом и оргструктурой банка	Директор службы персонала	владелец	Александров Олег Юрьевич
	Ведущий специалист управления бизнес-процессов	аналитик	Рязанов Олег Евгеньевич
А3.7 Управление филиальной сетью банка	Директор департамента регионального бизнеса	владелец	
	Ведущий специалист управления бизнес-процессов	аналитик	Рязанов Олег Евгеньевич
А3.8 Управление рисками	Директор по риск-менеджменту	владелец	
	Главный специалист управления бизнес-процессов	аналитик	Михайлов Сергей Петрович
А3.9 Управление проектами	Главный менеджер проектов	владелец	Сенина Ольга Петровна
	Менеджер проектов	аналитик	

# Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов банка

Ход имитации

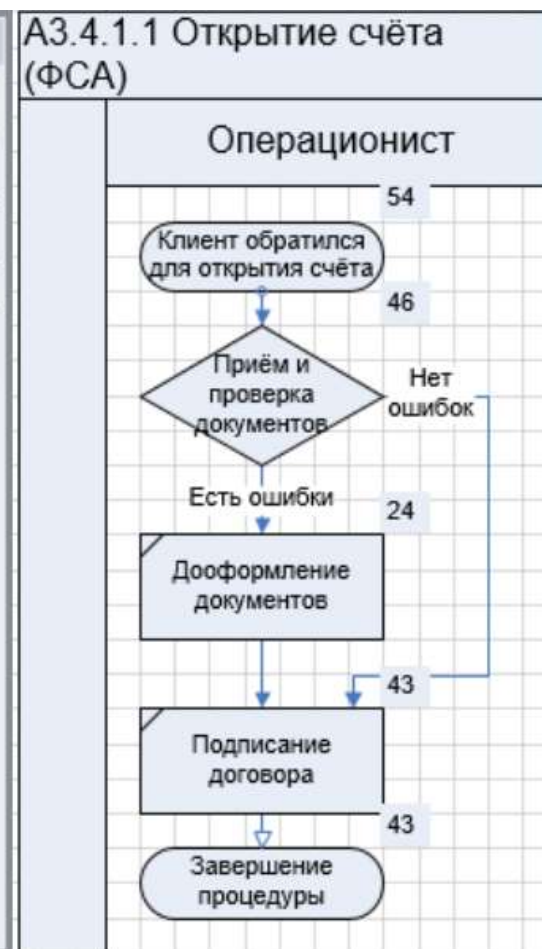
Дата начала имитации: **10.06.2016** Текущая дата имитации: **11.06.2016**  
 Время начала имитации: **0:00:00** Текущее время имитации: **0:00:00** Скорос

Имитация окончена

Процессы | Временные ресурсы | Переменные

☒ Показать конечные процессы

Процесс	Запущено	Завершено	Выполняется	Ожидает в очереди
- A3.4.1.1 Открытие счёта (ФСА)	<b>54</b>	43	11	-
A3.4.1.1.1 Приём и проверка документов	54	46	0	8
A3.4.1.1.2 Дооформление документов	24	24	0	0
A3.4.1.1.3 Подписание договора	46	<b>43</b>	0	3
ВСЕГО	124	113	0	<b>11</b>



# Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов банка

(Статистика по процессам имитации)

Отчеты Действия

Заккрыть

[Линейный список операций](#) [Хронология выполнения процесса](#)

Процесс: X A3.4.1.1 Открытие счёта (ФСА) ...

Количество запусков: 54

Количество выполнений: 43

Частота в рамках вышележащего: ...

Длительность: X 1:32:05 ...

Время выполнения: X 0:49:46 ...

Время ожидания: X 0:00:00 ...

Время в очереди: X 0:42:19 ...

Время в ожидании материальных ресурсов: X 0:00:00 ...

Полное время: X 1:32:05 ...

Стоимость: X 172,11 ...

**Средняя стоимость с пост. расходами: 194,14**

Используемые временные ресурсы Используемые материальные ресурсы Постоянные расходы Производимые

[Статистика по материальному ресурсу](#)

Ресурс	Средняя стоимость испо...	Суммарная стоимость испо...	Среднее ...	Суммарное ...	Единица изм...
Лист бумаги	6,22	290,00	12,442	580	Штуки

# Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов банка

(Статистика по временным ресурсам)

Отчеты Действия

Закрыть

Использованное количество экземпляров: 6

Ресурс: **Операционист**

Тип объекта: Субъекты

Время доступности: 10д. 00:00:00

Время использования: 9д. 10:30:00

Стоимость: 45300

Ср. кол-во операций в очереди: 5,7133

Ср. длина очереди: 1:05:24

Ср. время ожидания операции в очереди: 1:23:57

Макс. кол-во операций в очереди: 11

Макс. длина очереди: 2:15:00

Длина очереди на конец имитации: 1:30:00

Процент загрузки: 94,375

Перегрузка: 0:00:00

Текущее кол-во экземпляров: 6

Кол-во рабочих часов в день: 8

Кол-во рабочих дней в месяц: 20,75

Дополнительно необходимое кол-во экземпляров: 0

**Рекомендуемое кол-во экземпляров: 6**

Процессы Загруженность временного ресурса

Статистика по процессу

Процесс	Количество выполнений	Средняя стоимость...	Суммарная стоимость...	Среднее время использования	Суммарное ...	Среднее ...	Суммарное ...
А3.4.2.1 Открытие...	257	174,58	45300,00	0:52:22	9д. 10:30:00	2:02:20	39д. 23:50:00

### 3. Система управления персоналом и организационной структурой банка

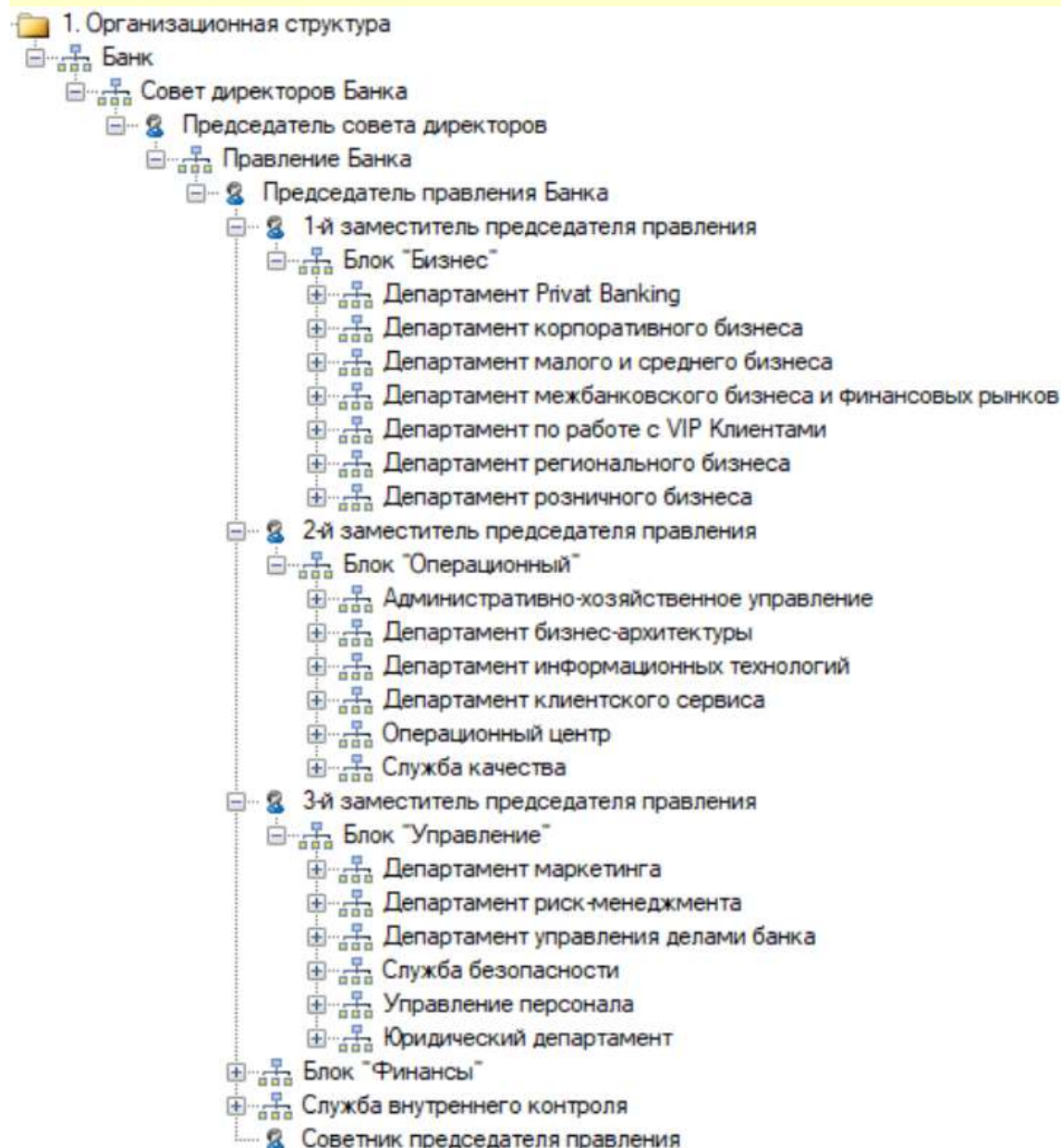
Обращаем внимание, что далее представлены только небольшие фрагменты отдельных компонентов Бизнес-модели банка (для демонстрационных целей). Полный состав компонентов Бизнес-модели банка см. в описании на сайте [1]



### 3. Система управления персоналом и оргструктурой банка

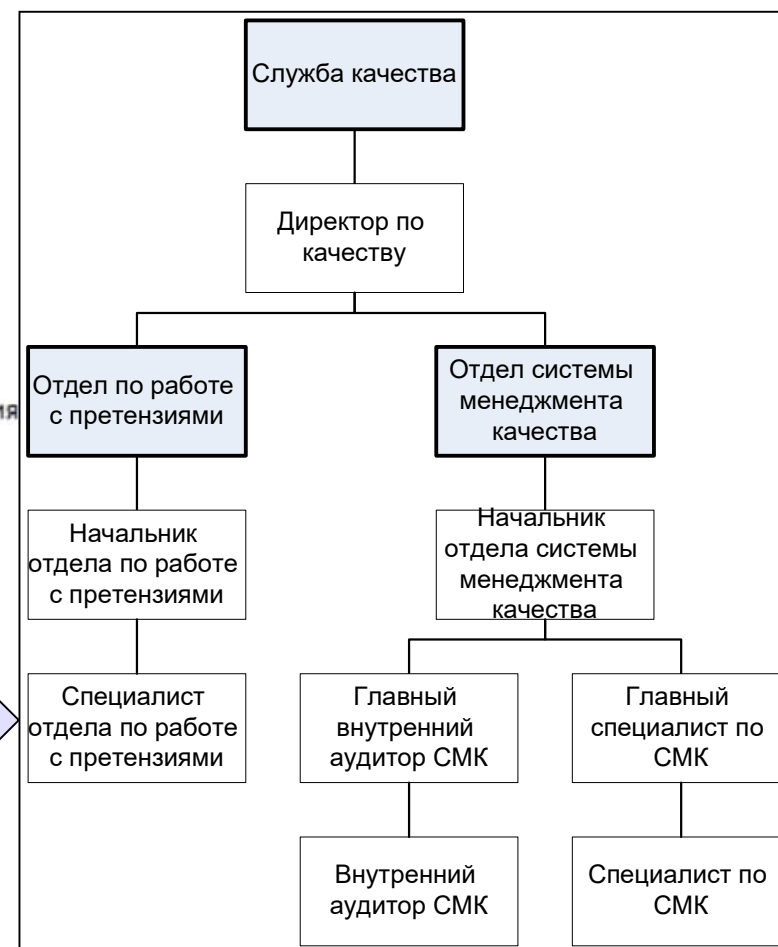
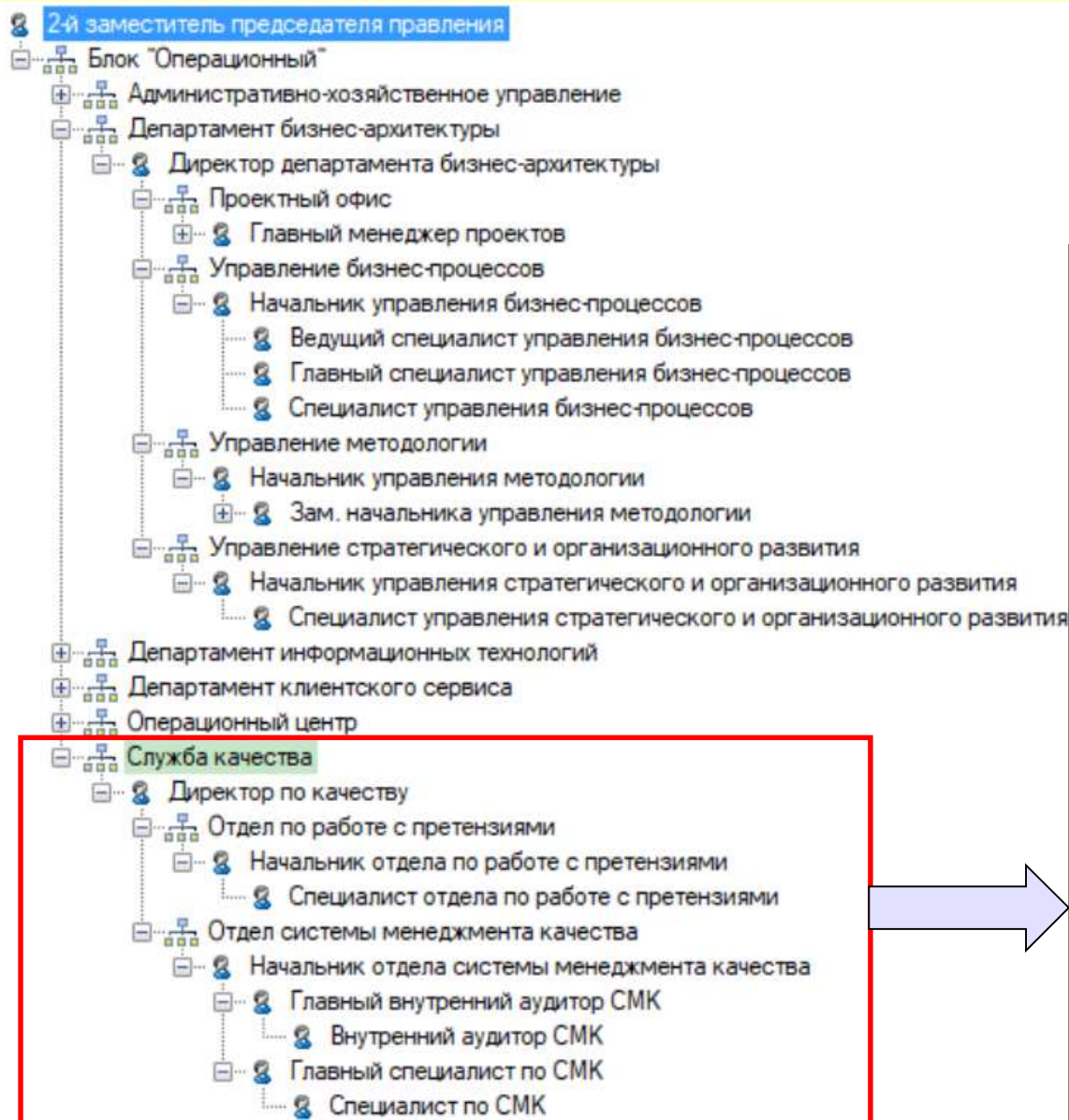
- ▶ 3.1. Организационная структура банка до уровня должностей
- ▶ 3.2. Нормативные документы по управлению персоналом и оргструктурой
  - Методика описания организационной структуры банка
  - Положение об операционном офисе банка нового формата
- ▶ 3.3. Структурные регламенты банка
  - Положения о подразделениях и должностные инструкции (формируются автоматически)
  - Структурные регламенты службы персонала (привязаны файлы)
- ▶ 3.4. Формы и примеры документов по управлению персоналом и организационной структурой банка (привязаны файлы)
- ▶ 3.5. Бизнес-процессы по управлению персоналом и организационной структурой
- ▶ 3.6. Управление полномочиями сотрудников банка
  - Справочник (каталог) «Типовые полномочия»
  - Справочник «Группы полномочий» (для группировки типовых полномочий)
  - Примеры привязки полномочий и групп полномочий к должности в организационной структуре
  - Отчёт «Карточка полномочий должности»

# Схема организационной структуры банка



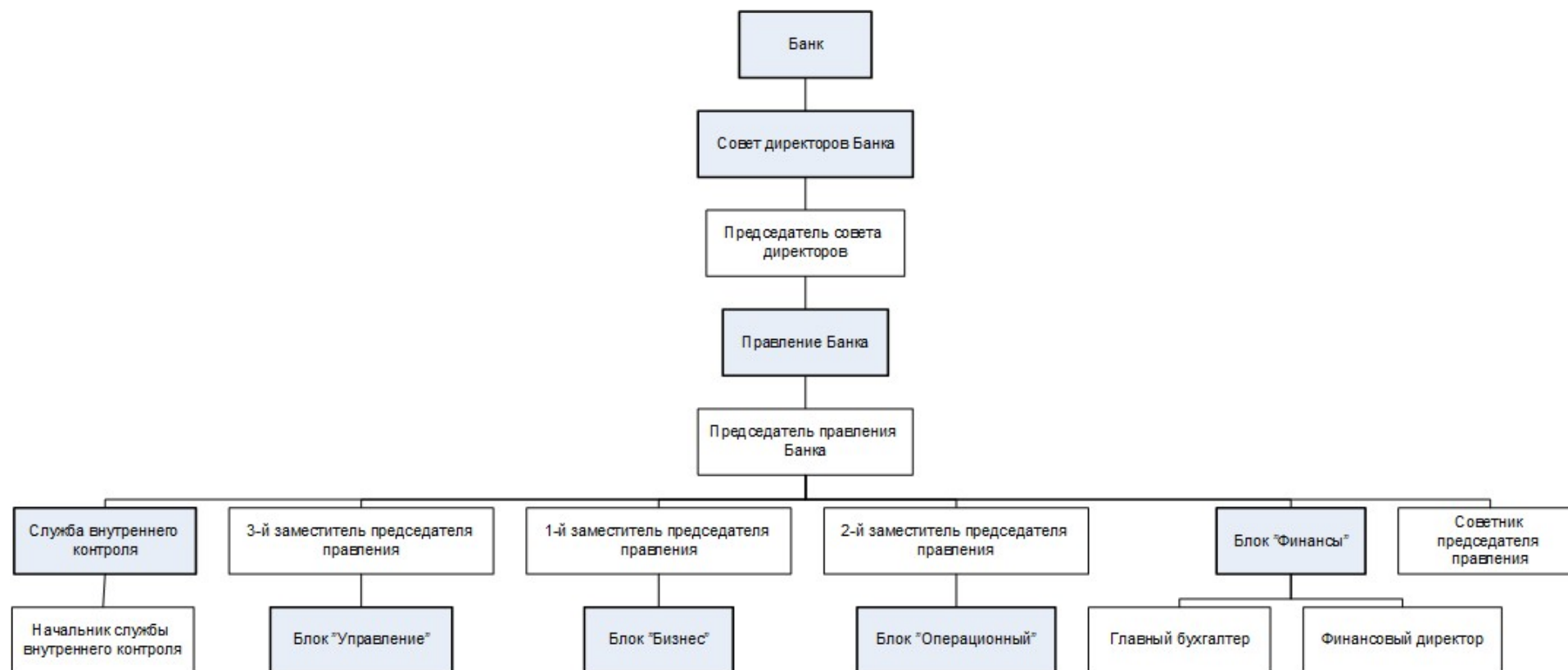
Организационная структура представлена в виде дерева (иерархического списка) и моделей (организационных диаграмм) различных уровней. Организационная структура включает все подразделения, отделы и должности, имеющиеся в крупном универсальном банке, предоставляющем основные банковские продукты и услуги.

# Схема организационной структуры банка - детализация



# Модели организационных структур банка всех уровней

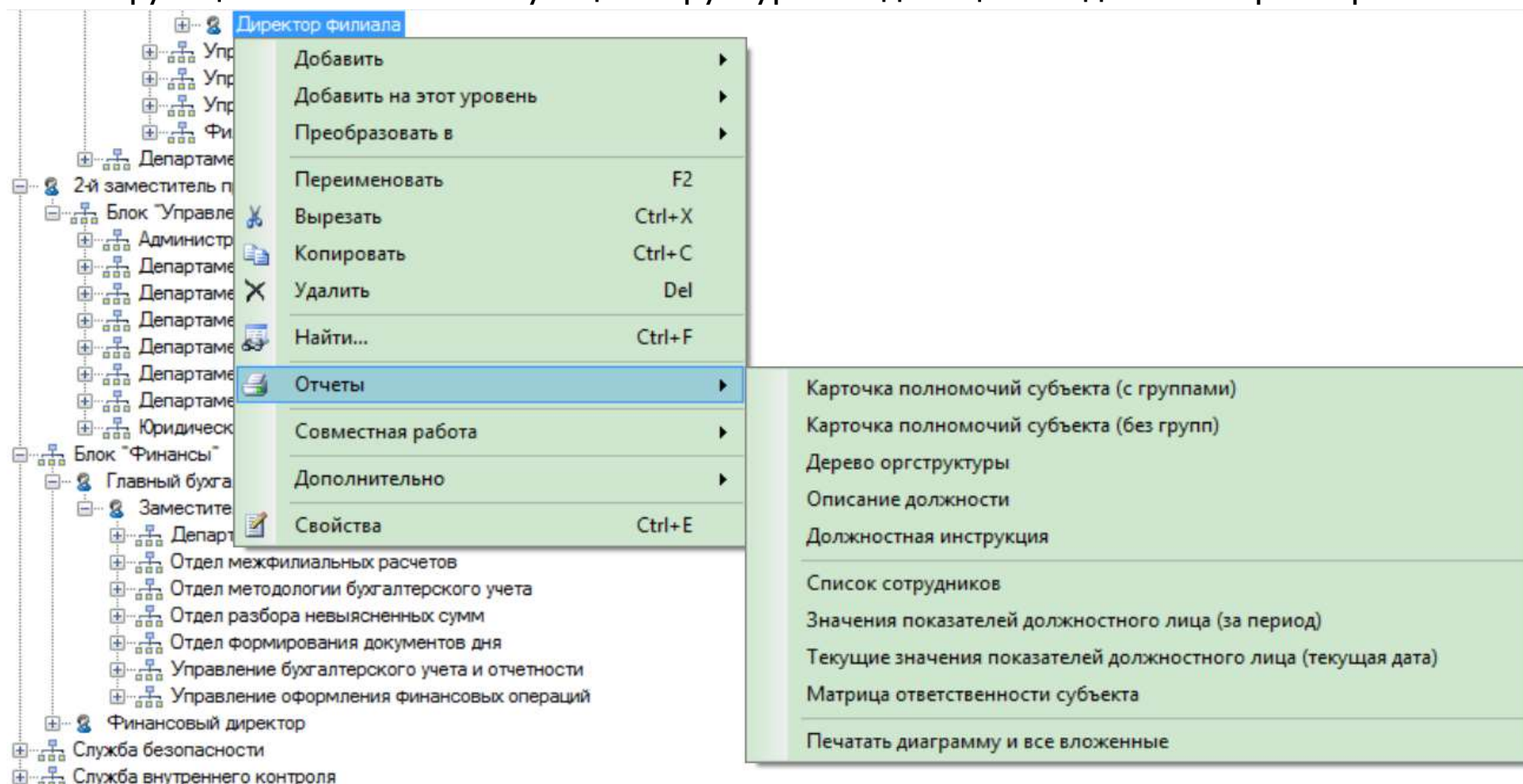
По каждой структурной единице банка сформированы организационные диаграммы (модели оргструктур).





# Структурные регламенты банка и отчёты

- ▶ 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.

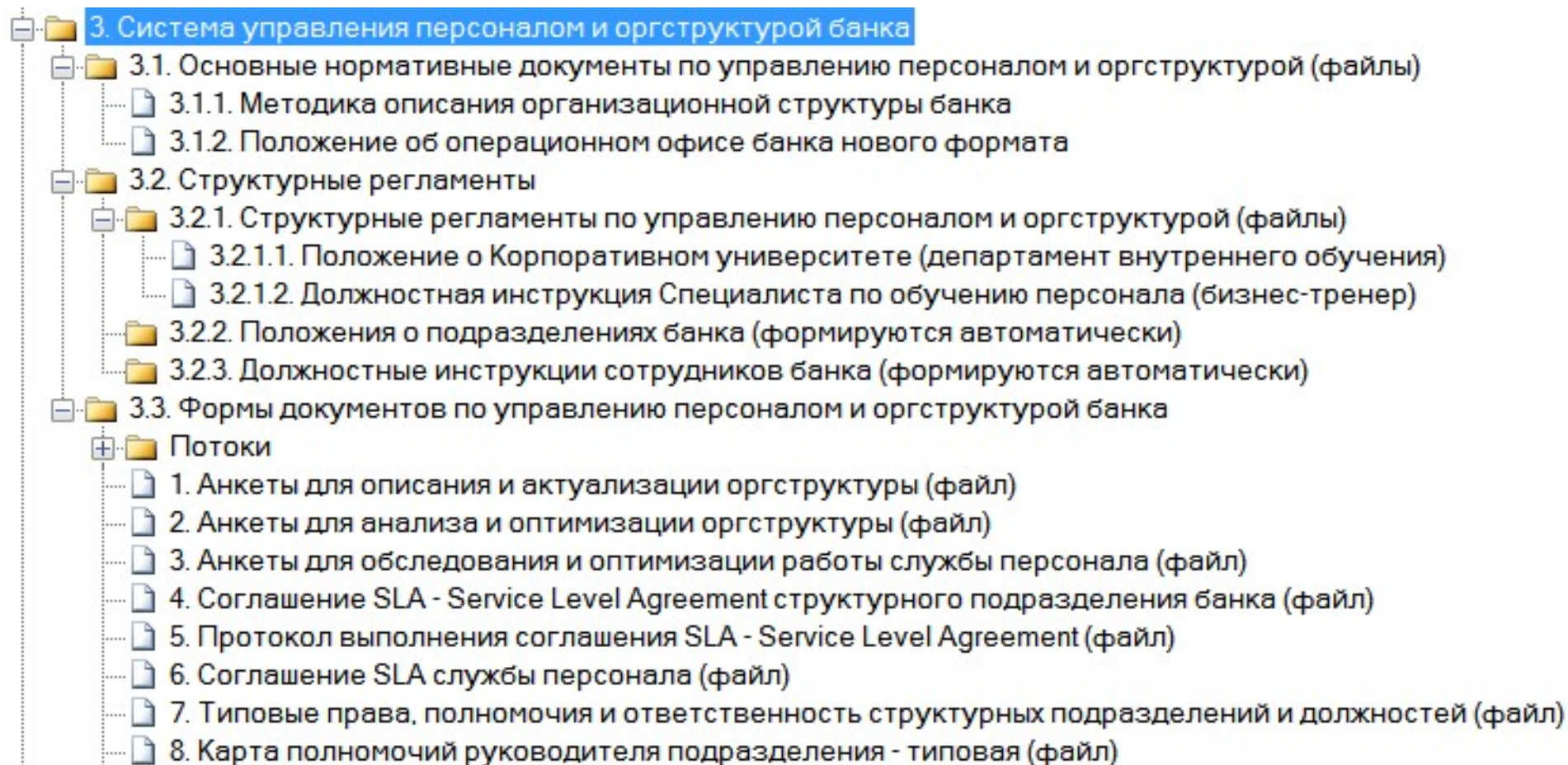




## Формы и примеры документов по управлению персоналом и оргструктурой

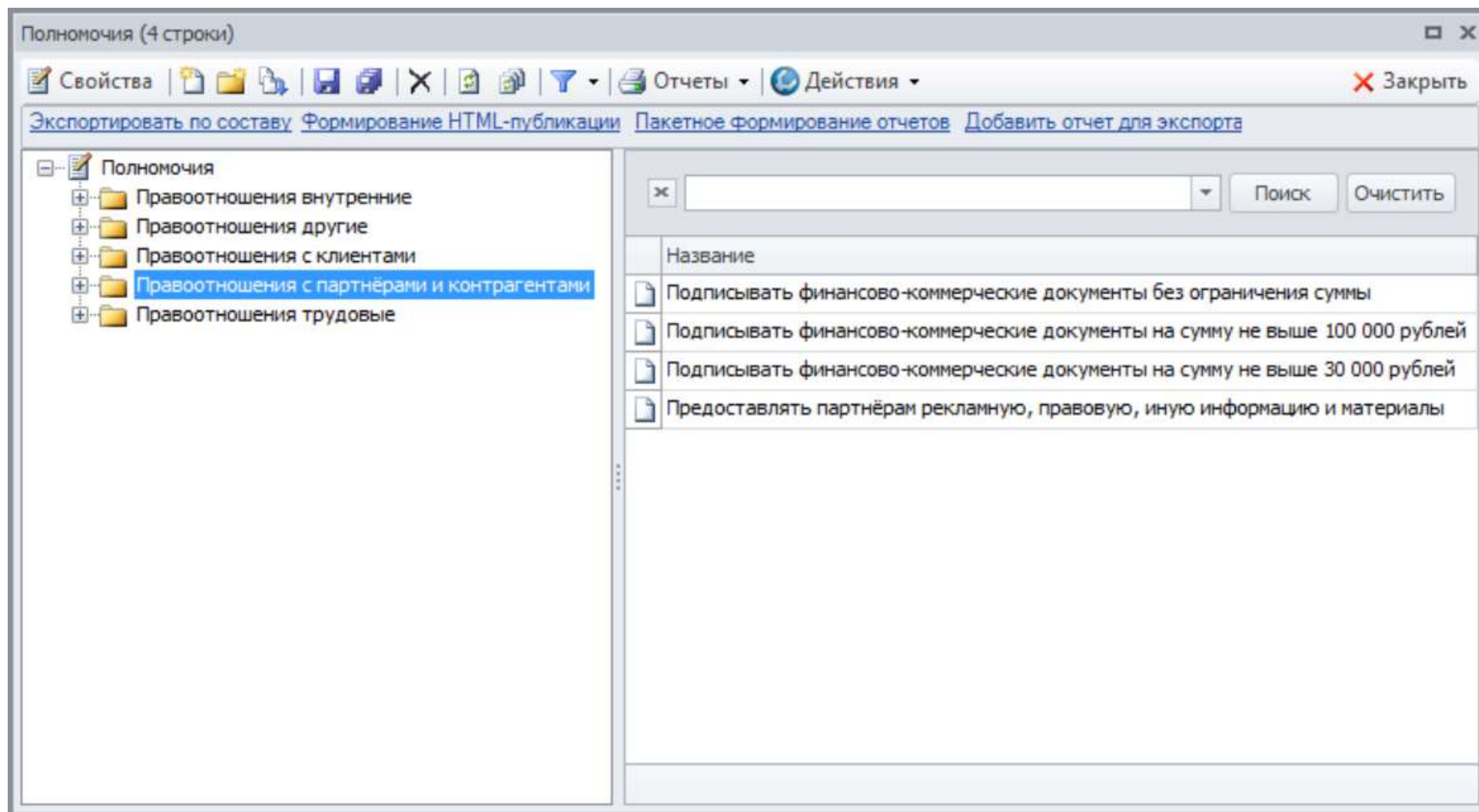
- ▶ Анкеты для описания и актуализации оргструктуры (5 анкет)
- ▶ Анкеты для анализа и оптимизации оргструктуры (3 анкеты)
- ▶ Анкеты для обследования и оптимизации работы службы персонала (3 анкеты)
- ▶ Соглашение SLA (Service Level Agreement) структурного подразделения банка – шаблон
- ▶ Протокол выполнения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

# Документация по управлению персоналом и оргструктурой



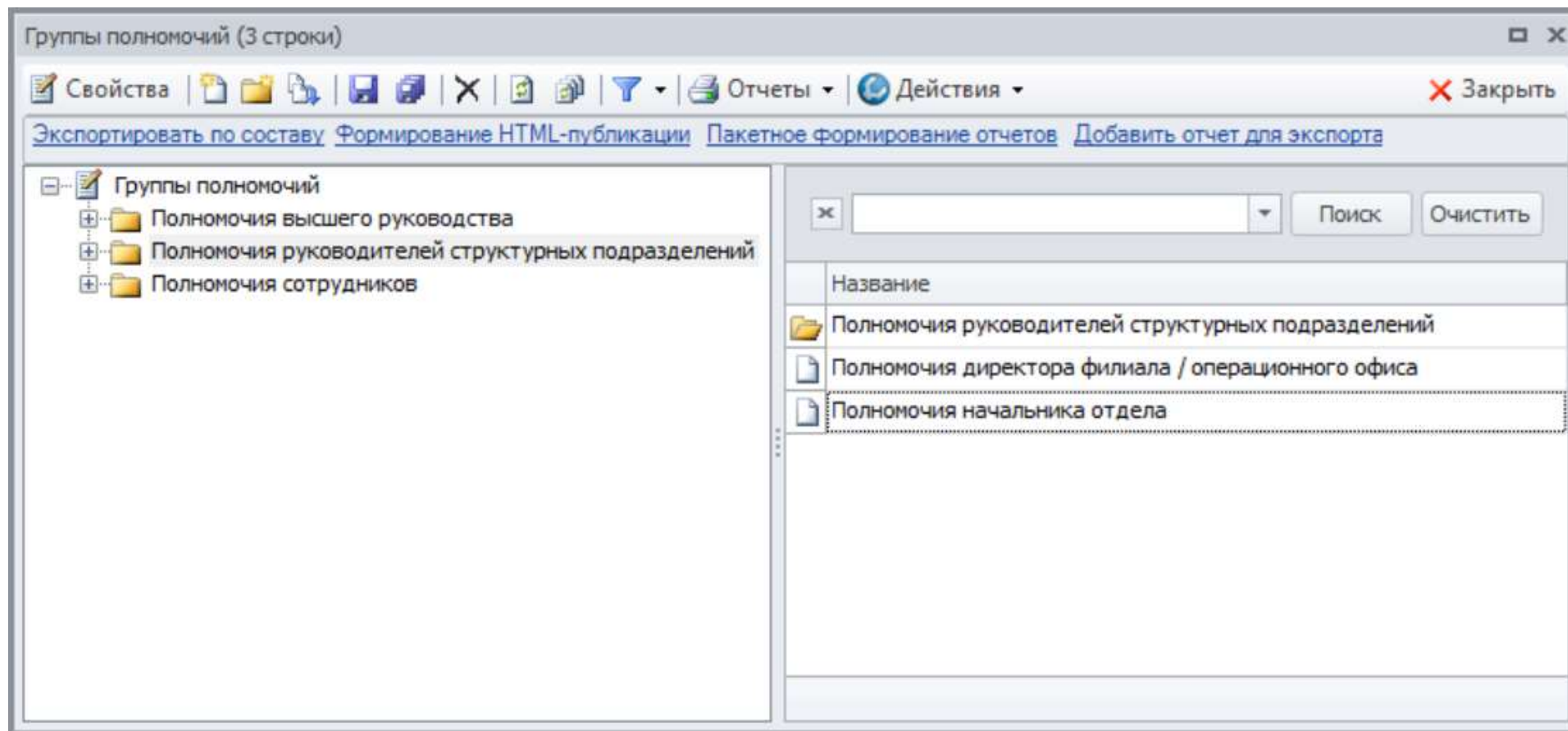
# Управление полномочиями руководителей банка

## ► Справочник (каталог) типовых полномочий



# Управление полномочиями руководителей банка

## ► Группировка полномочий





# Управление полномочиями руководителей банка

## ► Содержание группы полномочий

Полномочия директора филиала / операционного офиса (Группы полномочий)

Сохранить ✕ Закрыть

Отчеты Действия

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

Название: Полномочия директора филиала / операционного офиса

Комментарий:

Состав Нормативно-справочные документы Полномочия

Полномочие
► Подписывать финансово-коммерческие документы на сумму не выше 30 000 рублей
Заключать трудовые договора, контракты
Привлекать к решению задач напрямую специалистов других подразделений
Подписывать договора и документы по продуктам (услугам) с клиентами
Вести переговоры с VIP-клиентами
*



# Управление полномочиями руководителей банка

## ► Привязка групп полномочий к должностям

Директор филиала (Субъекты)

Сохранить ✕ Закрыть

Отчеты Действия

Основные

Рассылка по сотрудникам

Название: Директор филиала

\*Тип субъекта: Должность

Комментарий:

Сотрудники Нормативно-справочные документы **Группы полномочий** Полномочия Роли субъекта

Группы полномочий	Подтверждающий документ	Срок действия (до)
► Полномочия директора филиала / операционного офиса	Доверенность	28.04.2017
Полномочия старшего операциониста	Приказ по полномочиям	28.04.2017
*		

Параметры должности

Параметры ФСА

# Управление полномочиями руководителей банка

## ► Отчёт

### Карточка полномочий (с группами) - «Директор филиала»

Группа полномочий	Полномочие	Подтверждающий документ	Срок действия (до)
Полномочия директора филиала / операционного офиса	Подписывать финансово-коммерческие документы на сумму не выше 30 000 рублей	Доверенность	28.04.2017
	Заключать трудовые договора, контракты		
	Привлекать к решению задач напрямую специалистов других подразделений		
	Подписывать договора и документы по продуктам (услугам) с клиентами		
	Вести переговоры с VIP-клиентами		
Полномочия старшего операциониста	Подписывать карточку с образцами подписей (КОП)	Приказ по полномочиям	28.04.2017
	Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности банка		

## 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 [1]

## 4. Система менеджмента качества банка

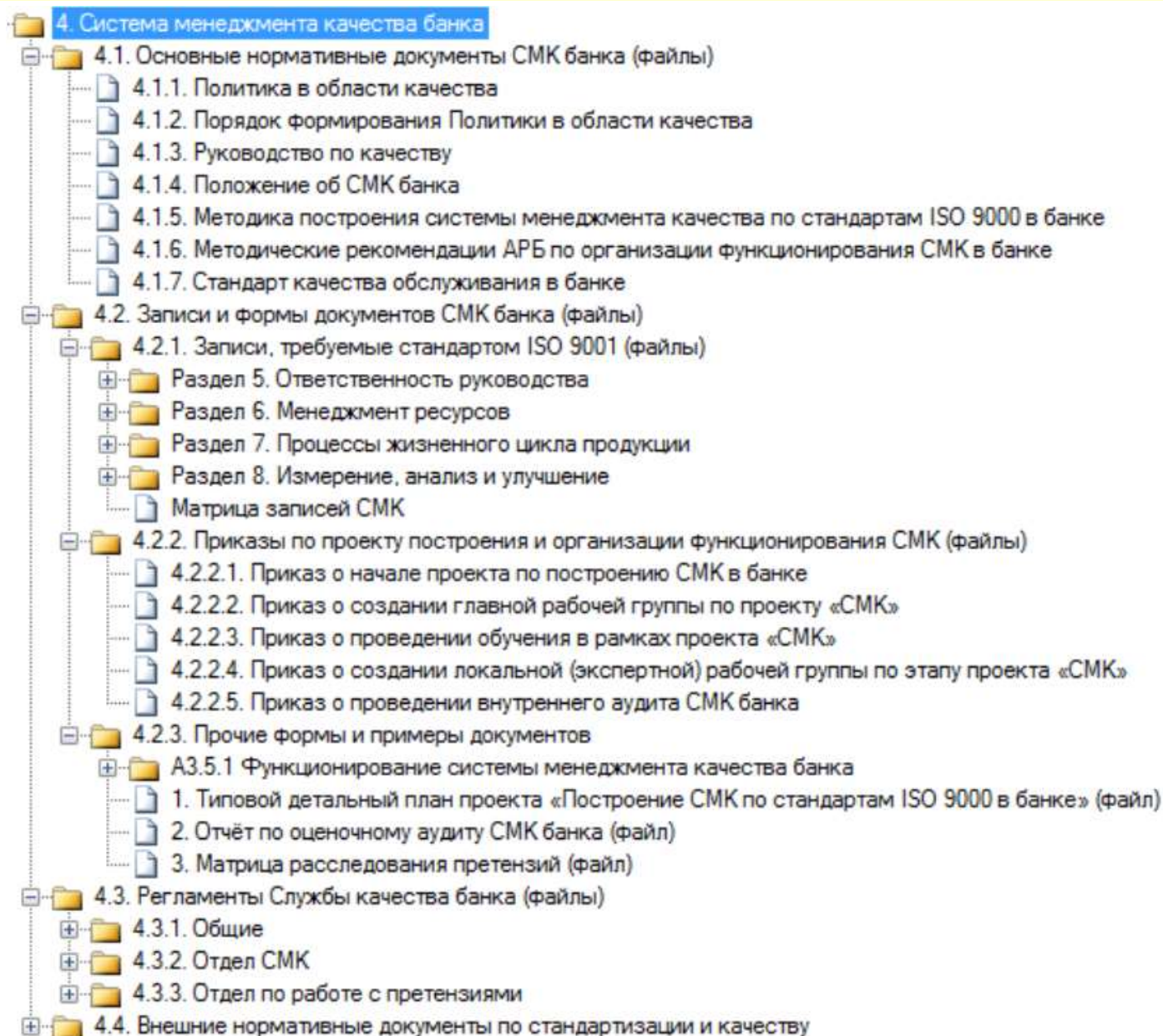
- ▶ 4.1. Основные нормативные документы СМК банка (привязаны файлы)
- ▶ 4.2. Стандарты
  - Стандарт ISO 9001:2008
  - Стандарт качества обслуживания в банке
  - Стандарты АРБ (без файлов)
- ▶ 4.3. Записи и формы документов СМК банка
  - Дерево (иерархический список) всех записей и форм документов СМК 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)
- ▶ 4.4. Регламенты Службы качества банка (привязаны файлы)
- ▶ 4.5. Модели анализа проблем и карты решений (диаграммы Исикавы, Cause and Effect Diagram)
- ▶ 4.6. Аудиты СМК банка
- ▶ 4.7. Процессы и обязательные процедуры СМК



# Регламенты службы качества банка

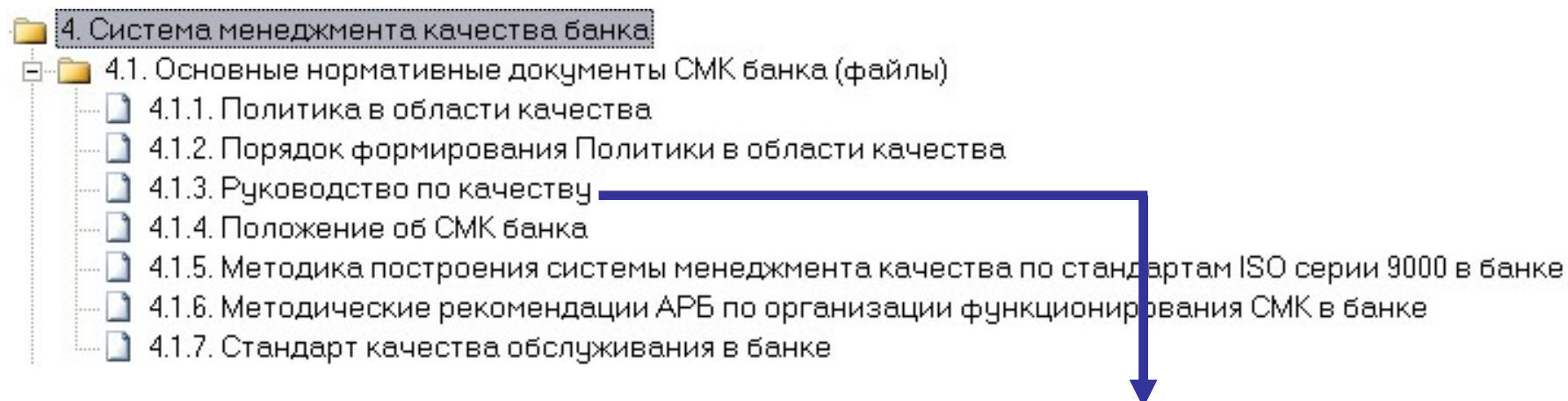
- ▶ В Бизнес-модель банка включены в виде файлов MS Word регламентирующие документы, необходимые для создания и функционирования Службы качества банка
  - Положение о службе качества
  - Должностная инструкция Директора по качеству
  - Должностная инструкция специалиста по СМК
  - Должностная инструкция 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

# Документация СМК (привязаны файлы)



# Основные нормативные документы СМК банка

- ▶ Прикреплены в виде файлов MS Word

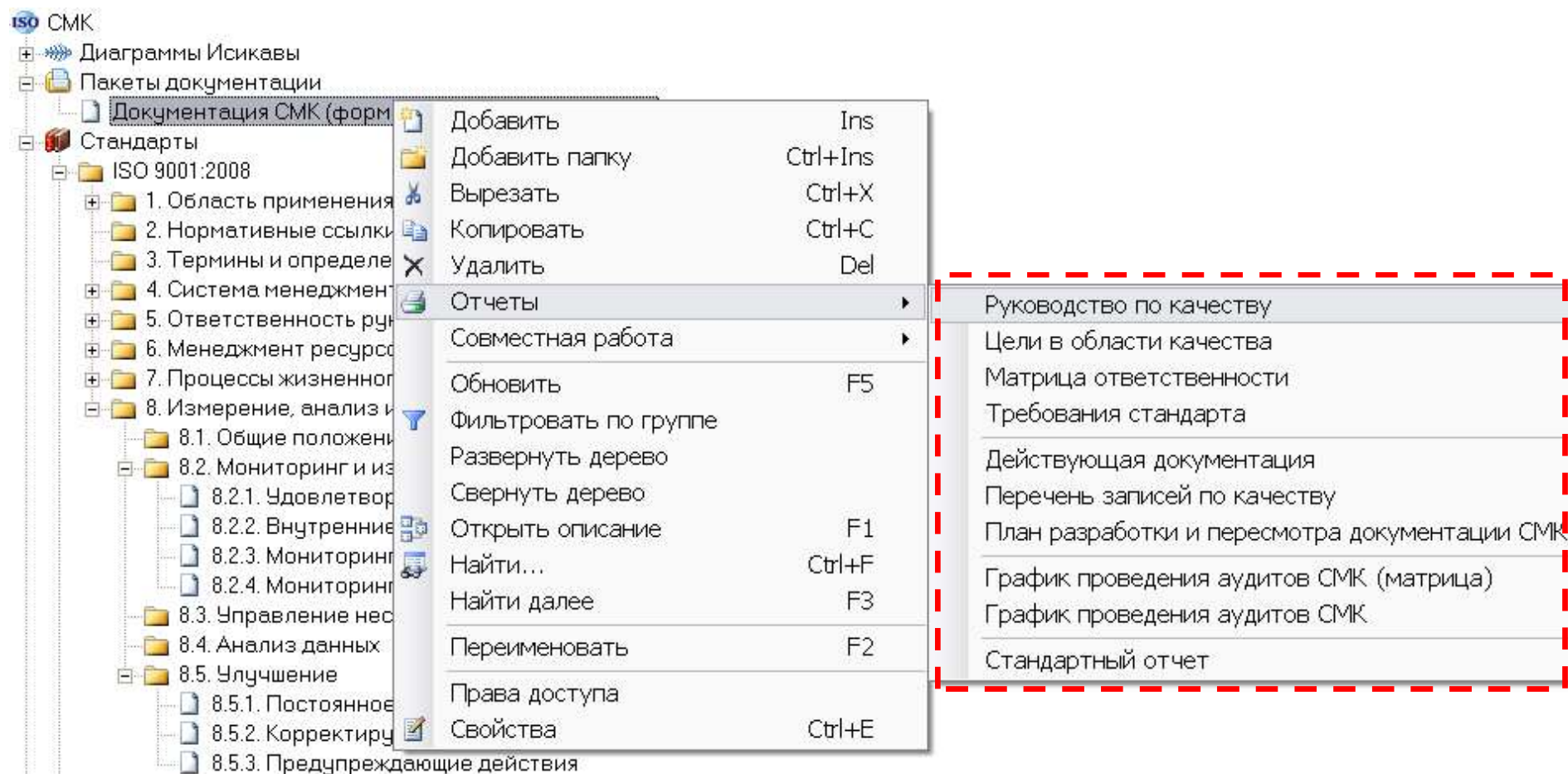


## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения .....	3
1.1. Общие сведения о банке .....	3
1.2. Организационная структура Банка .....	4
1.3. Область применения .....	5
1.4. Нормативная ссылка .....	5
1.5. Термины и определения .....	5
2. Бизнес-процессы СМК .....	6
2.1. Основные бизнес-процессы банка .....	6
2.2. Обязательные процедуры системы менеджмента качества и вспомогательные процессы .....	6
3. Документация СМК .....	7
4. Реализация требований стандарта ISO 9001 .....	8
5. Управление руководством по качеству .....	25

# 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

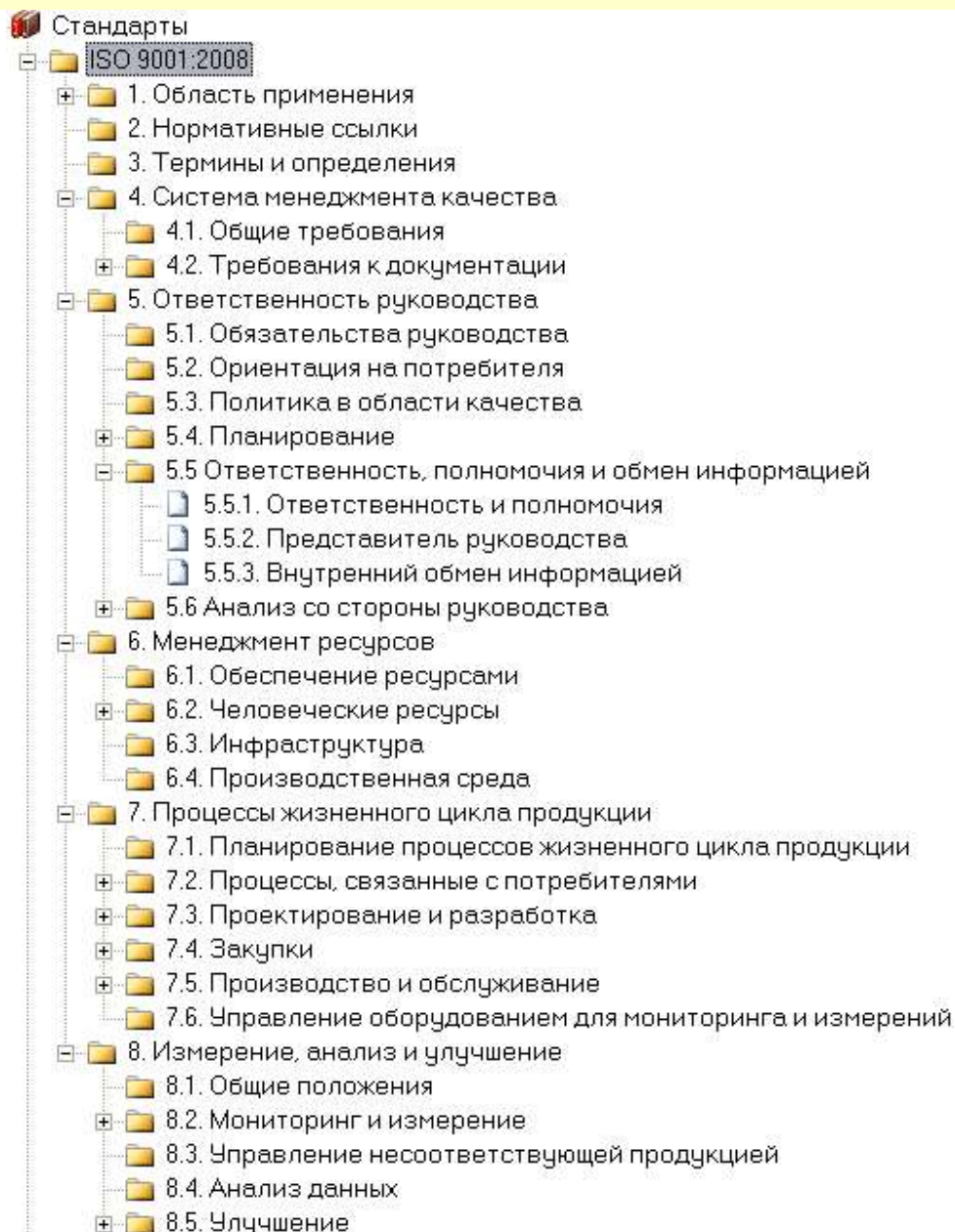
Всего 45 форм записей.  
Для каждой записи прикреплён соответствующий файл MS Word (образец).

# Матрица записей СМК

- ▶ Матрица записей СМК с детальными параметрами записей. Представлена в 2-х вариантах.
  - В виде прикрепленного файла MS Word (пример указан далее)
  - Формируется автоматически в Business Studio на основе всех разработанных компонентов СМК – отчёт «Перечень записей по качеству»

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

Навигатор (Управление)

Свойства | Отчеты | Действия

Цели и показатели  
Объекты управления  
Направления деятельности  
Подсистемы управления  
Бюджетное управление  
Проекты  
Проблемы и отклонения  
СМК

Процессы  
Субъекты  
Объекты деятельности  
Управление  
Группы

Стандарт ISO 9001:2008

- 1. Область применения
- 2. Нормативные ссылки
- 3. Термины и определения
- 4. Система менеджмента качества
- 5. Ответственность руководства
- 6. Менеджмент ресурсов
- 7. Процессы жизненного цикла продукции
- 8. Измерение, анализ и улучшение
  - 8.1. Общие положения
  - 8.2. Мониторинг и измерение
    - 8.2.1. Удовлетворенность потребителей**
    - 8.2.2. Внутренние аудиты (проверки)
    - 8.2.3. Мониторинг и измерение процессов
    - 8.2.4. Мониторинг и измерение продукции
  - 8.3. Управление несоответствующей продукцией
  - 8.4. Анализ данных
  - 8.5. Улучшение

Стандарт информационной безопасности (ИБ)  
Стандарт качества обслуживания в банке (внутренний)

- 1. Внешние атрибуты офиса
- 2. Внутренние атрибуты офиса
- 3. Персонал

Стандарт СМК банка (внутренний)  
Стандарты качества банковской деятельности Ассоциации Российских Банков  
Прочие элементы СМК  
Прочее

8.2.1. Удовлетворенность потребителей (Стандарты)

Экспортировать по составу | Пакетное формирование отчетов

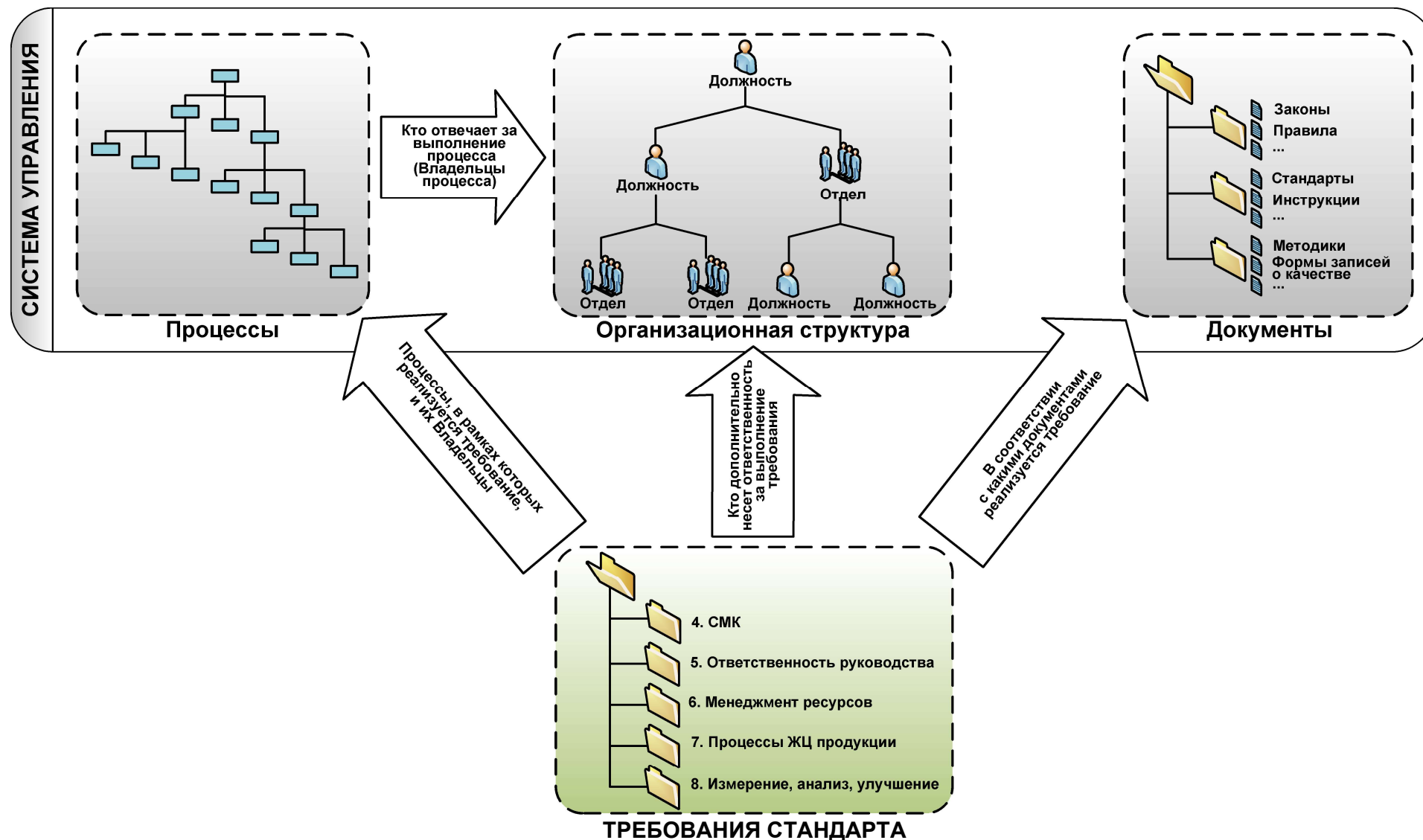
Код: 8.2.1.  
Название: 8.2.1. Удовлетворенность потребителей  
Текст пункта стандарта: X Организация должна проводить мониторинг информации, касающейся восприятия потребителем выполнения орга...  
Описание: X  
Комментарий:

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

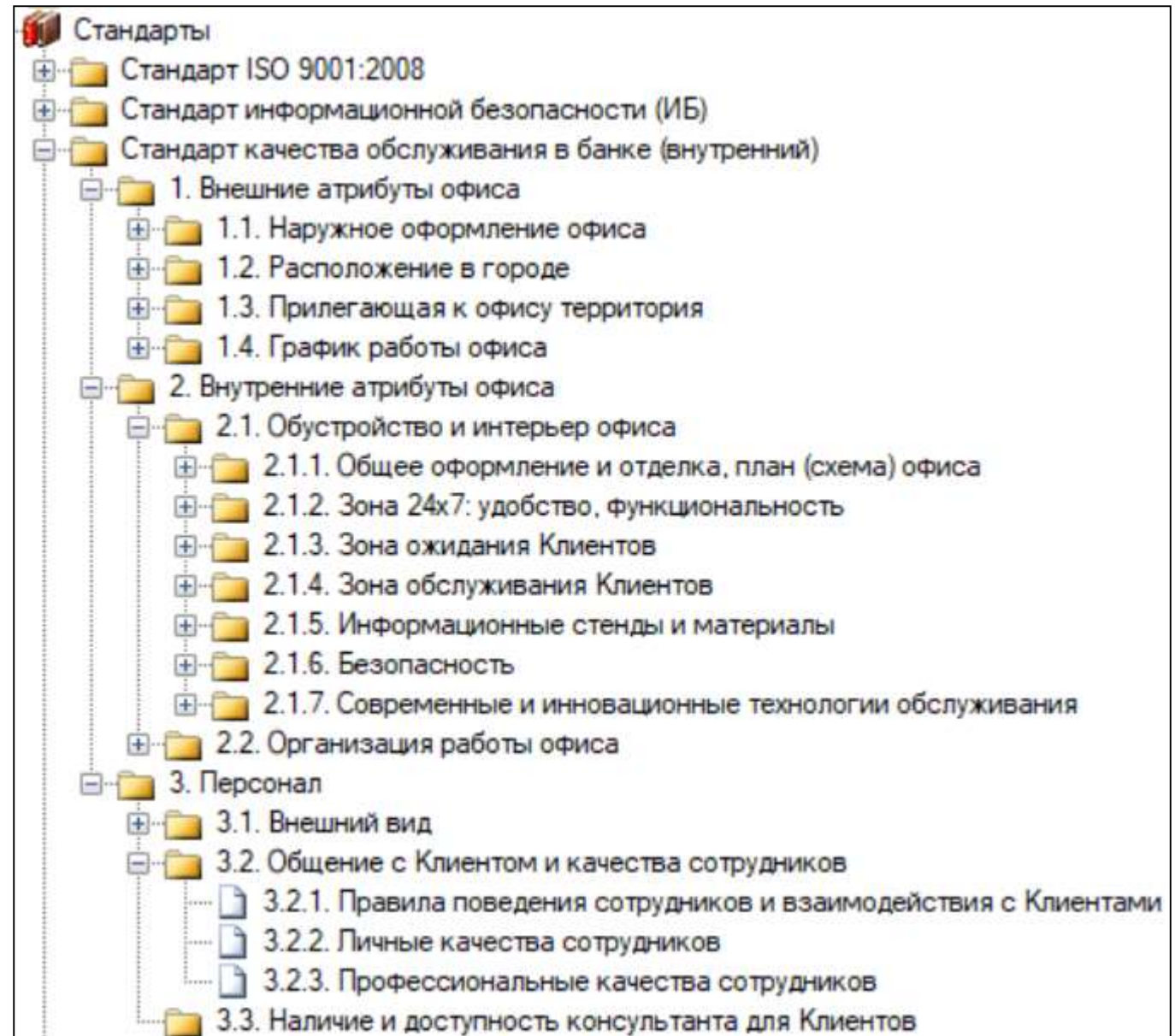


# Взаимосвязь моделей и требований ISO 9001

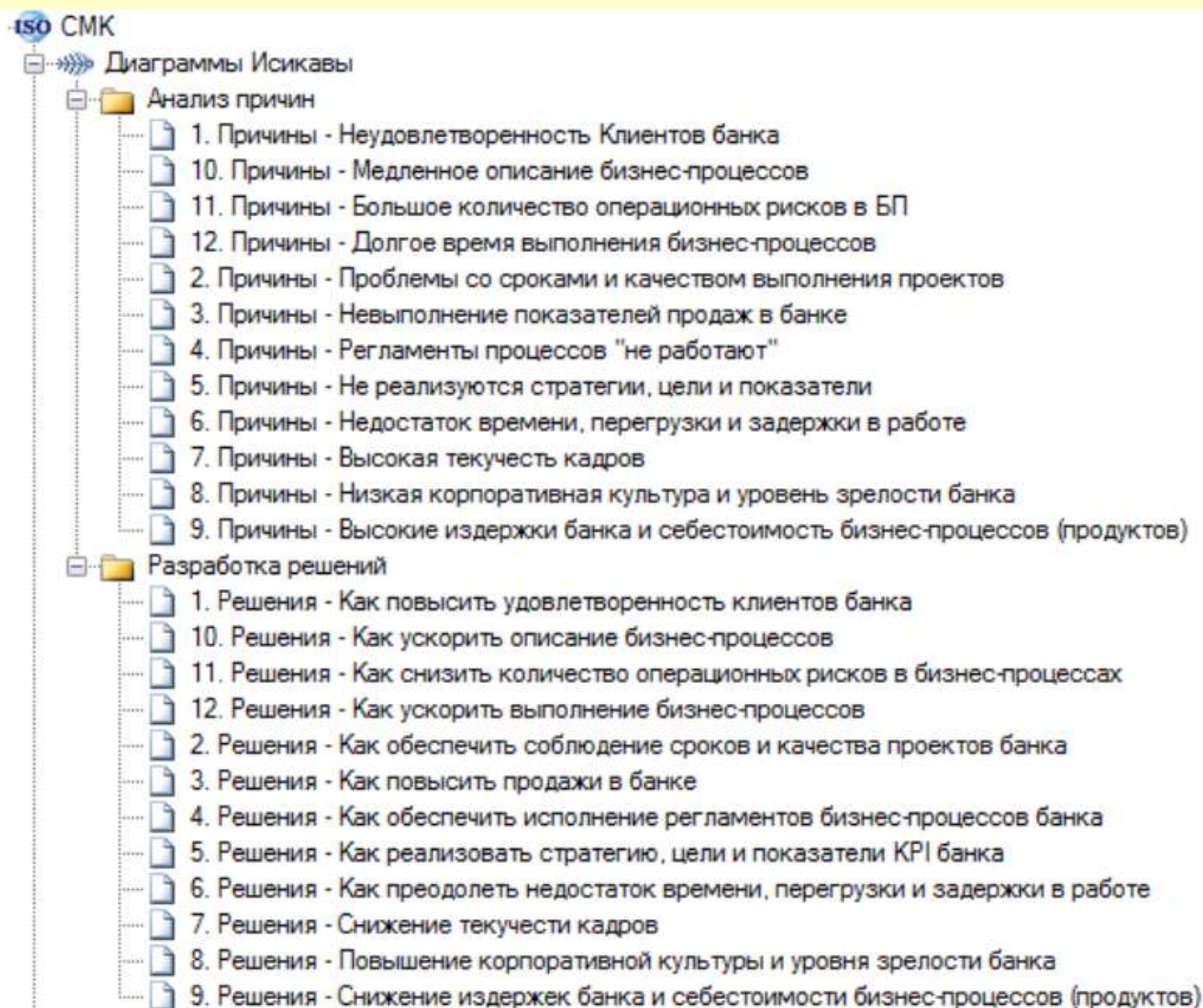


# Стандарт качества обслуживания в банке

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

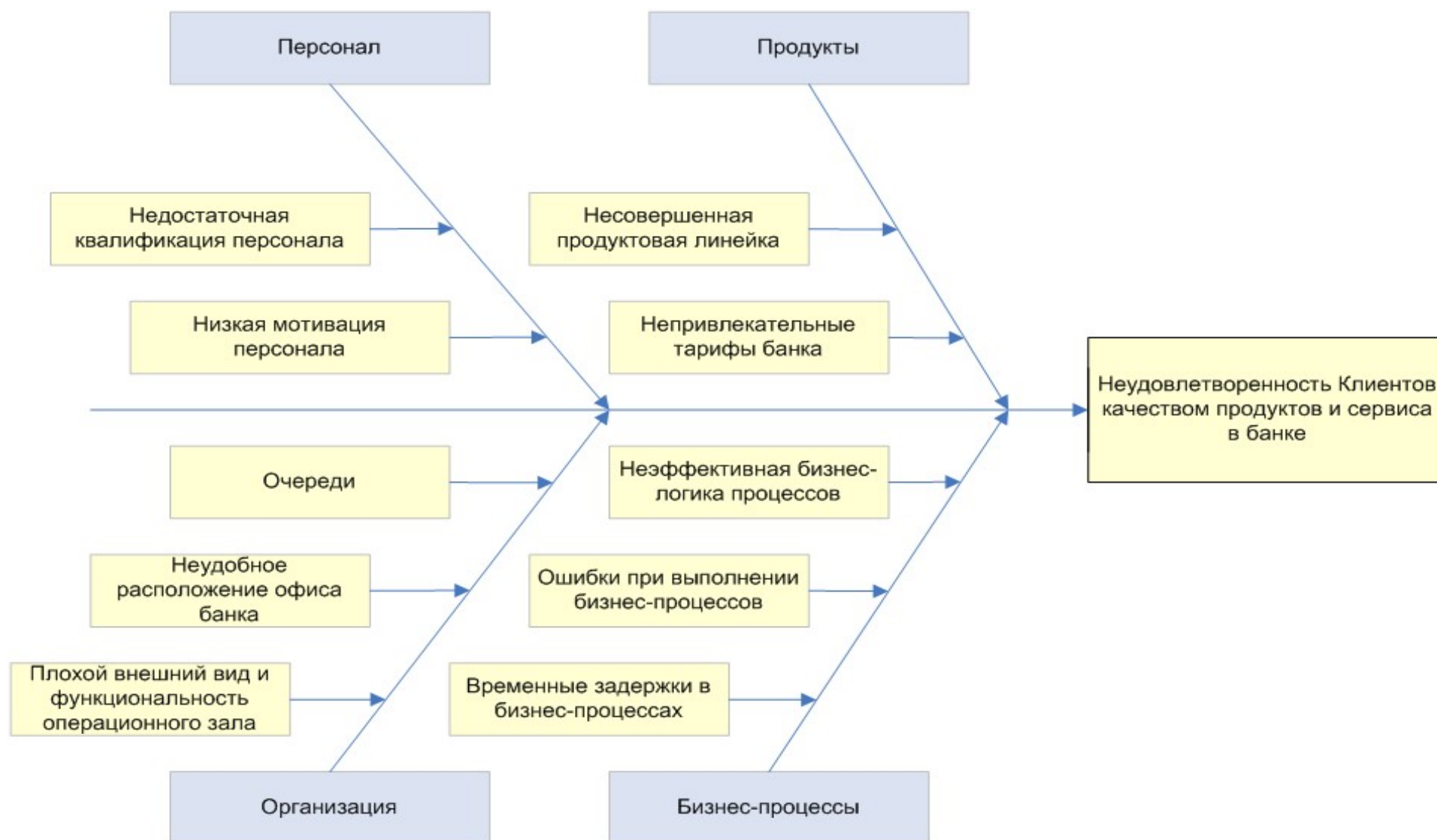


# Диаграммы Исикавы (анализ причин и карты решений)

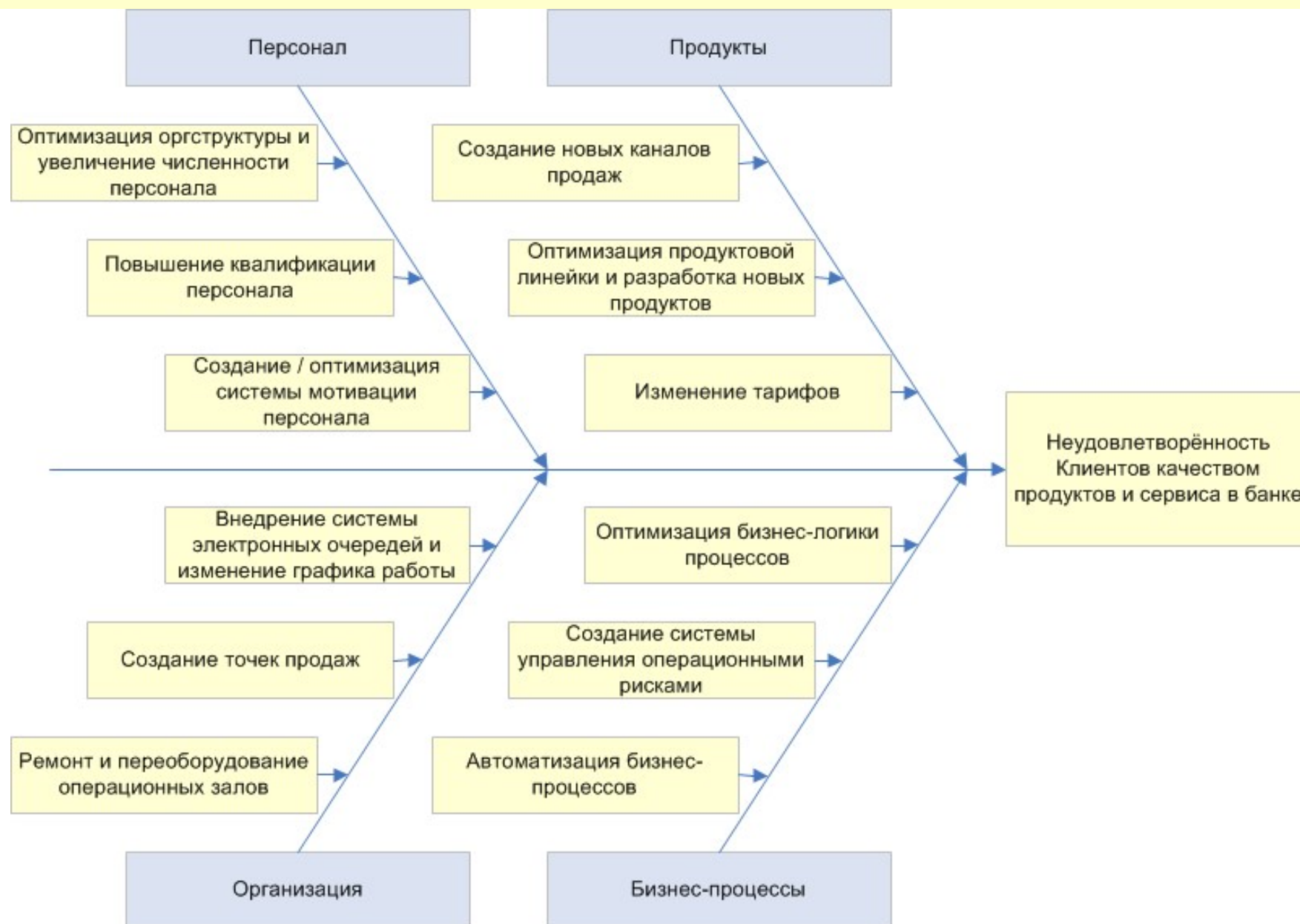




# Диаграммы Исикавы (анализ причин)



# Диаграммы Исикавы (карты решений)





## 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 [1]

## 5. Система управления проектами банка

- ▶ **5.1. Основные нормативные документы по управлению проектами (привязаны файлы)**
  - Методика управления проектами в банке
  - Положение о менеджере проекта
  - Положение о рабочей группе проекта
- ▶ **5.2. Формы документов по управлению проектами (привязаны файлы)**
  - Инициатива на запуск проекта
  - План проекта
  - Отчет о ходе проекта
- ▶ **5.3. Проекты и программы для достижения стратегических целей банка**
  - Перечень проектов и программ для стратегических целей банка (без заполнения детальных параметров / карточек). Сгруппированы по 4-м перспективам BSC / KPI: Финансы, Клиенты и маркетинг, Процессы и технологии, Персонал и развитие.
- ▶ **5.4. Процессы и процедуры по управлению проектами**
  - Включая перечень разделов и процессов Стандарта по управлению проектами PMBOK

# Перечень банковских проектов и детальные описания

The screenshot displays a software application with two main windows. The left window, titled 'Навигатор (Управление)', shows a hierarchical tree of project categories. The right window, titled 'Описание (регламентация) основных бизнес-процессов Банка (Проекты)', provides a detailed form for a specific project.

**Навигатор (Управление) - Tree Structure:**

- Цели и показатели
- Объекты управления
- Направления деятельности
- Подсистемы управления
- Бюджетное управление
- Проекты
  - Юбщие
  - С. Клиенты и маркетинг
    - PR кампания
    - Обновление CRM-системы банка
    - Организация дополнительных VIP-офисов для обслуживания VIP клиентов
    - Разработка и реализация маркетинговых мероприятий
    - Разработка новых маркетинговых материалов
    - Разработка пакетов продуктов / услуг для различных категорий клиентов
  - Ф. Финансы
  - И. Процессы и технологии
    - Внедрение единого электронного центра управления банком
    - Внедрение системы "Кнопки качества"
    - Описание (регламентация) основных бизнес-процессов Банка**
    - Построение и сертификация системы менеджмента качества (СМК) по ISO 9000
    - Разработка и реализация плана по автоматизации бизнес-процессов
  - Л. Персонал и развитие
  - Проблемы и отклонения
  - СМК
  - Прочее

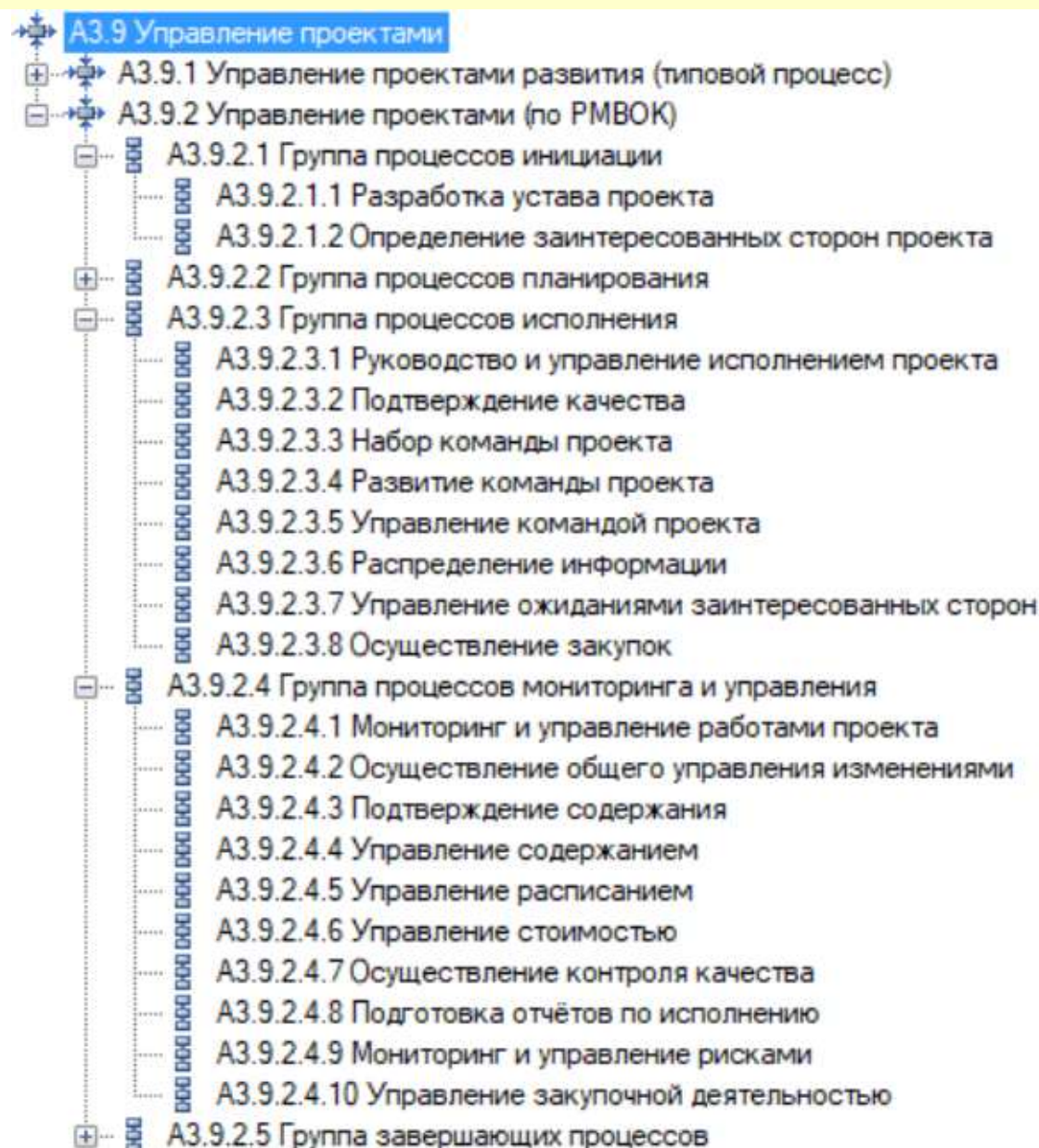
**Описание (регламентация) основных бизнес-процессов Банка (Проекты) - Form Fields:**

- Название: Описание (регламентация) основных бизнес-процессов Банка
- Цель проекта: Развитие банка
- Дата начала, план: 03.02.2014 | Дата завершения, план: 26.12.2014
- Дата начала, факт: 03.02.2014 | Дата завершения, факт: 26.12.2014
- Описание: Проект реализуется Отделом по управлению бизнес-процессами банка с помощью создания рабочих групп (процессных команд) для каждого бизнес-процесса банка.
- Комментарий: [Empty field]
- Бюджет: 300000 | Валюта: X Рубли
- Завершен: ☒
- Руководитель проекта: X Главный менеджер проектов Сенина Ольга Петровна

**Нормативно-справочные документы - Цели Table:**

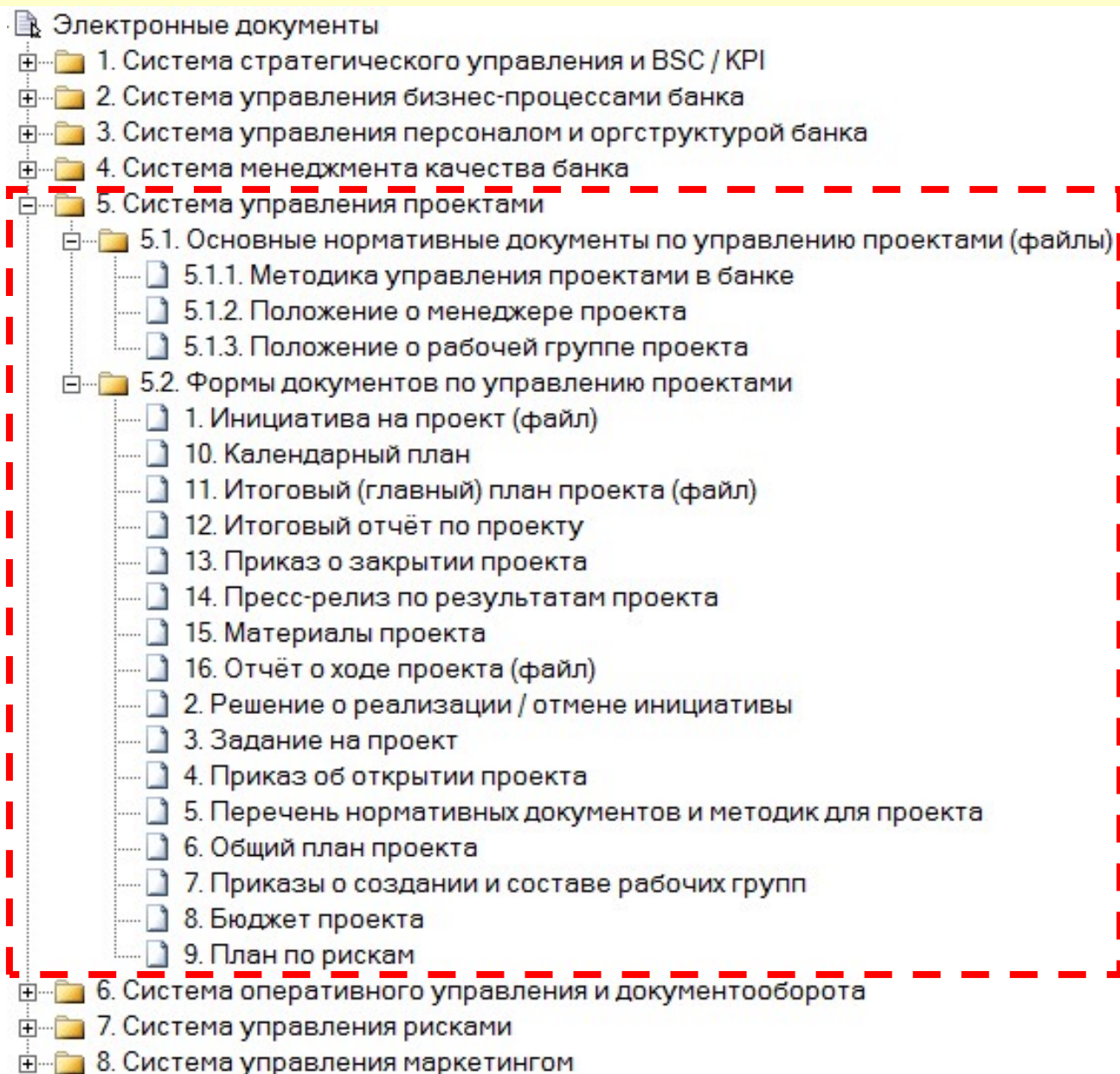
Документ	Файл
11. Итоговый (главный) план проекта (файл)	2. План проекта.doc
2.1.1. Положение о бизнес-процессах банка	1. Положение о бизнес-процессах банка.doc
2.1.2. Шаблон стандарта процесса	RAY.6.Шаблон стандарта процесса.doc
2.1.3. Соглашение по бизнес-моделированию в Business Studio дл...	2. Типовое соглашение по Бизнес-моделированию в BS для Банка...
2.1.4. Методика описания бизнес-процессов банка (версия 2.0)	26.RAY.Методика описания БП банка. Версия 2.0.doc
*	

# Процессы управления проектами (по PMBOK)





# Документация по управлению проектами



## 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 [1]

## 6. Система оперативного управления и документооборота

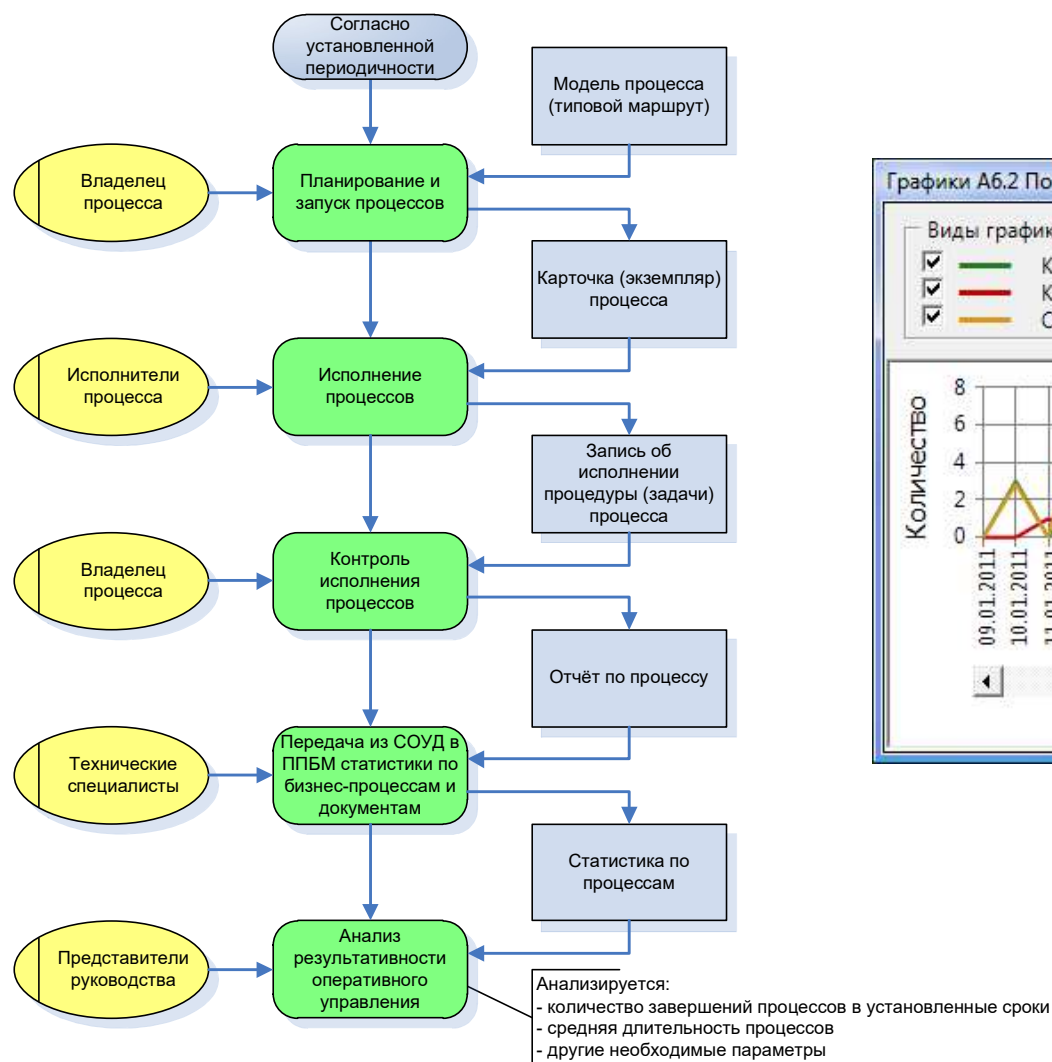
### ▶ 6.1. Нормативные документы по оперативному управлению и документообороту (привязаны файлы)

- 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

### ▶ 6.2. Пример по настройке и выполнению рассылки изменений в бизнес-процессе сотрудникам, контроля их согласования

- Справочники «Рассылки», «Выполненные рассылки».
- Отчёт «Контроль согласования» с указанием версий, согласователей, замечаний, даты и результатов согласования. Вызывается для каждого бизнес-процесса / процедуры.

## 6. Система оперативного управления и документооборота





## 6. Система оперативного управления и документооборота

- ▶ Отчёт «Контроль согласования бизнес-процесса» с указанием версий, согласователей, замечаний, даты и результатов согласования. Вызывается для каждого бизнес-процесса / процедуры.

### **История изменений и контроль согласования**

**Процесс / процедура: «А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ»**

Номер версии: 1.0 от 02.06.2013

Статус: Опубликован

Перечень изменений

Описание бизнес-процесса "как есть"

Согласователь	Дата	Замечания	Результат
Директор департамента корпоративного бизнеса	15.05.2013		Согласовано
Начальник управления ДБО	23.05.2013		Согласовано
Начальник управления бизнес-процессов	17.05.2013		Согласовано
Начальник управления методологии	27.05.2013		Согласовано
Директор юридического департамента	20.05.2013		Согласовано

Номер версии: 2.0 от 15.07.2015

Статус: В работе

Перечень изменений

Описание бизнес-процесса "как надо". Изменение документооборота, перечня исполнителей.

Согласователь	Дата	Замечания	Результат
Директор департамента корпоративного бизнеса	10.07.2015	Замечания к документообороту	Отклонено
Начальник управления ДБО	16.07.2015	Замечания к моделям	Отклонено
Начальник управления бизнес-процессов	13.07.2015		Согласовано
Начальник управления методологии	15.07.2015		Согласовано
Директор юридического департамента	14.07.2015		Согласовано

## 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 [1]

## 7. Система управления операционными рисками банка

### 7.1. Нормативные документы

- ▶ Методика управления операционными рисками банка (Версия 3.0)
- ▶ Должностная инструкция Директора департамента рисков
- ▶ Положение об Отделе операционных рисков

### 7.2. Справочник «Операционные риски (типовые)»

- ▶ Перечень типовых операционных рисков банка (более 30)
- ▶ Для некоторых операционных рисков заполнены карточки (наборы 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).
- ▶ Отчёт, выводящий карточку операционного риска в формат MS Word.
- ▶ Отчёт, выгружающий дерево операционных рисков в графический формат (MS Visio).
- ▶ Отчёт, выгружающий дерево (карту) операционных рисков в текстовый формат (MS Word).

## 7. Система управления операционными рисками банка

### 7.3. Справочник «Предупреждающие действия по рискам»

- ▶ Перечень типовых предупреждающих действий по операционным рискам (более 30)
- ▶ Для некоторых предупреждающих действий заполнены карточки (наборы параметров): уникальный номер, название, тип (категория), подробное описание, ответственный за реализацию, периодичность реализации, нормативно-справочные документы.
- ▶ Отчёт, выводящий карточку предупреждающего действия в формат MS Word.
- ▶ Отчёт, выгружающий дерево предупреждающих действий в графический формат (Visio).
- ▶ Отчёт, выгружающий дерево (карту) предупреждающих действий в текстовый формат (MS Word).



## 7. Система управления операционными рисками банка

### 7.4. Планирование (идентификация), учёт и контроль операционных рисков в разрезе бизнес-процессов

- ▶ Для некоторых бизнес-процессов указаны операционные риски, которые к ним относятся. Заполнены следующие их параметры: приоритет (например, согласно важности и вероятности), предупреждающее действие, дата последней реализации предупреждающего действия.
- ▶ Для некоторых бизнес-процессов указаны примеры фактически реализованных рисков. Заполнены следующие их 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.
- ▶ Для группы бизнес-процессов (или ветки дерева бизнес-процессов) формируется сводный отчёт «Операционные риски подпроцессов».

### 7.5. Проведение аудитов операционных рисков

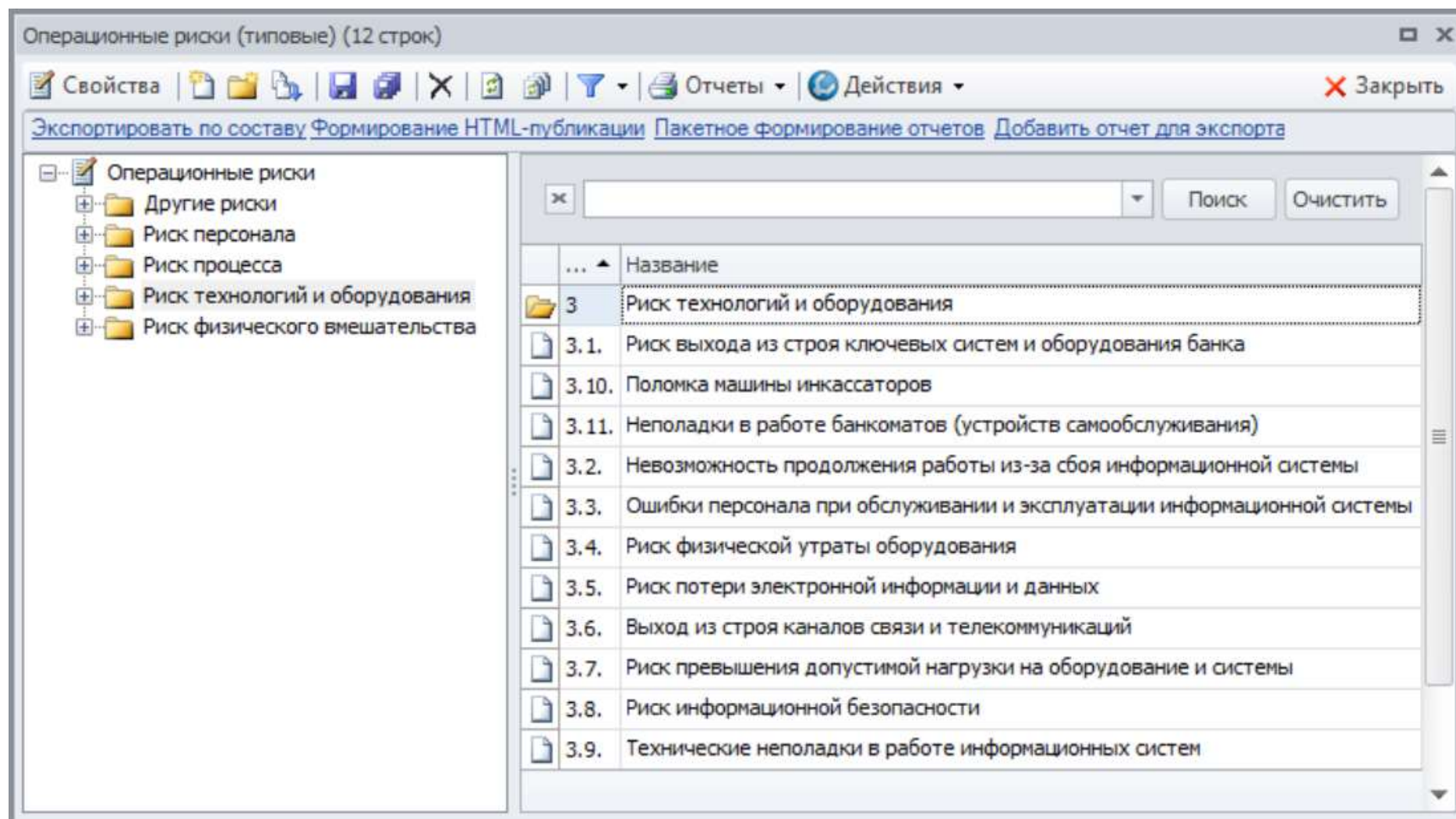
- ▶ Примеры заполнения специальных чек-листов для бизнес-процессов. В чек-листе указывается: детальное описание, дата заполнения, ответственный, перечень требований с отметками о соблюдении / нарушении требования, комментарии. По всем требованиям указываются способы их оценки (проверки): изучение документации, опрос (интервью), наблюдение и т.д.
- ▶ Отчёт, выводящий всю информацию из чек-листа в формат MS Word.

## 7. Система управления операционными рисками банка

### ▶ 7.6. Управление непрерывностью

- В карточках (свойствах) бизнес-процессов верхнего уровня заполнен параметр «Критическое время восстановления после риска».
- Отчёт «Управление непрерывностью», который для группы бизнес-процессов и процедур выводит информацию об их критическом времени восстановления после реализации операционного риска.

# Справочник «Операционные риски (типовые)»



# Карточка (параметры) операционного риска

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

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: X Риск технологий и оборудования

Корректирующие действия:

Комментарий: 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)

ОК Отмена

Состав Нормативно-справочные документы Показатели для мониторинга риска

Показатели для мониторинга риска
▶ Количество систем, для которых ведётся управление доступностью
Общее количество инцидентов
Количество ошибок / сбоев в информационных системах и каналах связи банка за период

# Карточка (параметры) операционного риска в формате MS Word

## Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка

Название	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка
Комментарий	Любые сбои, поломки, из-за которых системы перестают нормально функционировать, либо полностью прекращают работу.
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)
Номер	3.1.
Ответственный за устранение	Начальник отдела системного администрирования
Тип риска	Риск технологий и оборудования

## Нормативно-справочные документы

Документ	Файл
7.1.1. Методика управления операционными рисками	22.RAY.Методика управления операционными рисками.doc
Положение о системной архитектуре банка	
Порядок ввода в эксплуатацию и замены систем и оборудования	

## Показатели для мониторинга риска

Показатели для мониторинга риска
Количество систем, для которых ведётся управление доступностью
Общее количество инцидентов
Количество ошибок / сбоев в информационных системах и каналах связи банка за период



# Справочник «Предупреждающие действия по рискам»

Предупреждающие действия по рискам (13 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | Заккрыть

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

Предупреждающие действия

- Другое
- Риск персонала
- Риск процесса
- Риск технологий и оборудования
- Риск физического вмешательства

Номер	Название
3	Риск технологий и оборудования
3.1.	Регулярное тестирование и проверка систем и оборудования
3.10.	Создание системы резервного электропитания
3.11.	Оптимизация системной архитектуры банка
3.12.	Обеспечение своевременных и качественных закупок оборудования
3.2.	Создание резервных копий данных, хранимых в защищенном месте
3.3.	Резервирование и дублирование основных банковских систем и процедур
3.4.	Дублирование каналов связи для критически важных процессов и систем
3.5.	Оптимизация систем компьютерной и информационной безопасности
3.6.	Комплексное планирование нагрузки на информационные системы
3.7.	Внедрение / оптимизация механизмов защиты и кодирования информации

# Карточка (параметры) предупреждающего действия

Регулярное тестирование и проверка систем и оборудования (Предупреждающие действия по рискам)



Отчеты Действия Сохранить Закреть

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

Номер: 3.1.

Название: Регулярное тестирование и проверка систем и оборудования

Тип риска: X Риск технологий и оборудования

Комментарий:    
Детальное описание мероприятий

ОК Отмена

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 по бизнес-процессам

- ▶ Единый реестр для идентификации операционных рисков в бизнес-процессах и планирования предупреждающих действий.

Операционные риски (план) (13 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | Заккрыть

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

Поиск Очистить

	Название	Бизнес-процесс	Операционный риск	Важность	Вероятность
1		A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживани...	Ошибки персонала при обслуживании и эк...	5	0,4
2		A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживани...	Риск несанкционированного доступа к ин...	9	0,8
3		A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживани...	Риск недостаточности ресурсов для выпо...	6	0,5
4		A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживани...	Риск ухода ключевого персонала	4	0,2
5		A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживани...	Риск потери электронной информации и д...	7	0,9
6		A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживани...	Риск выхода из строя ключевых систем и ...	5	0,4
7		A1.2.3 Кредитование ЮЛ	Риск временных задержек в процессах	8	0,7
8		A1.2.3 Кредитование ЮЛ	Ошибка при исполнении	5	0,6
9		A1.2.3 Кредитование ЮЛ	Риск выхода из строя ключевых систем и ...	3	0,2
10		A1.2.3 Кредитование ЮЛ	Риск потери электронной информации и д...	7	0,9
11		A1.2.3 Кредитование ЮЛ	Риск нарушения требований клиентов про...	6	0,5
12		A1.2.3 Кредитование ЮЛ	Риск превышения полномочий	9	0,9
13		A1.2.3 Кредитование ЮЛ	Риск ухода ключевого персонала	5	0,5



# Планирование предупреждающих действий по операционному риску БП

1 (Операционные риски (план))

Сохранить Закр

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

Название: 1

Операционный риск: X Ошибки персонала при обслуживании и эксплуатации информационной системы ...

Важность: 5

Вероятность: 0,4

Бизнес-процесс: X A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО) ...

Убыток потенциальный (руб.): 10 000

Комментарий: a

Ответственный за устранение: X Начальник управления автоматизации и банковских технологий ...

Состав Нормативно-справочные документы **Предупреждающие действия**

Предупреждающее действие (ПД)	Приоритет (1-5)	Периодичность	Дата последней ...	Исполнитель	Комментарий
Своевременное обучение и информирова...	5	1 раз в месяц	08.07.2015	Специалист по о...	a
Оптимизация системной архитектуры ба...	4		09.07.2015	Начальник упра...	a
*					a

# Учёт и контроль операционных рисков в разрезе каждого бизнес-процесса

Операционные риски (факт) (18 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | Закрыть

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

Поиск | Очистить

*Номер	Название	Операционный риск (типовой)	Бизнес-процесс	Дата регистрации	Дата устранения	Убытки...
1	Поломка двух роутеров	Риск выхода из строя ключе...	A2.1 ИТ-обеспечение и связь	15.07.2015	15.07.2015	10000
2	Поломка двигателя автомобиля	Поломка машины инкассато...	A1.2.6 Инкассация ЮЛ	09.07.2015	09.07.2015	
3	Потеря комплекта документов	Риск в документации (оформ...	A1.2.3 Кредитование ЮЛ	14.07.2015	16.07.2015	1000
4	Ошибки в оформлении документов	Риск в документации (оформ...	A1.2.1.1.3.1 Открытие расчетного счет...	08.07.2015	09.07.2015	2000
5	Отсутствие двух специалистов для выполнения бизнес-процесса	Риск недостаточности трудо...	A1.2.3 Кредитование ЮЛ	15.07.2015	16.07.2015	
6	Попытка DoS-атаки	Риск несанкционированного ...	A1.2.7 Дистанционное банковское обл...	06.07.2015	06.07.2015	
7	Неправильное заведение информации в АБС	Ошибка при исполнении	A1.2.3 Кредитование ЮЛ	02.07.2015	02.07.2015	20000
8	Нарушение целостности базы данных	Риск потери электронной ин...	A2.6 Делопроизводство и документооб...	06.07.2015		
9	Ошибка в начислении комиссий	Технические неполадки в ра...	A1.2.7 Дистанционное банковское обл...	01.07.2015	02.07.2015	50000
10	Поломка банкомата из-за сильного мороза	Неполадки в работе банком...	A2.8.1 Управление сетью банкоматов	07.07.2015		
11	Отсутствие двух специалистов для выполнения бизнес-процесса	Риск недостаточности трудо...	A1.2.7 Дистанционное банковское обл...	01.07.2015	02.07.2015	
12	Поломка диска (HDD) на сервере	Риск потери электронной ин...	A1.2.7 Дистанционное банковское обл...	23.07.2015		15000
13	Некорректное удаление данных из системы сотрудником	Ошибки персонала при обл...	A1.2.7 Дистанционное банковское обл...	16.07.2015	17.07.2015	
14	Отказ в доступе к системе в течение 10 минут	Риск превышения допустимо...	A1.2.7 Дистанционное банковское обл...	27.07.2015		
15	Увеличение сроков проверки документов	Риск временных задержек в ...	A1.2.3 Кредитование ЮЛ	14.07.2015		



## Учёт и контроль операционных рисков в разрезе каждого бизнес-процесса

Поломка двух роутеров (Операционные риски (факт))

Отчеты Действия Сохранить Заккрыть

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

\*Номер: 1

Название: Поломка двух роутеров

Операционный риск (типовой): X Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка ...

Бизнес-процесс: X A2.1 ИТ-обеспечение и связь ...

Кто выявил: X Специалист отдела связи и телекоммуникаций ...

Ответственный за устранение: X Начальник отдела системного администрирования ...

Дата регистрации: 15.07.2015

Дата устранения: 15.07.2015

Время тишины: 1 час

Выполненные корректирующие действия: A

Комментарий: a

Убытки факт (руб.): 10 000

Состав Нормативно-справочные документы

Документ	Файл
Запись в базе данных "Мониторинг операционных рисков"	...

# Применение фильтров для выборки фактов-рисков

Фильтр - Операционные риски (факт)

Операционные риски - факт


Выполнить Отмена

Условия

Параметр	Тип	Оператор	Значение	Не	Потомки
<input type="checkbox"/> Дата устранения	Нет				
<input checked="" type="checkbox"/> Дата регистрации	Диапазон		01.06.2015-01.08.2015	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Выполненные корректирующие действия	Нет				
<input type="checkbox"/> Комментарий	Нет				
<input type="checkbox"/> Название	Нет				
<input type="checkbox"/> Номер	Нет				
<input type="checkbox"/> Нормативно-справочные документы	Нет				
<input checked="" type="checkbox"/> Бизнес-процесс	Значение	=	A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживани...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Кто выявил	Нет				
<input checked="" type="checkbox"/> Убытки (руб.)	Значение	>=	1000	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Операционный риск (типовой)	Нет				
<input type="checkbox"/> Связи	Нет				
<input type="checkbox"/> Список родителей объекта	Нет				
<input type="checkbox"/> Состав	Нет				

# Применение фильтров для выборки фактов-рисков

Операционные риски (факт), фильтр по: Дата регистрации, Бизнес-процесс, Убытки (руб.) (3 строки)

Свойства |  | Отчеты | Действия | ✖ Закрыть

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

Поиск Очистить

*Номер ▲	Название	Операционный риск (типовой)	Бизнес-процесс	Дата регистрации	Дата устранения	Убытки (руб.)
9	Ошибка в начислении комиссий	Технические неполадки в рабо...	A1.2.7 Дистанционное банк...	01.07.2015	02.07.2015	50000
12	Поломка диска (HDD) на сервере	Риск потери электронной инфо...	A1.2.7 Дистанционное банк...	23.07.2015		15000
14	Отказ в доступе к системе в течение 10 минут	Риск превышения допустимой н...	A1.2.7 Дистанционное банк...	27.07.2015		10000

# Отчёты по операционным рискам

**A1 2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮП (ДБО)**

- Добавить
- Добавить на этот уровень
- Преобразовать в
- Переименовать F2
- Вырезать Ctrl+X
- Копировать Ctrl+C
- Удалить Del
- Найти... Ctrl+F
- Переместить выше Ctrl+Up
- Переместить ниже Ctrl+Down
- Отчеты**
- Совместная работа
- Дополнительно
- Свойства Ctrl+E

**Отчеты по операционным рискам:**

- Описание процесса IDEF0
- Регламент процесса IDEF0
- Описание процесса и подпроцессов
- Проверка правильности построения диаграммы SADT
- Документооборот процесса
- Дерево процессов
- Процессы модели
- Стрелки процессов SADT
- Матрица ответственности процесса
- Матрица ответственности процесса с ролями
- Глоссарий процесса
- История изменений процесса и контроль согласования
- Лист согласования бизнес-процесса / процедуры
- Владельцы и аналитики процессов (включая ФИО)
- Автоматизация всех подпроцессов, процедур, функций
- Модели всех подпроцессов
- Операционные риски процесса (из единого реестра)**
- Операционные риски группы процессов (из единого реестра)**
- Управление непрерывностью**
- Иерархическая диаграмма
- Печатать диаграмму и все вложенные

Версия: 2.0, В работе, 15.07.2015, Roman.



# Отчёт «Операционные риски бизнес-процесса»

## Факты (события) операционных рисков для бизнес-процесса «А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)»

Номер	Факт (событие) операционного риска	Операционный риск (типовой, категория)	Кто выявил	Дата регистрации	Дата устранения	Выполненные корректирующие действия	Убытки (руб.)
1.	Попытка DoS-атаки	Риск несанкционированного доступа к информационным системам	Директор службы информационной безопасности	06.07.2015	06.07.2015		
2.	Ошибка в начислении комиссий	Технические неполадки в работе информационных систем	Начальник управления по работе с корпоративными клиентами	01.07.2015	02.07.2015	Выполнение технических работ	50000
3.	Отсутствие двух специалистов для выполнения бизнес-процесса	Риск недостаточности трудовых ресурсов для выполнения процессов	Начальник управления ДБО	01.07.2015	02.07.2015	Временный перевод специалистов из другого офиса банка	
4.	Поломка диска (HDD) на сервере	Риск потери электронной информации и данных	Начальник отдела системного администрирования	23.07.2015			15000
5.	Некорректное удаление данных из системы сотрудником	Ошибки персонала при обслуживании и эксплуатации информационной системы	Начальник управления ДБО	16.07.2015	17.07.2015	Восстановление данных из "бэкапа" (резервной копии) за предыдущий день	
6.	Отказ в доступе к системе в течение 10 минут	Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы	Начальник управления операционных рисков	27.07.2015			

## Контроль предупреждающих действий для минимизации операционных рисков в бизнес-процессе «А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)»

Операционный риск	Предупреждающие действия (ПД)	Приоритет (1-5)	Дата последней реализации ПД	Исполнитель	Комментарий
Ошибки персонала при обслуживании и эксплуатации информационной системы	Своевременное обучение и информирование персонала	5	08.07.2015	Специалист по обучению и развитию персонала	
	Оптимизация системной архитектуры банка	4	09.07.2015	Начальник управления автоматизации и банковских технологий	
Риск несанкционированного доступа к информационным системам	Оптимизация систем компьютерной и информационной безопасности	5	23.07.2015	Директор службы информационной безопасности	
	Внедрение / оптимизация механизмов защиты и кодирования информации	4		Директор службы информационной безопасности	
Риск недостаточности ресурсов для выполнения процесса	Создание дополнительных аппаратных ресурсов	5		Начальник отдела системного администрирования	
	Обеспечение своевременных и качественных закупок оборудования	4	23.07.2015	Начальник административно-хозяйственного управления	
Риск ухода ключевого персонала	Организация взаимозаменяемости персонала	4		Начальник управления по работе с корпоративными клиентами	

# Отчёт «Операционные риски группы бизнес-процессов»

## Операционные риски для группы процессов / процесса «А1.2 Обслуживание юридических лиц»

### Процесс / процедура «А1.2.1 Расчетно-кассовое обслуживание ЮЛ»

#### Факты (события) операционных рисков

Номер	Факт (событие) операционного риска	Операционный риск (тип/описание, категория)	Кто выявил	Дата регистрации	Дата устранения	Выполненные характеризующие действие	Убыток (руб.)

#### Контроль предупреждающих действий для минимизации операционных рисков

Операционный риск	Предупреждающие действия (ПД)	Приоритет ПД (1-5)	Дата последней реализации ПД	Исполнитель ПД	Комментарий

### Процесс / процедура «А1.2.2 Привлечение денежных средств ЮЛ»

#### Факты (события) операционных рисков

Номер	Факт (событие) операционного риска	Операционный риск (тип/описание, категория)	Кто выявил	Дата регистрации	Дата устранения	Выполненные характеризующие действие	Убыток (руб.)

#### Контроль предупреждающих действий для минимизации операционных рисков

Операционный риск	Предупреждающие действия (ПД)	Приоритет ПД (1-5)	Дата последней реализации ПД	Исполнитель ПД	Комментарий

### Процесс / процедура «А1.2.3 Кредитование ЮЛ»

#### Факты (события) операционных рисков

Номер	Факт (событие) операционного риска	Операционный риск (тип/описание, категория)	Кто выявил	Дата регистрации	Дата устранения	Выполненные характеризующие действие	Убыток (руб.)
3	Потеря целостности документов	Риск в документообороте (формализован, автоматизирован)	Начальник управления корпоративного кредитования	14.07.2015	16.07.2015	Потерянные оформленные кредитные документы	1000

Операционный риск	Предупреждающие действия (ПД)	Приоритет ПД (1-5)	Дата последней реализации ПД	Исполнитель ПД	Комментарий
Анализ и внедрение новых систем и сервисов	3	20.07.2015	Начальник управления корпоративного кредитования		
Разработка и внедрение систем управления клиентскими данными	5	30.07.2015	Начальник управления стратегического и клиентского развития		
Повышение квалификации персонала	5		Начальник управления персонала		
Организация совместности персонала	4	30.07.2015	Начальник управления корпоративного кредитования		

### Процесс / процедура «А1.2.4 Услуги с пластиковыми картами ЮЛ»

#### Факты (события) операционных рисков

Номер	Факт (событие) операционного риска	Операционный риск (тип/описание, категория)	Кто выявил	Дата регистрации	Дата устранения	Выполненные характеризующие действие	Убыток (руб.)

#### Контроль предупреждающих действий для минимизации операционных рисков

Операционный риск	Предупреждающие действия (ПД)	Приоритет ПД (1-5)	Дата последней реализации ПД	Исполнитель ПД	Комментарий

### Процесс / процедура «А1.2.5 Индивидуальные банковские сейфы ЮЛ (ИБС)»

#### Факты (события) операционных рисков

Номер	Факт (событие) операционного риска	Операционный риск (тип/описание, категория)	Кто выявил	Дата регистрации	Дата устранения	Выполненные характеризующие действие	Убыток (руб.)

#### Контроль предупреждающих действий для минимизации операционных рисков

Операционный риск	Предупреждающие действия (ПД)	Приоритет ПД (1-5)	Дата последней реализации ПД	Исполнитель ПД	Комментарий

Номер	Факт (событие) операционного риска	Операционный риск (тип/описание, категория)	Кто выявил	Дата регистрации	Дата устранения	Выполненные характеризующие действие	Убыток (руб.)
6	Отсутствие доступа к информации	Риск недоступности информации	Начальник управления корпоративного кредитования	15.07.2015	16.07.2015	Мониторинг наличия информации	
7	Некорректное заполнение информации в АИС	Ошибки при заполнении	Начальник управления корпоративного кредитования	02.07.2015	02.07.2015	Мониторинг ошибок	20000
15	Некорректное заполнение информации в АИС	Ошибки при заполнении	Начальник управления корпоративного кредитования	14.07.2015			
16	Потеря целостности документов	Риск повреждения документов	Директор кредитного департамента	22.07.2015	23.07.2015	Сформировать документацию и обеспечить хранение документов	
17	Сотрудники не обучены	Риск неадекватности персонала	Начальник управления персоналом	26.07.2015			
18	Ошибки в документах	Риск ошибок в документах	Начальник управления корпоративного кредитования	27.07.2015	29.07.2015		50000

#### Контроль предупреждающих действий для минимизации операционных рисков

Операционный риск	Предупреждающие действия (ПД)	Приоритет ПД (1-5)	Дата последней реализации ПД	Исполнитель ПД	Комментарий
Разработка и внедрение систем управления клиентскими данными	5		Начальник управления корпоративного кредитования		
Создание / оптимизация систем электронного документооборота	4	23.07.2015	Начальник управления корпоративного кредитования		
Создание системы обучения и информирования персонала	4	03.08.2015	Начальник управления персоналом		
Ошибки при заполнении	Формализация процедур действий в документах, внедрение регламентов, внедрение регламентов, внедрение регламентов	5		Начальник управления корпоративного кредитования	
Разработка и внедрение систем управления клиентскими данными	Дублирование данных, дублирование данных, дублирование данных	5	03.08.2015	Начальник управления корпоративного кредитования	
Разработка и внедрение систем управления клиентскими данными	Дублирование данных, дублирование данных, дублирование данных	4		Начальник управления корпоративного кредитования	
Разработка и внедрение систем управления клиентскими данными	Создание / оптимизация систем электронного документооборота	4	22.07.2015	Начальник управления корпоративного кредитования	
Разработка и внедрение систем управления клиентскими данными	Создание / оптимизация систем электронного документооборота	4		Начальник управления корпоративного кредитования	

### Процесс / процедура «А1.2.6 Инкассация ЮЛ»

#### Факты (события) операционных рисков

Номер	Факт (событие) операционного риска	Операционный риск (тип/описание, категория)	Кто выявил	Дата регистрации	Дата устранения	Выполненные характеризующие действие	Убыток (руб.)
2	Потеря целостности документов	Риск повреждения документов	Начальник управления инкассацией	09.07.2015	09.07.2015	Замена документов	

#### Контроль предупреждающих действий для минимизации операционных рисков

Операционный риск	Предупреждающие действия (ПД)	Приоритет ПД (1-5)	Дата последней реализации ПД	Исполнитель ПД	Комментарий
Потеря целостности документов	Замена документов	5	20.07.2015	Начальник управления инкассацией	

### Процесс / процедура «А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБЮ)»

#### Факты (события) операционных рисков

Номер	Факт (событие) операционного риска	Операционный риск (тип/описание, категория)	Кто выявил	Дата регистрации	Дата устранения	Выполненные характеризующие действие	Убыток (руб.)
8	Потеря целостности документов	Риск повреждения документов	Директор службы дистанционного обслуживания	06.07.2015	06.07.2015	Замена документов	
9	Ошибки при заполнении информации	Ошибки при заполнении информации	Начальник управления персоналом	01.07.2015	02.07.2015	Мониторинг ошибок	50000
11	Отсутствие доступа к информации	Риск недоступности информации	Начальник управления ДБО	01.07.2015	02.07.2015	Мониторинг наличия информации	
12	Потеря целостности документов	Риск повреждения документов	Директор службы дистанционного обслуживания	23.07.2015			15000
13	Некорректное заполнение информации в документах	Ошибки при заполнении информации	Начальник управления ДБО	16.07.2015	17.07.2015	Мониторинг наличия информации	
14	Ошибки в документах	Риск ошибок в документах	Начальник управления персоналом	27.07.2015			10000

# Примеры аудитов операционных рисков

Аудит по операционным рискам (Аудиты)

Отчеты Действия Сохранить Заккрыть

[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



# Примеры аудитов операционных рисков

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

Отчеты Действия Заккрыть

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
*							



# Чек-лист аудита бизнес-процесса


Чек-лист аудита бизнес-процесса "ДБО" (Чек листы)

Сохранить ✕ Закрыть

Отчеты Действия

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

Название: Чек-лист аудита бизнес-процесса "ДБО"

Комментарий: 

Дата заполнения: 12.03.2015

Ответственный: ✕ Директор департамента бизнес-архитектуры

Требования Состав Нормативно-справочные документы

Требование	Отметка	Комментарий
► Стратегия бизнес-процесса (желательно стратегические и счётные карты по BSC)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Полнота (достаточность) нормативных документов и регламентов по процессу	<input checked="" type="checkbox"/>	
Полнота (достаточность) форм документов по процессу	<input type="checkbox"/>	Отсутствуют следующие документы...
Наличие графических моделей процесса	<input checked="" type="checkbox"/>	
Актуальность и непротиворечивость всей документации и моделей	<input type="checkbox"/>	Следующие модели не актуальны (...)
Наличие доступа к документации процесса (электронной базе знаний) с рабочих ...	<input checked="" type="checkbox"/>	
Соответствие печатных документов их электронными версиям	<input type="checkbox"/>	Есть несоответствия
Соответствие процесса требованиям выбранных стандартов качества (ISO 9000,...	<input checked="" type="checkbox"/>	
Соответствие процесса требованиям регулирующих органов	<input type="checkbox"/>	

# Отчёт по результатам заполнения чек-листа

## Чек-лист аудита бизнес-процесса "ДБО"

Название	Чек-лист аудита бизнес-процесса "ДБО"
Комментарий	Чек-лист заполнялся при аудите бизнес-процессов банка
Дата заполнения	12.03.2015
Ответственный	Директор департамента бизнес-архитектуры

## Требования

Требование	Отметка	Комментарий
Стратегия бизнес-процесса (желательно стратегические и счётные карты по BSC)	Да	
Полнота (достаточность) нормативных документов и регламентов по процессу	Да	
Полнота (достаточность) форм документов по процессу	Нет	Отсутствуют следующие документы ____
Наличие графических моделей процесса	Да	
Актуальность и непротиворечивость всей документации и моделей	Нет	Следующие модели не актуальны (устарели) _____
Наличие доступа к документации процесса (электронной базе знаний) с рабочих мест сотрудников	Да	
Соответствие печатных документов их электронными версиям	Нет	Есть несоответствия
Соответствие процесса требованиям выбранных стандартов качества (ISO 9000, АРБ и др.)	Да	
Соответствие процесса требованиям регулирующих органов	Нет	

# Управление непрерывностью

- ▶ Параметр «Критическое время восстановления после риска» в карточке (свойствах) бизнес-процессов и процедур

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

Отчеты Действия Сохранить Заккрыть

Основное

Параметры ФСА

Контроллинг Свойства модели

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

Требования к срокам: Прописываются в нижележащих процедурах и функциях

Комментарий: X ...

Критическое время восстановления после риска: до 4 часов

Операционный риск (для вывода на модель): до 4 часов  
до 8 часов  
до 24 часов  
до 7 дней  
до 30 дней

Приложение: ....

Показатели Программные продукты Операции Статусы процесса Глоссарий Полномочия

Программный продукт	Тип связи
S1.2 Система ДБО "Клиент-Банк"	поддерживает
▶ S1.1 АБС "Bank"	поддерживает
*	

# Управление непрерывностью

## ► Отчёт

### Отчёт «Управление непрерывностью»

Бизнес-процесс (группа процессов) «А1.2 Обслуживание юридических лиц»

Бизнес-процесс / процедура / функция	Критическое время восстановления после риска
А1.2.1 Расчетно-кассовое обслуживание ЮЛ	до 4 часов
А1.2.2 Привлечение денежных средств ЮЛ	до 8 часов
А1.2.3 Кредитование ЮЛ	до 24 часов
А1.2.4 Услуги с пластиковыми картами ЮЛ	до 4 часов
А1.2.5 Индивидуальные банковские сейфы ЮЛ (ИБС)	до 7 дней
А1.2.6 Инкассация ЮЛ	до 24 часов
А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)	до 4 часов
А1.2.8 Депозитарная деятельность и ценные бумаги	до 24 часов
А1.2.9 Пакеты услуг ЮЛ	до 8 часов
А1.2.10 Клиентский сервис ЮЛ (работа с клиентами и продажи)	до 4 часов



## 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 [1]

## 8. Система управления маркетингом в банке

### ▶ 8.1. 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

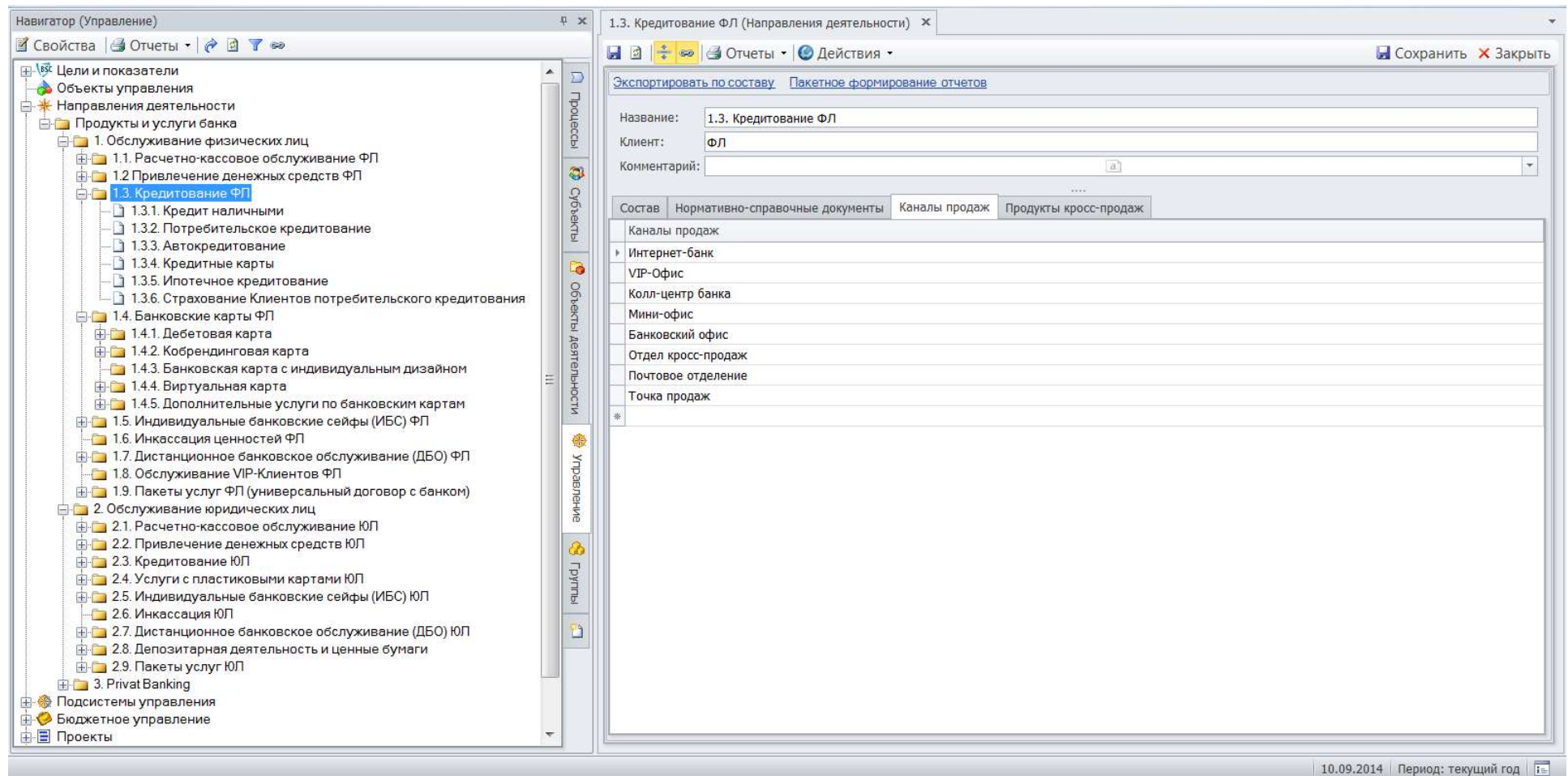
### ▶ 8.2. Процессы и процедуры «Управление маркетингом»

## 8. Система управления маркетингом в банке

### ► 8.3. Справочники и дополнительная информация

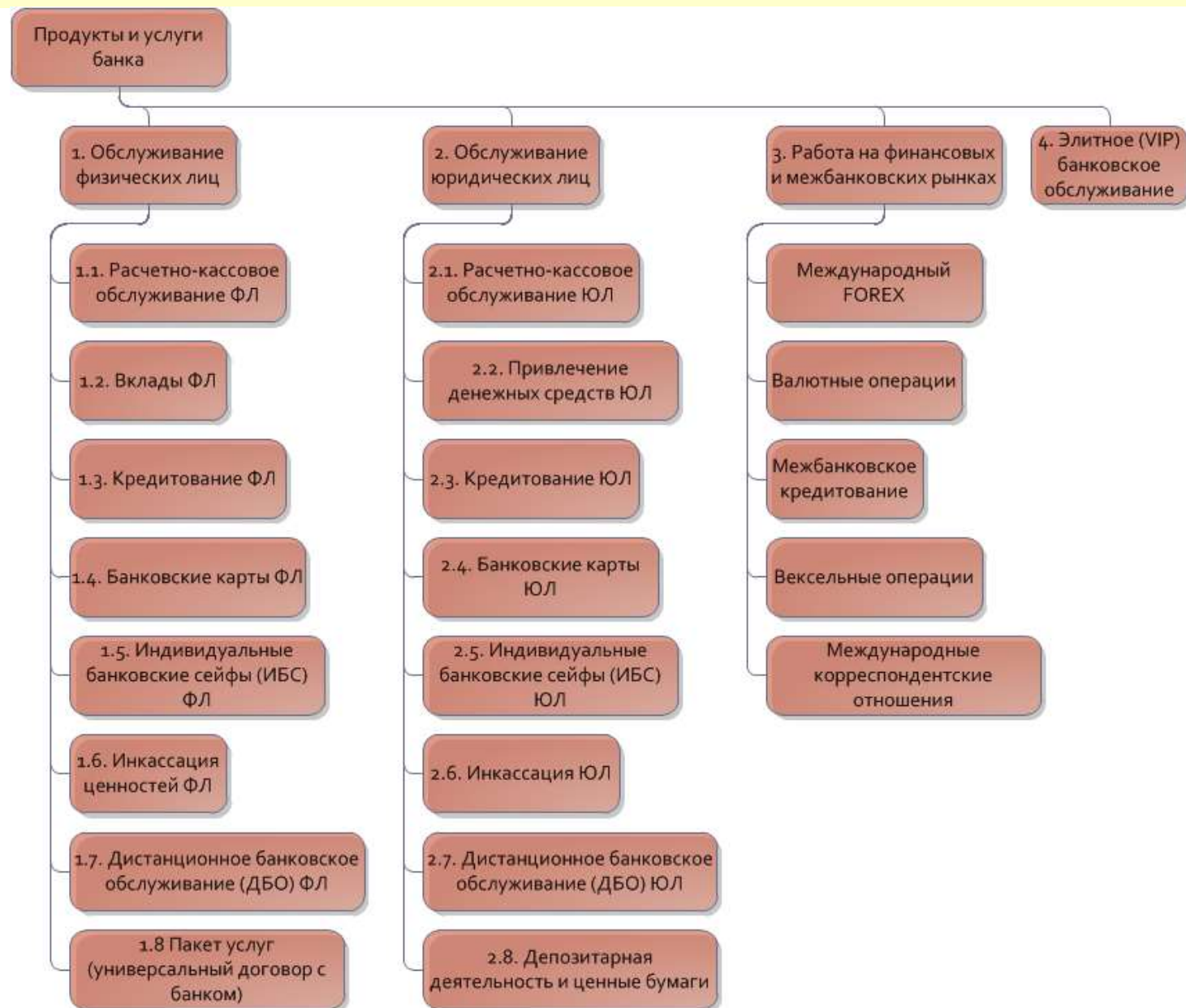
- Продукты и услуги банка (полный иерархический список - дерево продуктов и услуг универсального банка).
- Справочник «Каналы продаж продуктов и услуг банка»
- Для некоторых продуктов и услуг банка указаны каналы продаж.
- Отчёт «Дерево продуктов с атрибутами» для вывода таблицы продуктов и каналов продаж банка.
- Для некоторых продуктов указаны кросс-продажи «Продукт-Продукт» (степень сочетаемости банковских продуктов).
- Справочник «Категории клиентов», заполнен типовой информацией.
- Справочник «Маркетинговые методы», 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 «Анализ продуктов и услуг конкурентов». Примеры анализа.
- Справочник «Анализ конкурентов». Примеры анализа.
- Справочник «Маркетинговые исследования, опросы и Mystery Shopping», заполнен типовой информацией.
- Справочник «Работа с претензиями клиентов»

# Продукты и услуги банка + каналы продаж





# Продукты и услуги банка – графическая схема



# Маркетинговые кампании

Маркетинговые кампании (4 строки)

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

Маркетинговые кампании	Название	Бюдж...	Дата з...	Дата н...	Ответ...	Оценк...
Продукты розничного бизнеса						
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

Экспортировать 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

# 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	6000000000	Самый технологичный ба...
Банк-конкуре...	Опис...	20	3900	19	4000000000	Сильная филиальная сеть.
Банк-конкуре...	Опис...	5	800	4	3000000000	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.

## 9. Система управления информационными технологиями

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 [1]



## 9. Система управления информационными технологиями

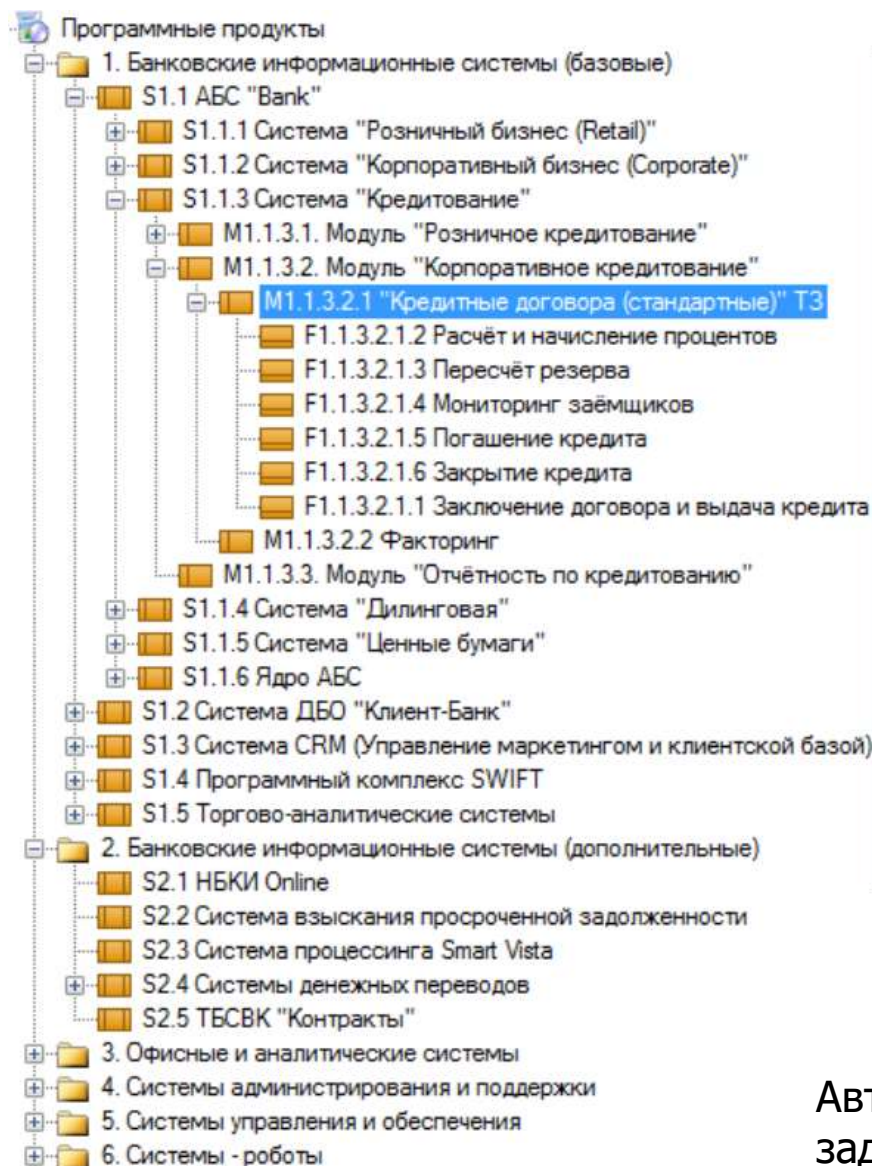
### 9.1. Информационные системы банка (системная архитектура)

- ▶ Иерархический перечень банковских информационных систем и приложений с детализацией до модулей и функций.
- ▶ Сделаны проекции информационных систем и приложений на отдельные бизнес-процессы (автоматизация), заполнены соответствующие параметры бизнес-процессов.
- ▶ Автоматически формируется документ «Техническое задание на автоматизацию» - для «Модуль "Кредитные договора (стандартные)" ТЗ». Полнота других технических заданий зависит от количества заданных параметров информационной системы и количества связей с бизнес-процессами.

### 9.2. Документы и процессы

- ▶ Соглашение SLA ИТ-департамента банка
- ▶ Детальные графические модели процесса «ИТ-обеспечение» по стандартам ITIL/ITSM.
- ▶ Стандарт информационной безопасности (общая структура, без детализации)

# Модель информационных систем банка



M1.1.3.2.1 "Кредитные договора (стандартные)" ТЗ (Программные продукты)

Отчеты Действия Сохранить Закрыть

Основные

Параметры ФСА

Название: M1.1.3.2.1 "Кредитные договора (стандартные)" ТЗ

\*Тип: Модуль ИС

Версия: 1.0

Категория: X АБС

Требуется реализация: ☒

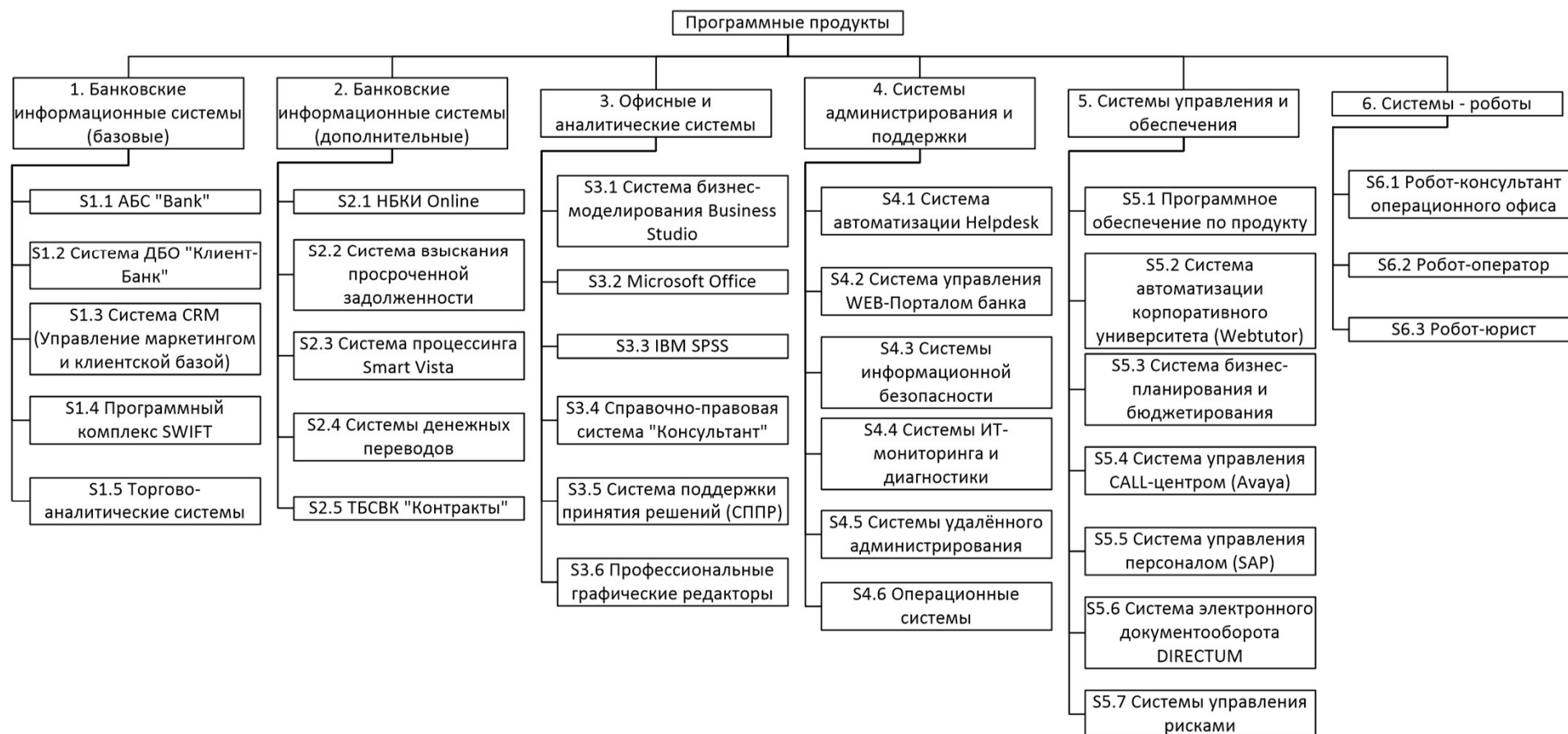
Комментарий:

Поддерживает процессы Формирует бумажные документы Формирует

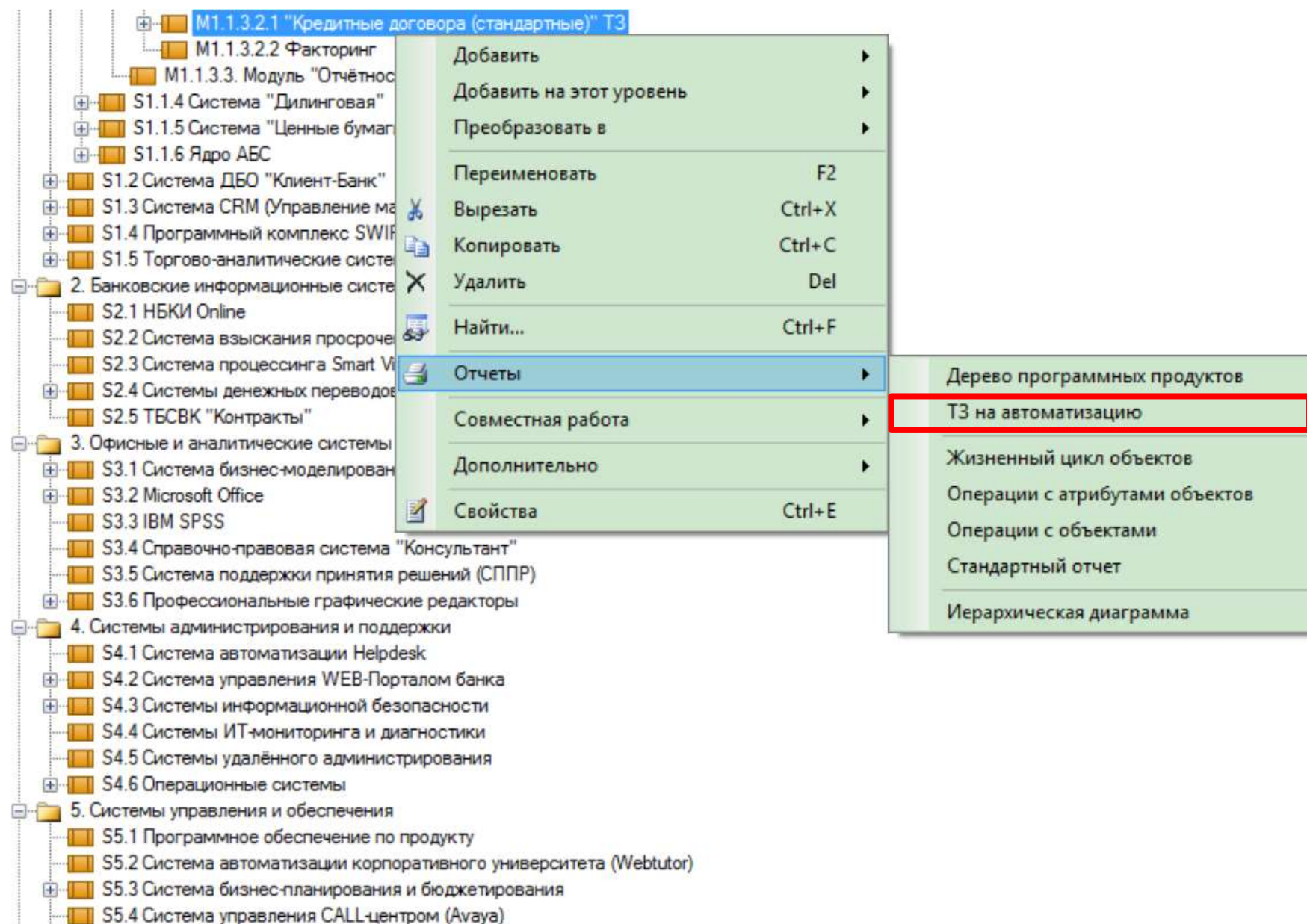
Процесс	Тип связи
A1.2.3.1.2 Оформление и выдача кредита	поддерживается
A1.2.3 Кредитование ЮЛ	поддерживается
*	

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

# Модель информационных систем банка

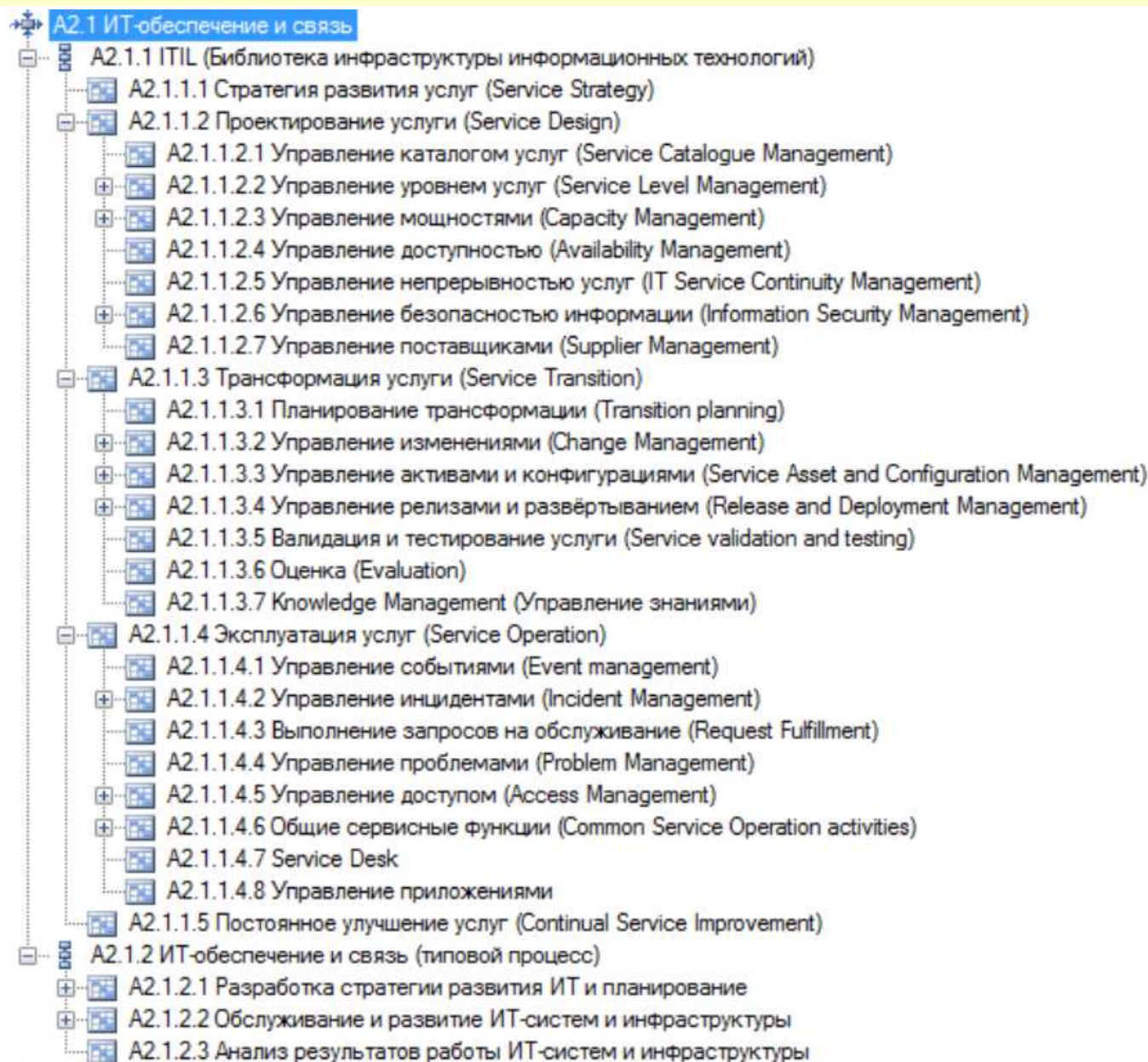


# Автоматическое формирование отчётов и ТЗ по ИТ





# Процессы и процедуры по ИТ, включая графические модели

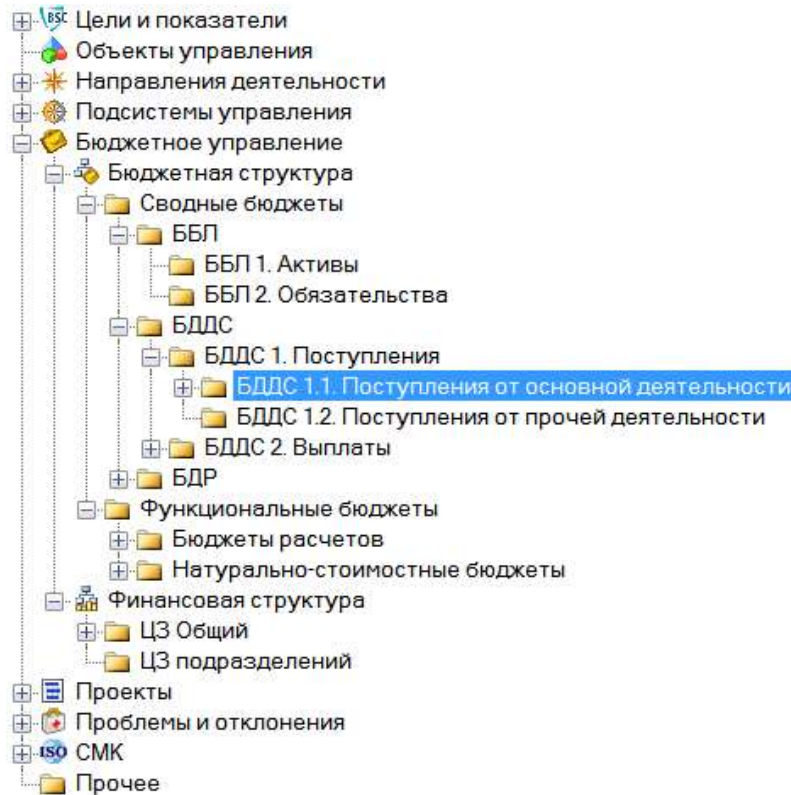


## 10. Система управления финансами

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 [1]

# 10. Система управления финансами

- ▶ 10.1. Примеры бюджетной и финансовой структуры
- ▶ 10.2. Бизнес-процессы и показатели KPI «Управление финансами»
  - См. Раздел 2.2. описания Бизнес-модели банка.
- ▶ 10.3. Документы
  - Положение об Управлении финансовых рисков



БДДС 1.1. Поступления от основной деятельности (Бюджетная структура)

Отчеты Действия

Сохранить Закрыть

Экспортировать по составу Пакетное формирование отчетов

Название: БДДС 1.1. Поступления от основной деятельности

Тип бюджета: Сводный

Вид бюджета: Стоимостной

Ответственный: Начальник финансово-экономического управления

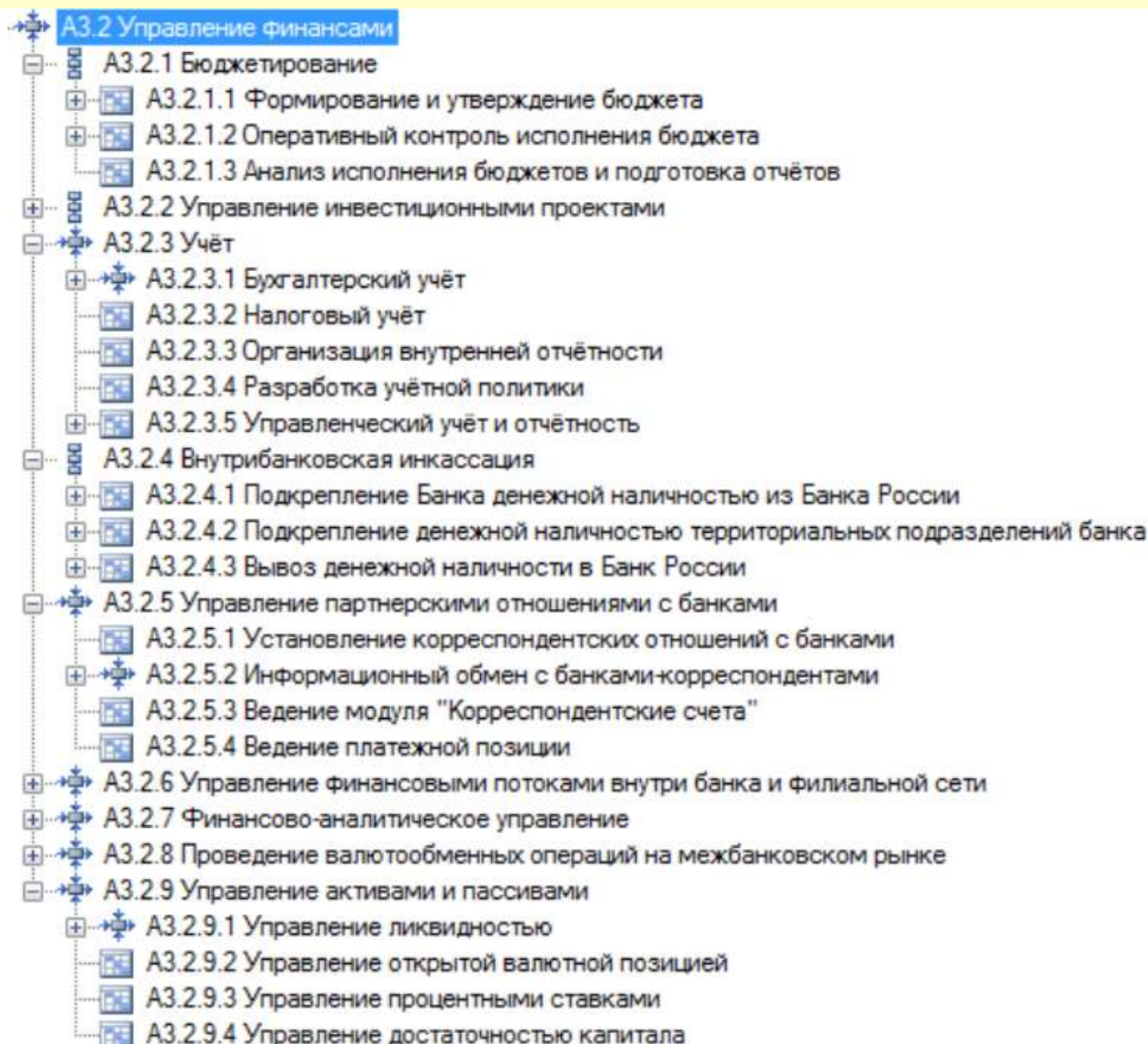
Комментарий:

Состав Нормативно-справочные документы

Документ	Файл
Отчёт об исполнении бюджета	...
Положение о бюджетировании	...



# 10. Система управления финансами





# Рекомендуемая литература и источники информации

- ▶ [1] Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации). Версия 7.0. [Электронный ресурс].  
[http://www.businessstudio.ru/buy/models/model/kompleksnaya\\_tipovaya\\_biznes\\_model\\_bank/](http://www.businessstudio.ru/buy/models/model/kompleksnaya_tipovaya_biznes_model_bank/)
- ▶ [2] Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг (в двух томах). – М.: ИНФРА-М, 2016.
- ▶ [3] Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. – М.: ИНФРА-М, 2015.
- ▶ [4] Исаев Р.А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации. – М.: ИНФРА-М, 2016.
- ▶ [5] Информационно-практический портал для банковских аналитиков, методологов и технологов <http://www.bankiram.pro>
- ▶ [6] Система бизнес-моделирования Business Studio  
<http://www.businessstudio.ru>
- ▶ [7] Система управления операционными рисками  
[http://www.businessstudio.ru/buy/models/model/sistema\\_upravleniya\\_operatsionnymi\\_riskami/](http://www.businessstudio.ru/buy/models/model/sistema_upravleniya_operatsionnymi_riskami/)

# 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. 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 1 месяц. Цель семинара – решение практических задач банка-заказчика, обучается (контактирует с ведущим) один человек. На проработку двух тем (разделов) семинара отводится по одной неделе. Участнику высылается 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 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, MS 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
- 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 Diagram» для решения различных проблем в работе банка

## 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, MS Visio 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, междиаграммные 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



# Модули для системы Business Studio

- ▶ Более подобная информация на официальном сайте

<https://www.businessstudio.ru/buy/models/>



# Информация об авторе

## ► Исаев Р.А.

Эксперт по организационному развитию 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», «Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации».

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 банка](#)

Автор и ведущий семинаров-практикумов.

Руководитель проектов организационно-корпоративного развития.

[www.isaevroman.ru](http://www.isaevroman.ru)