

# БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС- ИНЖИНИРИНГ

Настоящая книга содержит методики и успешные практики их применения по основным областям банковского менеджмента и бизнес-инжиниринга: стратегическое управление, управление бизнес-процессами, управление организационной структурой и персоналом, менеджмент качества и стандарты ISO 9000, управление проектами, разработка банковских продуктов и многое другое. Каждая методика подкреплена большим количеством бизнес-моделей, решений и реальных примеров из банковской отрасли. В конце книги представлены образцы наиболее важных банковских и проектных документов.

ИСАЕВ Роман Александрович — эксперт по бизнес-инжинирингу и управлению в банковской сфере. Член Координационного комитета Ассоциации Российских Банков по стандартам качества банковской деятельности. Партнер группы компаний «Современные технологии управления». Имеет более 30 публикаций в научно-практических журналах и интернет-изданиях.

Автор книг «Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке» (Голос-Пресс, 2009), «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг» (ИНФРА-М, 2011), «Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии» (ИНФРА-М, 2012), «Секреты успешных банков: менеджмент качества и ISO 9000» (ИНФРА-М, 2012).

Автор и разработчик электронных информационно-практических решений, которые на протяжении многих лет активно внедряются и используются в банках России и СНГ: Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка; Типовая система менеджмента качества (СМК — ISO 9000) коммерческого банка.

Автор и ведущий семинаров-практикумов. Руководитель банковских проектов. Основные направления работы и исследований: стратегическое управление и BSC / KPI, управление бизнес-процессами, управление персоналом и организационной структурой, управление качеством и ISO 9000, программные продукты бизнес-моделирования.

ISBN 978-5-16-006226-6



9 785160 062266

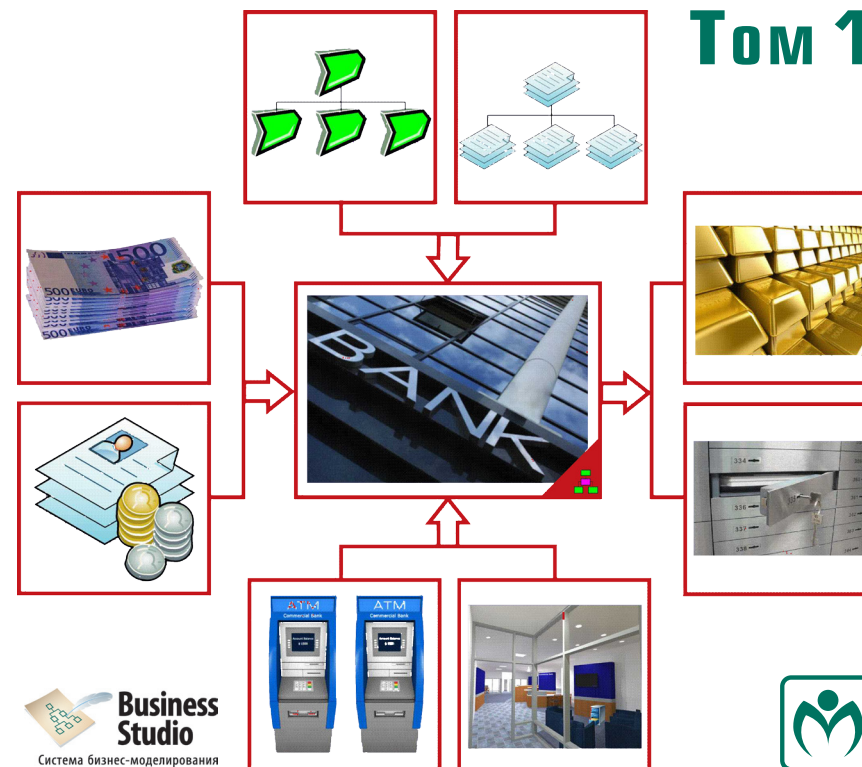
БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГ  
ТОМ 1



Р.А. Исаев

# БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС- ИНЖИНИРИНГ

Том 1



 **Business  
Studio**  
Система бизнес-моделирования



**Р.А. ИСАЕВ**

# **БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГ**

Второе издание, переработанное и дополненное

**Том первый**

Электронно-  
Библиотечная  
Система  
**znanium.com**

Москва  
ИНФРА-М  
2013

УДК 336  
ББК 65.290-2  
И85

**Исаев Р.А.**

И85      **Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: В 2 т.**  
Т. 1. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 286 с.

ISBN 978-5-16-006226-6 (общ.)

ISBN 978-5-16-006227-3 (том 1)

Настоящая книга содержит методики и успешные практики их применения по основным областям банковского менеджмента и бизнес-инжиниринга: стратегическое управление, управление бизнес-процессами, управление организационной структурой и персоналом, менеджмент качества и стандарты ISO 9000, управление проектами, оперативное управление и управление временем, управление операционными рисками, управление маркетингом. Каждая методика подкреплена большим количеством бизнес-моделей, решений и реальных примеров из банковской отрасли. В конце книги представлены образцы наиболее важных банковских и проектных документов.

Книга предназначена для банковских специалистов и руководителей, а также для специалистов по бизнес-инжинирингу и в различных областях менеджмента, преподавателей вузов и студентов.

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-16-006226-6 (общ.)  
ISBN 978-5-16-006227-3 (том 1)

© Исаев Р.А., 2013

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ .....  | 7  |
| ВВЕДЕНИЕ .....   | 9  |
| Глава 1.   |    |
| КОМПЛЕКСНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКА .....  | 12 |
| 1.1. Бизнес-моделирование, основные понятия и определения .....                                      | 13 |
| 1.2. Принципы разработки бизнес-моделей банка .....  | 14 |
| 1.3. Роль, значение и применение комплексной бизнес-модели<br>коммерческого банка .....              | 15 |
| 1.4. Использование комплексной типовой бизнес-модели банка .....                                     | 17 |
| 1.5. Структура комплексной бизнес-модели банка .....   | 19 |
| 1.6. Взаимосвязь моделей внутри комплексной бизнес-модели банка .....                                | 22 |
| 1.7. Взаимосвязь основных моделей и требований международных<br>стандартов .....                     | 22 |
| 1.8. Методика разработки и внедрения комплексной бизнес-модели<br>банка .....                        | 26 |
| 1.9. Анализ и совершенствование бизнес-моделей .....   | 30 |
| 1.10. Детальное описание компонентов комплексной бизнес-модели<br>банка .....                        | 32 |
| 1.10.1. Система стратегического управления .....   | 33 |
| 1.10.2. Система управления бизнес-процессами .....   | 37 |
| 1.10.3. Система управления персоналом и организационной<br>структурой .....                          | 45 |
| 1.10.4. Система менеджмента качества .....   | 49 |
| 1.10.5. Система управления проектами .....   | 51 |
| 1.10.6. Система оперативного управления и документооборота .....                                     | 53 |
| 1.10.7. Система управления операционными рисками .....   | 55 |
| 1.10.8. Система управления маркетингом .....   | 56 |
| 1.11. Автоматизированное формирование регламентов на основе<br>Комплексной бизнес-модели банка ..... | 57 |
| 1.12. Технология разработки комплексной бизнес-модели банка<br>с помощью типового решения .....      | 60 |
| 1.13. Опыт внедрения Комплексной бизнес-модели банка .....   | 65 |
| Резюме .....   | 67 |
| Глава 2.   |    |
| БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА .....  | 68 |
| 2.1. Бизнес-инжиниринг и системы управления: основные понятия и<br>определения .....                 | 69 |
| 2.2. Необходимость и уровни формализации систем управления в банках ...                              | 70 |
| 2.3. Типовой состав системы управления .....   | 72 |
| 2.4. Структура и детальное описание основных систем управления<br>в банке .....                      | 73 |
| 2.5. Жизненный цикл и этапы построения систем управления .....                                       | 83 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.6. Взаимодействие ключевых подразделений банка и систем управления в рамках бизнес-архитектуры ..... | 85  |
| 2.7. Диагностика систем управления в банке .....   | 94  |
| 2.7.1. Общая диагностика .....   | 94  |
| 2.7.2. Детальная диагностика .....   | 96  |
| 2.7.3. Система BIZDIAGNOSTICS .....  | 100 |
| Резюме .....   | 102 |

### Глава 3.

|  |            |
|--|------------|
| <b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БАНКЕ .....</b>   | <b>103</b> |
| 3.1. Уровни развития стратегического управления в банках .....                             | 104        |
| 3.2. Значимость стратегического управления и место в общей системе менеджмента банка ..... | 104        |
| 3.3. Обзор методик и подходов к организации стратегического управления .....               | 105        |
| 3.4. Методика стратегического управления банком .....                                      | 106        |
| Этап 1. Стратегический анализ .....  | 107        |
| Этап 2. Стратегическое планирование .....  | 114        |
| Этап 3. Реализация стратегии .....   | 132        |
| Этап 4. Контроль и регулирование .....   | 134        |
| 3.5. Организация проекта постановки стратегического управления в банке .....               | 136        |
| Резюме .....   | 137        |

### Глава 4.

#### УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И РЕГЛАМЕНТАЦИЯ

|  |            |
|--|------------|
| <b>В БАНКЕ .....</b>   | <b>138</b> |
| 4.1. Негативные последствия неформализованности бизнес-процессов банка ..... | 138        |
| 4.2. Выгоды от описания бизнес-процессов для банка .....                     | 140        |
| 4.3. Кто должен заниматься в банке описанием бизнес-процессов .....          | 141        |
| 4.4. Перечень методик и подходов по описанию бизнес-процессов .....          | 142        |
| 4.5. Правила разработки графических моделей бизнес-процессов .....           | 143        |
| 4.6. Методика описания бизнес-процессов банка .....                          | 144        |
| 4.7. Положение об управлении бизнес-процессами банка .....                   | 158        |
| 4.8. «Золотые» правила описания бизнес-процессов .....                       | 160        |
| 4.9. Матрица менеджмента процессов .....                                     | 160        |
| 4.10. Аудит, анализ и оптимизация бизнес-процессов .....                     | 163        |
| 4.10.1. Аудит бизнес-процессов .....   | 163        |
| 4.10.2. Методы анализа и оптимизации (реинжиниринга) бизнес-процессов .....  | 165        |
| 4.10.3. Примеры оптимизации бизнес-процессов банка .....                     | 169        |
| 4.11. Виды нормативных документов банка .....                                | 172        |
| 4.12. Методика построения эффективной системы регламентации банка .....      | 175        |
| Этап 1. Разработка нормативного документа .....                              | 175        |
| Этап 2. Согласование и утверждение нормативного документа .....              | 179        |

|  |     |
|--|-----|
| Этап 3. Управление реестром нормативных документов ..... | 183 |
| Этап 4. Что сделать, чтобы регламенты «работали»? .....  | 184 |
| Резюме .....   | 185 |

## Глава 5.

### УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ

|   |     |
|---|-----|
| И ПЕРСОНАЛОМ БАНКА .....  | 186 |
| 5.1. Общие понятия и необходимость управления организационной структурой.....                                 | 186 |
| 5.2. Методика описания организационной структуры банка в формате «как есть» .....                             | 187 |
| 5.3. Методы анализа и оптимизации организационной структуры и работы персонала банка .....                    | 190 |
| 5.3.1. Анализ и изменение типа организационной структуры .....  | 190 |
| 5.3.2. Анализ и оптимизация матрицы распределения ответственности.....  | 196 |
| 5.3.3. Анализ и оптимизация масштаба управляемости.....   | 201 |
| 5.3.4. Построение и анализ матрицы компетенций и гибкости .....   | 204 |
| 5.3.5. Применение ключевых показателей эффективности (KPI) и системы мотивации.....                           | 206 |
| 5.3.6. Оптимизация оргструктуры и численности персонала на основе расчета трудоемкости бизнес-процессов ..... | 210 |
| 5.4. Управление изменениями оргструктуры банка .....  | 217 |
| 5.5. Территориальная (филиальная) оргструктура банка .....  | 218 |
| Резюме .....  | 222 |

### ПРИЛОЖЕНИЯ .....

|  |     |
|--|-----|
| 1. Образцы банковских документов, упоминаемых в книге .....                          | 223 |
| 1.1. Политика в области качества банка .....   | 223 |
| 1.2. Чек-лист для аудита процесса банка.....   | 225 |
| 1.3. Чек-лист для внутреннего аудита СМК верхнего уровня банка .....                 | 226 |
| 1.4. Анкета по оценке удовлетворённости персонала банка .....                        | 227 |
| 1.5. Программа внутренних аудитов СМК банка .....                                    | 229 |
| 1.6. План внутреннего аудита СМК банка .....   | 229 |
| 1.7. Отчёт по анализу претензий клиентов банка .....                                 | 230 |
| 1.8. План / Отчёт о предупреждающих действиях .....                                  | 231 |
| 1.9. Анкета для детального описания бизнес-процесса .....                            | 232 |
| 1.10. Анкета для измерения и учёта показателей бизнес-процесса .....                 | 232 |
| 1.11. Запись об анализе СМК со стороны руководства банка .....                       | 233 |
| 1.12. Приказ о начале проекта «Построение системы менеджмента качества в банке»..... | 234 |
| 1.13. Должностная инструкция Директора по качеству банка .....                       | 235 |
| 1.14. Положение о службе качества.....   | 239 |
| 1.15. Положение об отделе по управлению бизнес-процессами банка .....                | 243 |
| 1.16. Положение об отделе методологии .....  | 245 |
| 1.17. Положение о менеджере проекта.....   | 248 |

|  |            |
|--|------------|
| 1.18. Положение об отделе операционных рисков .....  | 250        |
| 1.19. Соглашение по бизнес-моделированию в банке (фрагмент) .....                                    | 253        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ ВТОРОГО ТОМА КНИГИ .....</b>  | <b>259</b> |
| <b>ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ .....</b>  | <b>262</b> |
| Практическое задание № 1. Разработка Древа бизнес-процессов банка.....                               | 262        |
| Практическое задание № 2. Разработка модели окружения бизнес-процесса / процедуры .....              | 263        |
| Практическое задание № 3. Диагностика Системы управления бизнес-процессами в банке .....             | 264        |
| Практическое задание № 4. Табличное описание выбранного бизнес-процесса .....                        | 265        |
| Практическое задание № 5. Разработка графической модели процедуры в выбранной нотации .....          | 266        |
| Практическое задание № 6. Анализ матрицы распределения ответственности в бизнес-процессах банка..... | 267        |
| <b>ГЛОССАРИЙ .....</b>   | <b>268</b> |
| <b>РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ .....</b>   | <b>275</b> |
| <b>СЕМИНАРЫ .....</b>  | <b>276</b> |
| Семинар «Бизнес-инжиниринг и организационное развитие в банке: методики и успешные практики».....    | 277        |
| Семинар «Бизнес-процессы в банке: описание, оптимизация, регламентация и управление» .....           | 280        |
| Семинар «Построение и организация функционирования системы менеджмента качества в банке» .....       | 282        |
| Информационно-практический портал «Банкирам» .....   | 285        |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Данная книга является 2-м (переработанным и дополненным) изданием книги «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг», которая вышла в свет в 2011 году.

В неё включены новые разработанные автором методики и практический опыт по их применению в банках, обновлены методики и примеры, которые публиковались ранее. Благодаря этому 2-е издание по полноте и глубине охвата материала приблизилось к своему максимуму.

Книга «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг» за прошедшее время стала одним из главных практических пособий для банковских руководителей, специалистов и консультантов, кто занимается задачами организационного развития и бизнес-инжиниринга. По сути, она была и остаётся единственной книгой в России и СНГ, в которой собраны все необходимые методики, бизнес-модели и материалы по данным задачам применительно именно к банковской отрасли.

Отметим, что в книге акцентируется внимание не на теоретических основах процессного подхода, системы сбалансированных показателей (BSC / KPI), стандартов ISO 9000, проектной работы и других подходов, а на том, как их применять на практике в коммерческом банке, шаг за шагом получая реальные результаты. Книга полностью основана на практическом опыте автора по реализации консалтинговых проектов в банках России и стран СНГ, а также на теоретических разработках и исследованиях автора.

Желаем всем читателям продолжения развития знаний и навыков в области бизнес-инжиниринга и управления, и самое главное, получения реальных ценных результатов для коммерческих банков и проектов.

Будет очень приятно получить от читателей новые примеры реализации описываемых в книге методик, а также вопросы и другую интересную информацию на адрес: [isaev.ra@yandex.ru](mailto:isaev.ra@yandex.ru).

С уважением, Автор

Приглашаем посетить профессиональные сайты и блоги автора, посвящённые тематике книги. На них размещаются все новости о разработках и исследованиях автора, статьи, книги, образцы документов, учебные видеофильмы, примеры из практики, расписание семинаров и многое другое.

- <http://bankiram.blogspot.com>
- <http://isaev-ra.livejournal.com>
- [http://twitter.com/isaev\\_roman](http://twitter.com/isaev_roman)
- <http://bankir.ru/dom/blogs/223412>
- <http://isaev-ra.ya.ru>



## **ИЗМЕНЕНИЯ И ДОПОЛНЕНИЯ, СДЕЛАННЫЕ ВО 2-М ИЗДАНИИ КНИГИ**

1. Добавлены новые главы
  - Глава 8 «Оперативное управление и управление временем в банке»
  - Глава 9 «Управление операционными рисками в банке»
  - Глава 10 «Управление маркетингом в банке»
2. Полностью обновлена Глава 1 «Комплексная бизнес-модель банка»
3. В Главу 6 «Управление качеством в банке» добавлен новый раздел «Управление качеством обслуживания Клиентов в банке»
4. В Приложение добавлены новые образцы документов и примеры
5. Добавлены задания для развития практических навыков
6. Сделаны изменения и дополнения в остальных главах

Обращаем внимание, что ввиду значительно возросшего объёма второго издания книга издана в двух томах.

### **Книга издана при поддержке**

- Координационного комитета по стандартам качества банковской деятельности Ассоциации Российских Банков, г. Москва
- Группы компаний «Современные технологии управления», г. Самара

## **ВВЕДЕНИЕ**

Книга состоит из двух томов, в которых последовательно представлены 11 Глав и Приложения.

### **ТОМ ПЕРВЫЙ**

**Глава 1** посвящена комплексной бизнес-модели коммерческого банка.

В ней рассмотрены основные понятия бизнес-моделирования, способы и методы разработки бизнес-моделей. Предложена и детально описана авторская разработка – «Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка». Она содержит успешные практики и решения, модели, документы, регламенты по основным областям менеджмента и бизнес-инжиниринга в банке: стратегия и BSC / KPI, бизнес-процессы, организационная структура и персонал, методология и банковские продукты, качество и ISO 9000, регламентация и документооборот, системная архитектура, операционные риски и многое другое. Применение данной комплексной типовой бизнес-модели в банке может значительно сократить временные и финансовые затраты на выполнение проектов организационного развития и решение актуальных банковских задач (реализация стратегии, разработка продуктов, открытие новых филиалов и др.), а также повысить их эффективность.

В главе приводится большое количество примеров банковских бизнес-моделей.

**Глава 2** посвящена бизнес-архитектуре и системам управления банка по основным объектам менеджмента: стратегическое управление, управление бизнес-процессами, управление персоналом и оргструктурой, управление качеством. Для каждой системы управления рассмотрены её основные содержательные элементы (бизнес-модели и регламенты), задействованные в ней подразделения банка, функционирование и автоматизация системы. Для подразделений банка, входящих в рассматриваемую в книге бизнес-архитектуру, даны детальные описания, критерии результативности и схемы взаимодействия.

Раскрывается понятие интегрированной системы менеджмента (ИСМ) банка, её предназначение, состав и разработка. Особое внимание уделено диагностике систем управления в банке, как неотъемлемому этапу формализации и развития деятельности банка.

Данная глава может оказать значительную помощь не только в построении с нуля различных систем управления банком, но также в организации и совершенствовании работы подразделений и бизнес-процессов банка по соответствующим системам управления.

**Глава 3** посвящена стратегическому управлению в банке.

В данной главе приводится взаимосвязанная цепочка этапов по построению эффективной системы стратегического управления. В неё включены современные подходы и методы стратегического управления: система сбалансированных показателей BSC / KPI, SWOT-

анализ, контроллинг и др. Каждый этап сопровождается реальными примерами из банковской отрасли.

**Глава 4** посвящена управлению банковскими бизнес-процессами, реализации процессного подхода на практике. Подробно рассказывается, как с нуля описать бизнес-процессы в банке, а затем их анализировать и оптимизировать.

Часть главы посвящена построению эффективной системы регламентации банка. Рассмотрены следующие ключевые задачи: разработка, согласование, публикация и доведение до сотрудников нормативных документов по различным областям (бизнес-процессы, продукты и услуги, структурные подразделения). Система регламентации банка тесно связана с системой процессного управления и имеет большое значение.

**Глава 5** посвящена управлению организационной структурой и персоналом банка.

Подробно рассмотрены следующие основные темы: описание и оптимизация оргструктуры и работы персонала банка, управление изменениями оргструктуры, территориальная (филиальная) оргструктура банка. Все предлагаемые методики и материалы разработаны на основе реальных проектов организационно-корпоративного развития в банках.

Помимо вопросов управления оргструктурой банка в главе затронуты актуальные вопросы по управлению персоналом. Хотя под управлением персоналом обычно понимают его бухгалтерскую и административную составляющие (подбор, прием и увольнение сотрудников, расчет зарплаты, HR-технологии), автор предлагает взгляд с точки зрения бизнес-инжиниринга и современных технологий менеджмента.

## **ТОМ ВТОРОЙ**

**Глава 6** посвящена рассмотрению основ системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2008 применительно к банковской сфере, их практическому применению.

В главе приводятся детальное описание и блок-схемы этапов построения и организации функционирования СМК банка, цитаты и комментарии по соответствующим разделам стандарта ISO 9001:2008.

Часть главы посвящена разработке и внедрению в банке единого стандарта качества обслуживания Клиентов, который оказывает прямое влияние на их удовлетворённость и показатели продаж.

**Глава 7** посвящена управлению проектами в коммерческих банках. Предлагается методика управления проектами, практические советы и примеры, как организовать проект, осуществлять и контролировать его выполнение, достигать запланированных результатов с учётом специфики банковской сферы. Обращается особое внимание на то, как преодолеть возможные проблемы и «подводные камни». Предла-

гаемые советы и рекомендации одинаково эффективны для широкого класса проектов развития.

Уделено внимание основам теории управления проектами, знание которых необходимо для эффективного выполнения данной деятельности.

**Глава 8** посвящена оперативному управлению и управлению временем. Рассмотрены наиболее актуальные темы из данной области: связь бизнес-процессов и оперативного управления, методы улучшения операционного выполнения и контроля бизнес-процессов, повышение личной эффективности сотрудника банка, анализ расходования времени, планирование задач.

**Глава 9** посвящена методике и современным технологиям по управлению операционными рисками банка. Показаны тесная взаимосвязь операционных рисков и бизнес-процессов, построение и организация функционирования системы управления операционными рисками, примеры из практики.

**Глава 10** посвящена трём самостоятельным темам из области управления маркетингом: методика разработки банковских продуктов и услуг, методика бенчмаркинга, правила повышения эффективности продаж и удовлетворённости Клиентов. Данные методики и материалы будут особенно полезны для подразделений банка, которые связаны с маркетинговой деятельностью, организацией продаж и работой с Клиентами.

**Глава 11** посвящена общему рассмотрению программных продуктов бизнес-моделирования. Приведены критерии для сравнения и выбора программных продуктов, а также детальные описания: Business Studio, ARIS, Microsoft Visio, ERwin Process Modeler, Бизнес-инженер.

Обращаем внимание: методики и рекомендации, предложенные в книге, несмотря на свою универсальность и широту применения, должны подстраиваться под специфику конкретного банка (проекта) для получения более точных и ожидаемых результатов.

## Глава 1

# КОМПЛЕКСНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКА

Председатель правления банка «А» на одном из совещаний сказал: «Хочу, чтобы вся деятельность банка была формализованной, и чтобы по нажатию кнопки на компьютере я мог видеть работу любого сотрудника и любого бизнес-процесса банка: его цели, показатели, технологии, результаты и т.д.».

Такая электронная комплексная бизнес-модель банка была разработана. На рабочем столе компьютера Председателя правления разместилось красивое окно веб-браузера со множеством ссылок, нажав на которые он мог увидеть всё в деятельности банка, что пожелает. Открыть любой документ, схему бизнес-процесса, узнать ответственных за бизнес-процессы и процедуры, статистику по показателям бизнес-процессов и актуальные значения, перечень реализуемых в настоящий момент в банке проектов и их статус, организационную структуру любого подразделения и многое другое.

Председатель правления остался очень доволен проделанной работой. Следует только отметить, что работа эта заняла 1,5 года, а Председатель правления стал уже акционером банка. Комплексная бизнес-модель банка позволила реализовать системный подход к управлению банком, быстро проводить любые изменения в работе банка и принимать решения, повысить эффективность и качество, как отдельных бизнес-процессов и подразделений, так и банка в целом.

В последние годы в банковской сфере стали периодически появляться новости примерно следующего содержания: «Банк L изменил свою бизнес-модель», «Банк M внедрил новую бизнес-модель», «Банк N усовершенствовал модель ведения своего бизнеса» и т.п.

Бизнес-модель – это основа банковского бизнеса. От того, насколько она эффективна и соответствует современным тенденциям и требованиям, зависит благосостояние и развитие банка.

Под бизнес-моделью многие понимают только финансовую модель: способы получения прибыли, методы управления финансовыми потоками, приоритетность и характеристики банковских продуктов. Например, во время и после экономического кризиса 2008-2009 годов некоторые банки переориентировали свою бизнес-модель на комиссионный бизнес. Т.е. с наибольшим приоритетом стали развивать и продавать продукты, которые не связаны с кредитными рисками и имеют стабильную доходность. Это расчётно-кассовое обслуживание, пластиковые карты (дебетовые) и сопутствующие сервисы (SMS-информирование), дистанционное банковское обслуживание, терминалы самообслуживания, страхование клиентов потребительского кредитования, инкассация и др. По оценкам многих экспертов, у комиссионных доходов от данных продуктов есть высокий потенциал роста, а у некоторых банков доля данного вида доходов уже является наибольшей.

При этом всё больше банков стали развивать комплексный подход к продажам комиссионных продуктов, ориентированный на долгосрочное обслуживание Клиентов, вторичные продажи и кросс-продажи.

Однако финансовая сторона является лишь небольшой частью бизнес-модели банка. За ней лежат процессы, технологии, организационная структура, системы управления, ресурсы и другие компоненты, обеспечивающие достижения установленных финансовых и других целей. Поэтому имеет смысл говорить о комплексной бизнес-модели коммерческого банка. Т.е. такой модели, которая показывает не только стратегию и направления развития, но и конкретные практические способы её реализации с детализацией до уровня рядовых сотрудников и процедур.

Возникает задача, как банку получить новые идеи и практические решения для построения эффективной бизнес-модели, соответствующей современным тенденциям, требованиям и стандартам. Можно пригласить в банк высококвалифицированных специалистов, имеющих данный опыт, можно долго и кропотливо изучать профессиональную литературу, стандарты и методики. Следует отметить, что переориентация и развитие бизнес-модели банка требуют значительных инвестиционных вложений и времени.

Есть один из способов, который является менее длительным и менее затратным. Это использование эталонного решения «Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка» [1] (далее – Типовая бизнес-модель банка). Действительно, зачем изобретать и «придумывать» решения, процессы, технологии, документы и другие материалы, если кто-то уже их разработал и успешно внедрил.

Поэтому в данной Главе мы детально рассмотрим структуру, содержание и внедрение Типовой бизнес-модели банка.

## **1.1. БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ, ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

Бизнес-моделирование представляет собой процесс разработки различных бизнес-моделей организации (стратегия, процессы, показатели, организационная структура, ресурсы и т.п.) с целью формализации и оптимизации её деятельности. Сразу напрашивается определение, что такое бизнес-модель.

Бизнес-модель (или в рамках книги «модель») – это формализованное описание (с помощью выбранных правил и способов) определенного аспекта или сферы деятельности организации. Например, модели стратегических целей и показателей, стратегические карты, модели бизнес-процессов, модели оргструктуры, модели библиотек документов и т.п.

Существует 4 основных способа разработки бизнес-моделей. Перечислим их в порядке убывания уровня эффективности построения и использования бизнес-моделей.

- В нотации и правилах программного продукта бизнес-моделирования (ППБМ): комбинация графики, таблиц и текста. Наиболее простым и распространённым ППБМ является Microsoft Visio. Среди профессиональных ППБМ следует отметить Business Studio и ARIS.
- Графический: «дерево», блок-схема, технологическая карта и т.п.
- Табличный.
- Текстовый.

Одним из часто применяемых способов построения бизнес-моделей является «дерево» (или иерархический список), которое позволяет перечислить все элементы бизнес-модели, показать связи (подчинение, включение и т.п.) между ними и параметры каждого элемента.

Таблица также является распространённым способом построения бизнес-моделей, который позволяет перечислить все элементы бизнес-модели (по строкам) и дать им подробные характеристики (по столбцам). Самый известный пример – это матрица (таблица) распределения ответственности.

Наименее эффективным способом построения бизнес-моделей является текстовое описание. В тексте очень проблематично формализовать сложные бизнес-модели, отследить взаимосвязи между элементами, актуализировать их.

Самый оптимальный вариант – это комбинация 3-х способов разработки бизнес-моделей (графика, таблица, текст), который и реализован во всех профессиональных программных продуктах бизнес-моделирования.

Если совокупность бизнес-моделей охватывает большинство сфер деятельности и систем управления в банке, то такая модель называется Комплексной бизнес-моделью банка.

Комплексная бизнес-модель банка, которая содержит типовые решения (модели, документы, регламенты по основным областям менеджмента и бизнес-инжиниринга, другие материалы и успешные практики), называется Комплексной типовой бизнес-моделью банка.

## **1.2. ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКА**

Перед тем как приступить к разработке бизнес-моделей, необходимо принять базовые принципы их разработки, которые необходимо всегда соблюдать. Перечислим эти принципы.

- Системный подход. Разрабатываемые бизнес-модели должны представлять собой систему, т.е. должны быть: согласованы, взаимосвязаны, актуальны, понятны, изменяемы. Также бизнес-

модели должны отражать основные аспекты деятельности банка, различные факторы и варианты реализации.

- **Процессный подход.** Основу деятельности банка составляют бизнес-процессы, а система управления бизнес-процессами (СУБП) является одной из главных в банке. Модели бизнес-процессов связаны с большим количеством других моделей (модели показателей, модель организационной структуры, модель операционных ресурсов и т.д.). От эффективности моделирования бизнес-процессов зависит работа банка, его сотрудников, достижение финансовых и других показателей. Поэтому очень важно применять процессный подход (или хотя бы отдельные его принципы) при разработке моделей.
- **Стандартизация и унификация.** Бизнес-модели одного типа должны быть разработаны по единым методикам и стандартам. Все бизнес-модели должны удовлетворять общим правилам бизнес-моделирования.
- **Эффективность разработки.** Процесс разработки бизнес-моделей должен быть эффективным. Т.е. тщательно спланированным, обеспеченным необходимыми ресурсами, автоматизированным. Рекомендуется применять профессиональные программные продукты бизнес-моделирования, а не разрабатывать бизнес-модели с помощью подручных и малоэффективных средств.
- **Результативность использования и практическая ценность.** Должны разрабатываться только те бизнес-модели, которые в данный момент необходимы банку, имеют большую важность и результативность использования. Разработка бизнес-моделей ради самой разработки или для того «чтоб было» недопустима.
- **Безопасность.** Должны быть разграничены права доступа к бизнес-моделям, установлены разные уровни конфиденциальности. Бизнес-модели и их использование должны минимизировать операционные и другие риски банка.
- **Использование типовых решений.** Рекомендуется использовать опыт других специалистов и организаций, кто уже разрабатывал необходимые банку бизнес-модели.

### **1.3. РОЛЬ, ЗНАЧЕНИЕ И ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

Бизнес-моделирование в том или ином виде проводится во всех коммерческих банках, разница заключается лишь в уровне развития и глубине данной работы.

Тем не менее банки по мере своего роста осознают необходимость формализации своей деятельности и как следствие – построение комплексной бизнес-модели.

Итак, перечислим выгоды и преимущества, которые получает банк при построении комплексной бизнес-модели.



1. Комплексная бизнес-модель имеет большое значение при слиянии и поглощении банков. Как правило, у разных банков разные организационные структуры, разные бизнес-процессы, стратегии и другие элементы управления. При слиянии и поглощении банков возникает необходимость стыкования этих разных элементов, их реорганизации. И если эти элементы не формализованы в виде бизнес-моделей, то выполнение данной задачи становится довольно проблематичным.

2. Комплексная бизнес-модель имеет большое значение при тиражировании бизнеса банка на филиалы. Как правило, в современных успешных банках создается комплексная бизнес-модель типового филиала, включающая бизнес-процессы филиала, его организационную структуру, структуру информационных систем и операционных ресурсов, схемы взаимодействия филиала и головного офиса. Таким образом, комплексная бизнес-модель облегчает и ускоряет процесс открытия новых филиалов, повышает стабильность и качество их функционирования.

3. Комплексная бизнес-модель особенно эффективна как инструмент наведения порядка в банке и развития, повышения прозрачности деятельности и управляемости банка. Благодаря комплексной бизнес-модели можно быстро и качественно выполнять различные задачи по развитию банка: эффективная автоматизация, правильный подбор и мотивация персонала, разработка и запуск новых продуктов и услуг, оптимизация бизнес-процессов, совершенствование управления операционными рисками и многое другое.

4. Комплексная бизнес-модель – это весомый шаг к построению и сертификации системы менеджмента качества банка по стандартам серии ISO 9000, повышению имиджа и рыночной стоимости банка.

5. Благодаря комплексной бизнес-модели банк может повысить свои рейтинги, которые присваиваются российскими и международными рейтинговыми агентствами (Fitch, Moody's, S&P и др.). Это обусловлено тем, что методики присвоения рейтингов включают анализ материалов и механизмов, которые обязательно присутствуют в комплексной бизнес-модели.

6. Комплексная бизнес-модель – один из ключевых факторов успеха в реализации стратегии банка, так как она связывает стратегию со всеми элементами и системами управления в банке (бизнес-процессы, персонал, проекты, информационные технологии и т.д.).

7. Комплексная бизнес-модель благодаря наличию готовых актуальных бизнес-моделей, регламентов и правил позволяет высвободить время руководителей от выполнения рутинных функций, принимать своевременные и правильные управленческие решения.

#### **1.4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ ТИПОВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА**

Как было отмечено ранее, построение комплексной бизнес-модели важно и выгодно для банка. Но если каждый банк будет с нуля строить комплексную бизнес-модель, то это будет не совсем целесообразно и экономически неэффективно. Каждый банк уникален в своем роде, у каждого есть свои отличия и конкурентные преимущества, но у всех можно выделить общие элементы в управлении и функционировании, которые, по сути, схожи для большинства банков.

Во-первых, это диктуется едиными требованиями и нормативными документами Банка России.

Во-вторых, во всей банковской отрасли и банковском деле есть единые общепринятые стандарты, принципы работы и успешные практические решения.

В-третьих, сама структура и содержание комплексной бизнес-модели банка говорит о том, что в ней примерно 20% элементов наиболее подвержены специфике банка, 80% элементов менее зависят от специфики банка. Приведём в качестве примера систему управления бизнес-процессами, материалы которой входят в комплексную бизнес-модель банка. Как известно, бизнес-процессы разделяются на 3 группы: основные (продуктовые), обеспечивающие и управляющие. Управляющие бизнес-процессы (например, управление продуктами – разработка продуктов, управление персоналом, управление качеством, управление финансами и др.) предназначены для управления определёнными объектами (продукт, персонал, качество, финансы и др.). И выполняются они обычно по общепринятым схемам и технологиям. Т.е. если есть процедура «приём нового сотрудника», то сложно сделать два варианта её реализации, которые бы коренным образом друг от друга отличались. Аналогично и для многих других бизнес-процессов и процедур.

На основе 3-х перечисленных выше факторов можно говорить о необходимости использования комплексной типовой бизнес-модели коммерческого банка.

Разработкой и постоянной актуализацией данной бизнес-модели [1] автор занимается с 2005 года с использованием профессионального программного продукта бизнес-моделирования «Business Studio».

Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка является эффективным инструментом и информационно-методическим пособием по формализации и совершенствованию деятельности банка. Она может быть использована как банками, которые только начинают формализацию своей деятельности с помощью современных технологий управления, так и банками, которые продолжают развивать и оптимизировать свой бизнес.

Практика внедрения Типовой бизнес-модели банка показала, что она может быть успешно использована не только в банках, но и в дру-

гих финансовых организациях: депозитарные центры, регистраторы, клиринговые центры, небанковские кредитные организации, платёжные системы, брокерские организации, микрофинансовые организации, лизинговые компании, инвестиционные и управляющие компании, финансовые группы и фонды.

В основе Типовой бизнес-модели банка лежит опыт автора и специалистов в банковской сфере по успешному выполнению консалтинговых проектов в течение многих лет в банках различного масштаба и профиля деятельности. Типовая бизнес-модель банка регулярно пополняется новыми элементами и совершенствуется в соответствии с появлением новых решений и практик, изменением банковского законодательства, особенностями банковского рынка.

Ранее мы рассмотрели значение комплексной бизнес-модели в деятельности и развитии банка. Теперь рассмотрим, чем помогают и какую роль играют типовые материалы в построении комплексной бизнес-модели банка.

Для банков и финансовых организаций значение типовой бизнес-модели выражено в следующем.

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

Для консалтинговых компаний и системных интеграторов значение типовой бизнес-модели выражено в следующем.

- Она является опорной базой для ведения всех проектов управленческого консалтинга. Наличие методик, моделей и документов, адаптированных именно под специфику банковской отрасли, по-

зволяет 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 для анализа автоматизированности банковских процессов.
- Благодаря типовой бизнес-модели консультанту не нужно долго изучать специфику банковской отрасли и искать банковских экспертов. Ответы на большинство вопросов можно найти в типовой бизнес-модели банка.

Рассказывает начальник управления развития сети банкоматов банка:

– Раньше я почти каждый день проводил совещания со всеми сотрудниками управления. Выяснял, как выполняются текущие задачи и проекты, какие есть проблемы, приходилось много объяснять сотрудникам, мотивировать их. И иногда выяснялось, что какая-то запланированная работа в конце недели всё равно не сделана.

Теперь благодаря комплексной формализации деятельности нашего управления в виде бизнес-моделей в совокупности с внедрёнными инструментами контроля, моя работа намного облегчилась. Теперь большую часть времени я посвящаю взаимодействию с партнёрами банка и руководителями других подразделений. А каждый сотрудник управления имеет чёткие планы и подробные инструкции, в соответствии с которыми должна выполняться работа. Все текущие результаты работы сотрудников выведены ко мне на компьютер.

## **1.5. СТРУКТУРА КОМПЛЕКСНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА**

Комплексная бизнес-модель банка – это система взаимосвязанных моделей, документов и справочников, описывающих большинство областей деятельности и систем управления универсального коммерческого банка.

Поскольку бизнес-модель банка – это в первую очередь управленческий инструмент, то в её концепцию положены структура и наполнение систем управления банка (см. Рис. 1.1). Перечислим эти системы и основные входящие в них модели.

### **1. Система стратегического управления (ССУ) банка**

- модель стратегий
- модель стратегических целей
- модель показателей KPI
- стратегическая / счетная карта BSC
- модель окружения цели

2. Система управления бизнес-процессами банка (СУБП)
    - модель (дерево) бизнес-процессов
    - модель окружения бизнес-процесса
    - модель бизнес-процесса (технологическая карта)
    - модель показателей КРІ бизнес-процесса
    - модель информационных систем и баз данных (системная архитектура)
      - модель материальных ресурсов
      - модель операционных ресурсов
  3. Система управления персоналом и организационной структурой банка
    - модель организационной структуры
    - модель территориальной структуры
    - модель бизнес-ролей
    - матрица распределения ответственности
    - модель компетенций и полномочий
  4. Система менеджмента качества банка (СМК – ISO 9000)
    - модель (дерево) стандартов и требований
    - модель проблем / отклонений
    - дополнительные модели по СМК
  5. Система управления проектами (СУП)
    - модель проектов
    - модели и схемы выполнения проектов
  6. Система оперативного управления и документооборота
    - модель библиотеки документов
  7. Система управления рисками
    - модель (дерево) операционных рисков
    - модель мероприятий противодействия рискам
    - дополнительные технические модели
  8. Система управления маркетингом
    - модель бизнес-направлений, продуктов и услуг
    - модель каналов продаж
    - дополнительные модели по управлению маркетингом
- Детальное описание каждой из перечисленных моделей будет представлено в этой Главе далее.

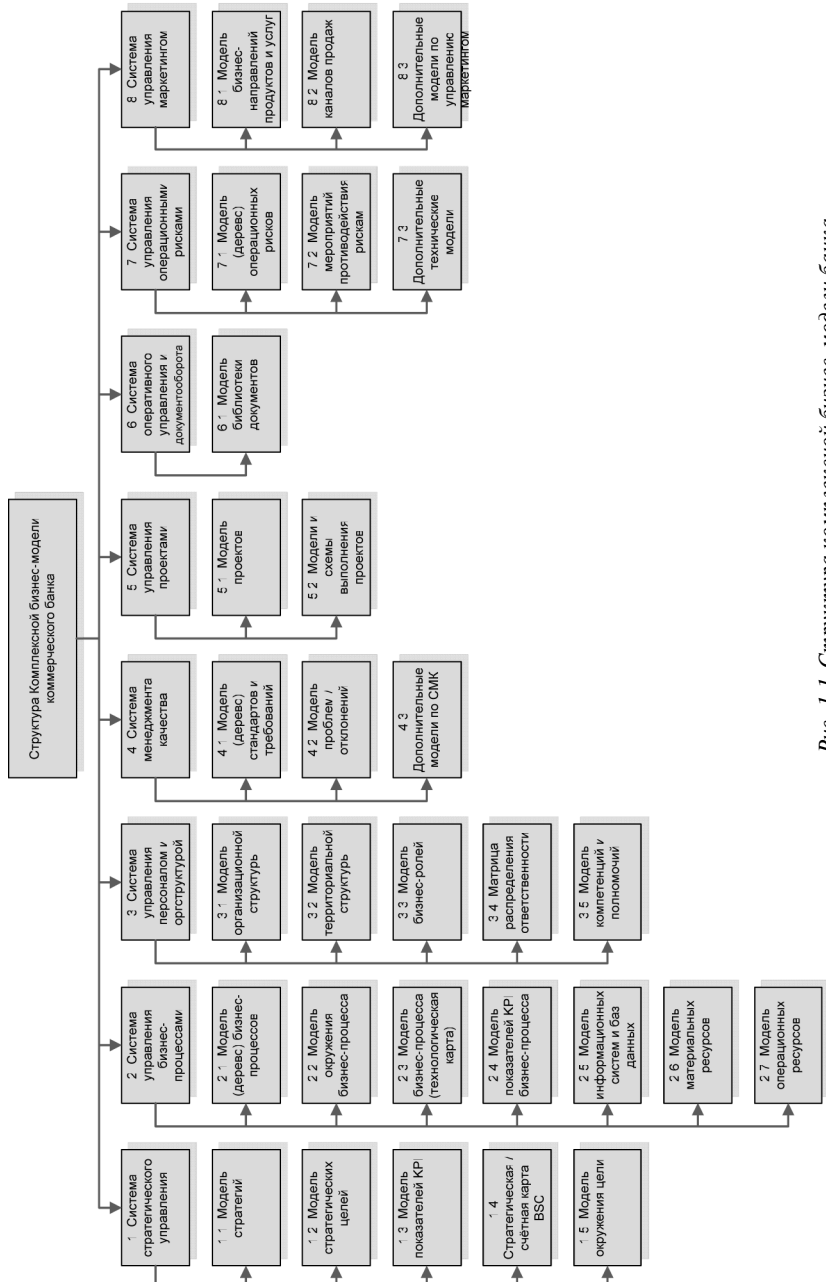


Рис. 1.1. Структура комплексной бизнес-модели банка

## **1.6. ВЗАИМОСВЯЗЬ МОДЕЛЕЙ ВНУТРИ КОМПЛЕКСНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА**

Если нарисовать все связи между всеми моделями комплексной бизнес-модели банка на одной диаграмме, то получится запутанная сеть, поскольку мы имеем более 20 основных моделей, и из каждой исходит в среднем около 2-х связей к другим моделям. Таким образом, получается более 40 связей. Данные связи в некоторых программных продуктах бизнес-моделирования называются проекциями. Упрощенный вариант диаграммы связей моделей показан на Рис. 1.2.

Модели, в которых больше исходящих проекций, будем называть первичными (по аналогии с первичными документами в бухгалтерском учете). Модели, в которых больше входящих проекций, будем называть синтетическими, так как они состоят из элементов первичных моделей.

Отметим, что большая часть моделей, входящих в состав комплексной бизнес-модели банка, являются первичными. Перечислим некоторые синтетические модели.

- Стратегическая / счетная карта BSC, модель стратегических целей
- Модель бизнес-процесса (технологическая карта)
- Модель (дерево) стандартов и требований

Обоснования их причисления к данному типу даны далее. Рассмотрим и прокомментируем входящие проекции для некоторых моделей (см. Табл. 1.1). Исходящие проекции можно построить по аналогии.

## **1.7. ВЗАИМОСВЯЗЬ ОСНОВНЫХ МОДЕЛЕЙ И ТРЕБОВАНИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ**

Особо детального рассмотрения заслуживает взаимосвязь моделей и стандартов. Во многих банках активно внедряются и используются российские и международные стандарты в различных областях: менеджмент качества, информационная безопасность, риски, информационные технологии, проектная работа, управление финансами и т.п. И применение моделей уже становится неотъемлемой частью этой работы. Любой стандарт и его требования влияют на функционирование и изменение большого количества моделей, поэтому эти связи должны быть четко отслежены и своевременно актуализированы (см. Рис. 1.3).

Для каждого раздела / требования стандарта следует назначить:

- ответственного за реализацию требования из сотрудников банка;
- бизнес-процесс (процедуру), который обеспечивает выполнение требования;
- нормативные документы, в которых утверждаются и детализируются требования;
- формы записей, в которых фиксируются результаты выполнения требований;
- другие необходимые атрибуты.

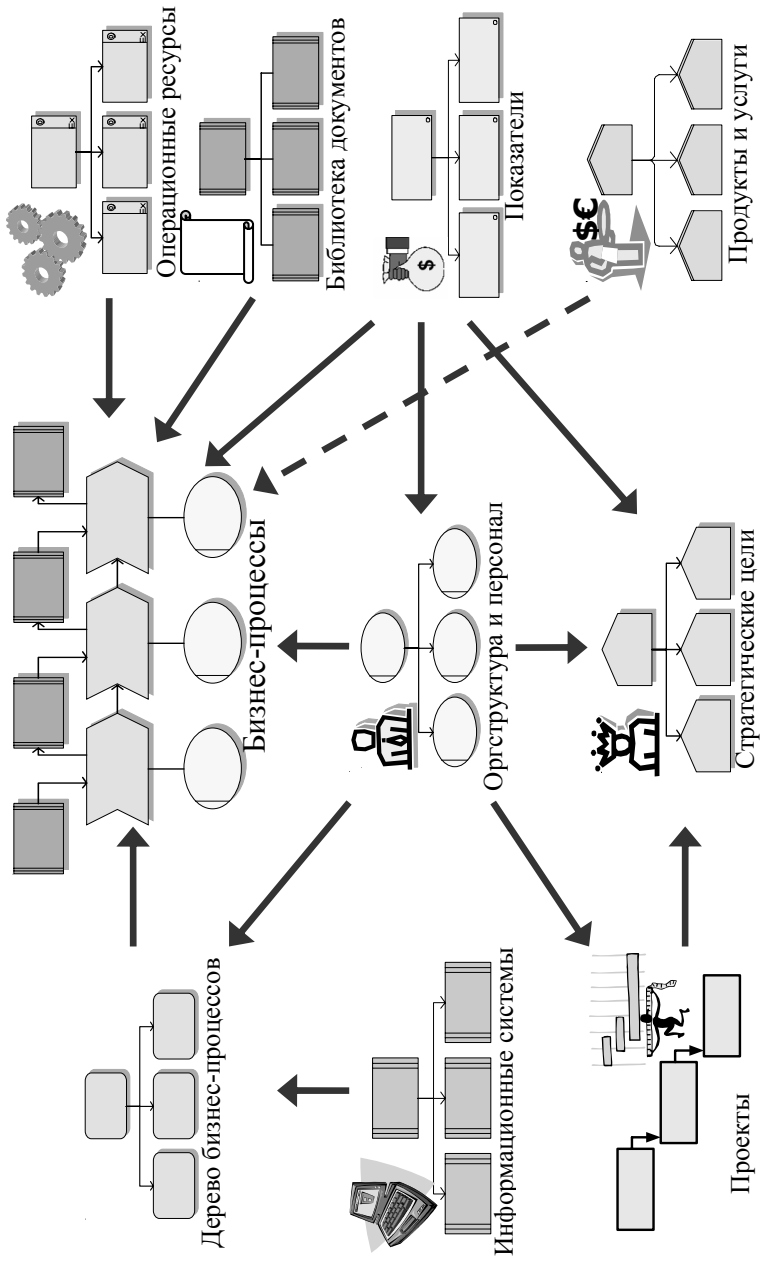


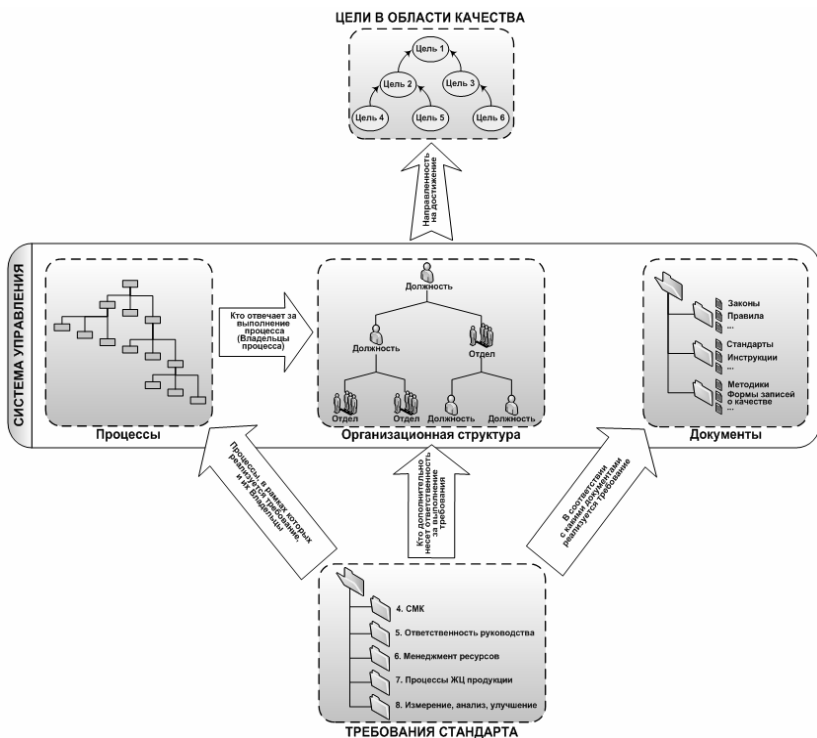
Рис. 1.2. Взаимосвязь моделей внутри комплексной бизнес-модели банка



Взаимосвязь моделей внутри комплексной бизнес-модели банка

| № | Модель                                       | Входящие проекции (<=)   | Комментарии  |
|---|--|--|--|
| 1 | Модель стратегий                             | Модель организационной структуры   | За реализацию каждой стратегии должна отвечать определенная структурная единица банка.   |
| 2 | Модель бизнес-направлений, продуктов и услуг | Модель (дерево) бизнес-процессов<br>Модель организационной структуры   | Каждое бизнес-направление соответствует определенному бизнес-процессу и структурным звеньям.   |
| 3 | Модель стратегических целей                  | Модель стратегий<br>Модель показателей КРП<br>Модель проектов / стратегических инициатив<br>Модель организационной структуры           | У цели должен быть показатель, владелец (ответственный). Цель должна соответствовать определенной стратегии.<br>Для достижения цели также может реализовываться специальный проект / стратегическая инициатива.  |
| 4 | Модель проектов / стратегических инициатив   | Модель организационной структуры   | У проекта должны быть ответственный и определенные исполнители (рабочая группа).   |
| 5 | Стратегическая карта BSC                     | Модель стратегических целей  | По определению стратегической карты – она состоит из стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.   |
| 6 | Счетная карта BSC                            | Модель показателей КРП<br>Модель проектов / стратегических инициатив<br>Модель организационной структуры                               | По определению счетной карты – она состоит из перечня стратегических целей и их характеристик (показателей, проектов, владельцев).   |
| 7 | Модель (дерево) бизнес-процессов             | Модель показателей КРП<br>Модель организационной структуры<br>Модель показателей качества<br>Модель информационных систем и баз данных | Каждому бизнес-процессу в дереве могут быть поставлены в соответствие показатели, которые измеряют его результативность и качество, владельцы и исполнители, информационные системы, которые его автоматизируют. |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
| 8  | Модель окружения бизнес-процесса               | Более 10 бизнес-моделей  | На данной модели указываются все возможные характеристики и связи бизнес-процесса.   |
| 9  | Модель бизнес-процесса (технологическая карта) | Модель (дерево) бизнес-процессов<br>Модель организационной структуры<br>Модель библиотеки документов<br>Модель материальных ресурсов | На модели бизнес-процесса показывается взаимосвязь (бизнес-логика) его подпроцессов, которые берутся из дерева бизнес-процессов. Для каждого процесса на модели указывается его исполнитель, входы-выходы и другие необходимые атрибуты. |
| 10 | Модель организационной структуры               | Модель показателей КРІ   | Каждому структурному звену (подразделению, либо должности) могут быть присвоены показатели КРІ. На их основе строится система мотивации.   |
| 11 | Модель бизнес-ролей                            | Модель организационной структуры   | Согласно определению бизнес-роли, она включает в себя несколько структурных звеньев, решающих общую задачу, либо назначаемых по определённому правилу.   |
| 12 | Матрица распределения ответственности          | Модель (дерево) бизнес-процессов<br>Модель организационной структуры   | Матрица распределения ответственности сама по себе является проекцией процессов на организационную структуру.  |
| 13 | Модель компетенций и полномочий                | Модель организационной структуры   | Для каждого структурного звена могут быть указаны требования к его компетенциям, правам и полномочиям.   |
| 14 | Модель показателей качества                    | Модель организационной структуры   | За каждый показатель качества должен быть ответственный.   |



*Рис. 1.3. Взаимосвязь основных бизнес-моделей и требований стандарта ISO 9001*

## 1.8. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА

Этапы разработки и внедрения комплексной бизнес-модели банка соответствуют классике организационного проектирования и бизнес-инжиниринга. Перечислим эти этапы и их подробное описание (см. Рис. 1.4).



Рис. 1.4. Этапы разработки и внедрения комплексной бизнес-модели банка

### 1. Организационная диагностика и бизнес-анализ

Выполняется изучение имеющихся в банке бизнес-моделей и документов, их актуальности, согласованности и правильности построения. Выявляются проблемы и недостатки.

### 2. Формирование и обучение (при необходимости) рабочей группы по проекту

Для проведения работ по бизнес-моделированию в банке следует создать рабочую группу, обладающую необходимыми компетенциями и полномочиями.

### **3. Приобретение и внедрение программного продукта бизнес-моделирования**

Профессиональный программный продукт бизнес-моделирования позволит значительно повысить эффективность проекта и сократить время его реализации.

### **4. Планирование проекта разработки комплексной бизнес-модели банка**

На основе данного типового плана, а также методик по разработке всех необходимых бизнес-моделей следует разработать план проекта. В плане проекта указываются состав и длительность этапов, ответственные за их реализацию, необходимые ресурсы (прежде всего, финансовые), контрольные точки.

### **5. Разработка моделей и построение комплексной бизнес-модели**

Методики и пошаговые правила разработки всех видов моделей, упоминаемых в данной Главе, приведены в следующих Главах книги.

Согласно структуре комплексной бизнес-модели банка, показанной на Рис. 1.1, мы имеем 8 групп моделей. В какой очередности их разрабатывать? (см. Рис. 1.5).

5.1. Сначала разрабатываются модели системы стратегического управления. Это диктуется главными правилами менеджмента и развития банка. Прежде чем приступать к реализации проектов, необходимо четко сформулировать стратегии и цели банка.

5.2. Затем разрабатываются модели системы управления персоналом и оргструктурой. Для того чтобы описывать бизнес-процессы и назначать владельцев процессов, необходимо иметь действующую схему организационной структуры банка. Как правило, организационная структура банка реже всего подвержена большим изменениям и оптимизациям. Когда будут описаны бизнес-процессы в формате «как есть» и «как надо», можно уже будет говорить об изменении организационной структуры и подстройке её под новые улучшенные бизнес-процессы.

5.3. Затем разрабатываются вспомогательные модели для описания бизнес-процессов. Для того чтобы описывать бизнес-процессы, необходимо иметь модели библиотеки документов, ресурсов и других объектов, которые циркулируют в бизнес-процессах.

5.4. Параллельно с ними разрабатываются модели системы управления бизнес-процессами. Это обусловлено тем, что по мере описания бизнес-процессов дополняются и изменяются модели ресурсов, документов и других объектов.

После того как описана большая часть бизнес-процессов и выполнены все предыдущие этапы, можно переходить к построению моделей системы менеджмента качества, системы управления операционными рисками и др.

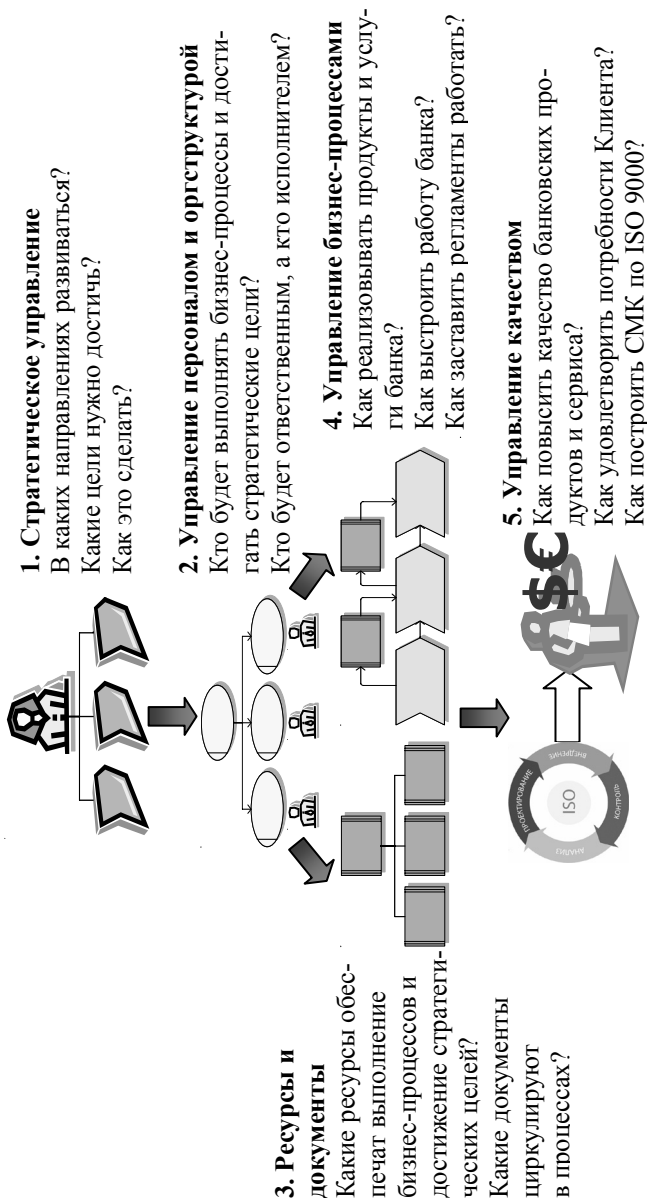


Рис. 1.5. Последовательность разработки моделей

Что касается очередности разработки 2-х типов моделей, то сначала следует разрабатывать первичные бизнес-модели, а затем синтетические. Это объясняется особенностями типов моделей, которые были рассмотрены ранее. Синтетические модели строятся на основе первичных, а не наоборот.

## **6. Разработка регламентов и нормативных документов по моделям**

Наличия моделей недостаточно для эффективной формализации деятельности банка. Более того, некоторые модели могут быть непонятны сотрудникам банка. В связи с этим необходимо разработать подробные регламенты на основе моделей, включающие текстовое описание и характеристики моделей. В программных продуктах бизнес-моделирования данная задача выполняется автоматизированно (по нажатию одной кнопки) без больших трудозатрат.

## **7. Публикация моделей и регламентов, доведение до сотрудников банка**

Для того чтобы модели и регламенты «работали» (использовались сотрудниками банка на практике), их необходимо поместить в открытый доступ, обеспечить удобные механизмы навигации и работы с ними. Рекомендуется провести обучение сотрудников банка новым правилам работы и изменениям.

В заключение отметим, что данная методика применима для разработки моделей в формате «как есть», т.е. в текущем состоянии банка. Для формата «как надо» (будущее состояние банка после оптимизации) методика и последовательность этапов будут другими.

## **1.9. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ**

Итак, мы формализовали деятельность банка и разработали все необходимые бизнес-модели в формате «как есть». Для некоторых банков этого вполне достаточно, и можно уже считать достойным результатом.

Предлагается пойти далее и выполнить следующий проект «Анализ и совершенствование деятельности банка» на основе разработанных бизнес-моделей. Детально погружаться в методы анализа и совершенствования бизнес-моделей и деятельности банка в данной Главе мы не будем, так как всё это рассматривается в следующих Главах книги. Приведем список нескольких методов, которые наиболее часто применяются в банках.

- Стратегическое управление
  - Контроллинг (анализ показателей и реализации стратегии)
- Управление бизнес-процессами
  - Функционально-стоимостной анализ (+ имитационное моделирование бизнес-процессов)
  - Анализ и оптимизация бизнес-логики процессов
  - Оптимизация бизнес-процессов на основе расчета трудоемкости

- Анализ автоматизированности бизнес-процессов
- Анализ фрагментарности бизнес-процессов (минимизация организационных разрывов)
- Управление персоналом и организационной структурой
- Анализ матрицы распределения ответственности
- Анализ матрицы гибкости (компетенций) сотрудников
- Анализ эффективности труда
- Анализ социометрической матрицы
- Оптимизация масштаба управляемости
- Управление качеством
  - Анализ показателей качества
  - Анализ проблем и несоответствий (причин-следствий)
  - Аудит системы менеджмента качества (СМК)

Рассмотрим общую схему развития и оптимизации деятельности банка – см. Рис. 1.6. Данная схема показывает, что недостаточно проанализировать и усовершенствовать бизнес-модели и деятельность банка. Важно правильно перейти в новое состояние, к бизнес-моделям «как надо». Любые изменения и перемены в организации, особенно в такой устоявшейся структуре, как коммерческий банк, происходят довольно трудно и встречают массу сопротивления среди сотрудников, которые давно привыкли к правилам работы.

Для успешного внедрения изменений необходимо разработать детальный план перехода к состоянию «как надо», а также мероприятия внутреннего PR по повышению лояльности сотрудников к изменениям.

Для управления изменениями в крупных банках существуют специальные нормативные документы (например, Положение об управлении изменениями) и структурные подразделения (Отдел организации и контроля изменений). Добавим, что изменения могут проводиться не обязательно при периодическом анализе и совершенствовании бизнес-моделей. Они могут проводиться по заявкам подразделений банка, при изменении внешней среды банка (требования клиентов и рынка, указания регулирующих органов и т.д.).



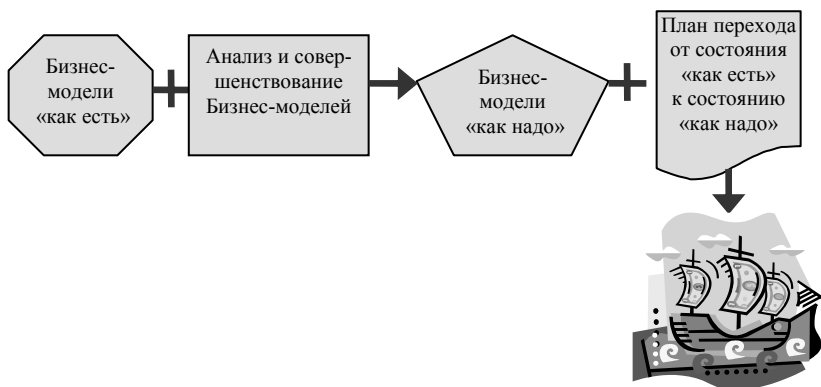


Рис. 1.6. Схема развития и оптимизации деятельности банка

### 1.10. ДЕТАЛЬНОЕ ОПИСАНИЕ КОМПОНЕНТОВ КОМПЛЕКСНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА

Бизнес-модель банка рассматривается в книге не с точки зрения управления финансами банка, а с точки зрения бизнес-инжиниринга и общего управления всей деятельностью банка. Таким образом, можно ещё раз привести следующее определение.

Комплексная бизнес-модель коммерческого банка (далее – Бизнес-модель банка) – это система взаимосвязанных моделей, документов и справочников, описывающих большинство областей деятельности и систем управления банка. Ввиду большого количества современных технологий и средств автоматизации логично указать, что Бизнес-модель банка должна разрабатываться, внедряться и использоваться в электронном виде. Т.е. мы получаем полноценную информационно-управленческую систему, в которой каждый сотрудник может узнать любую информацию о деятельности банка в соответствии со своими правами доступа, а также выполнять управляющие действия (постановка целей, контроль показателей, изменение бизнес-логики процессов, изменение организационной структуры и полномочий сотрудников, выдача распоряжений и т.д.).

Образцом такой системы может служить «Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка» [1], которая разработана автором в программном продукте бизнес-моделирования Business Studio. Поэтому именно её мы возьмём в качестве примера для демонстрации содержания Бизнес-модели банка. Бизнес-модель называется типовой потому, что все входящие в её состав материалы являются типовыми. Т.е. они разработаны на основе систематизации опыта выполнения различных проектов в банковской сфере и могут применяться в качестве универсального эталонного решения.

Поскольку Бизнес-модель банка – это в первую очередь управленческий инструмент, то её структура и наполнение разработаны на основе перечня основных систем управления банка.

1. Система стратегического управления (ССУ) банка
2. Система управления бизнес-процессами банка (СУБП)
3. Система управления персоналом и организационной структурой банка
4. Система менеджмента качества банка (СМК – ISO 9000)
5. Система управления проектами (СУП)
6. Система оперативного управления и документооборота
7. Система управления рисками
8. Система управления маркетингом

Далее приведем детальное описание, состав и модели каждой из этих 8 систем.

При разработке любых моделей для систем управления используются 2 основных способа.

- Дерево (иерархический список или справочник). Представляет собой простое перечисление всех элементов модели в виде иерархии (сверху вниз) с неограниченной глубиной декомпозиции (детализации), например дерево бизнес-процессов.
- Графическая модель. Все элементы располагаются на одной модели (диаграмме) с указанием связей между ними и различных вспомогательных графических объектов. Например, графическая модель бизнес-процесса (технологическая карта).

Как правило, оба способа тесно связаны между собой, т.е. дерево служит для разработки графической модели.

### **1.10.1. Система стратегического управления**

Модели данной системы формализуют элементы стратегического управления банком. Методики разработки данной системы и всех её моделей представлены в Главе 3.

#### **1.1. Модель стратегий**

Данная модель описывает основные стратегии банка, их характеристики и взаимосвязь. Выделяют различные виды стратегий: продуктовые, клиентские, функциональные, финансовые и т.д.

#### **1.2. Модель стратегических целей**

Данная модель описывает структуру и характеристики стратегических целей банка (см. Рис. 1.7).

Цель – это желаемое будущее состояние банка, которое может быть достигнуто при выполнении выделенного состава бизнес-процессов и проектов.

Стратегические цели рекомендуется группировать, например, по перспективам системы сбалансированных показателей (BSC / KPI): Финансы, Клиенты, Процессы, Персонал, Развитие.

Если стратегические цели разрабатываются для всех уровней управления банка (бизнес-направление / блок, департамент, отдел, должность), то они декомпозируются на каждом уровне и впоследствии доходят до конкретных должностей (исполнителей).

Бизнес-модель Банка [1] включает расширенное дерево стратегических целей, которые наиболее актуальны в коммерческих банках на современном этапе развития. Данное дерево декомпозировано до уровня бизнес-направлений. К каждой цели в параметрах привязаны Показатели и Проекты.

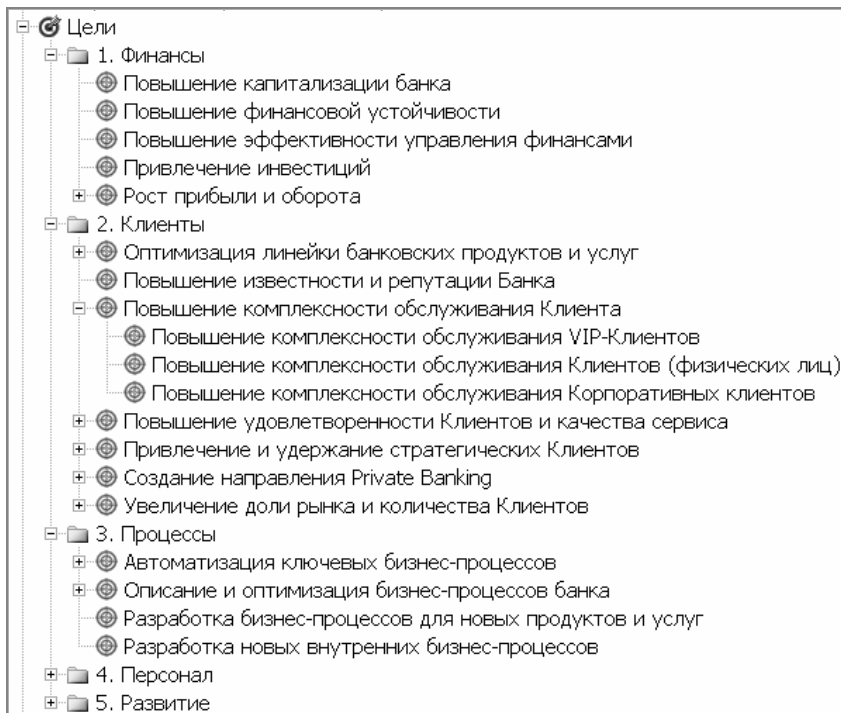


Рис. 1.7. Стратегические цели банка (фрагмент)

### 1.3. Модель показателей KPI

Данная модель описывает структуру и характеристики показателей (KPI) для стратегических целей.

Показатели могут разрабатываться как в рамках системы сбалансированных показателей (BSC / KPI) – см. Рис. 1.8, так и в рамках других задач. Например, для оценки результативности отдельных бизнес-процессов (операционные показатели), для оценки достижения отдельных стратегических целей.

Бизнес-модель Банка [1] включает модель показателей KPI, которые разработаны и привязаны для всех стратегических целей.

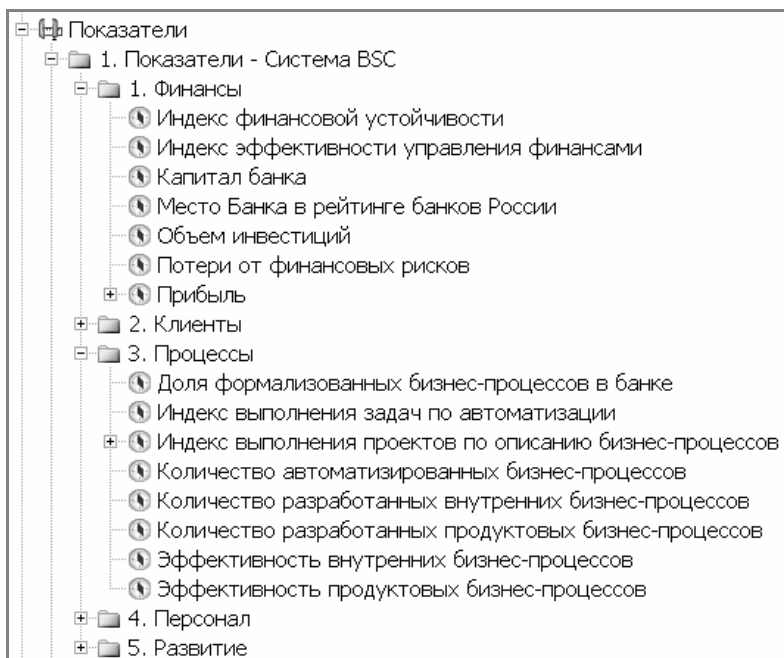


Рис. 1.8. Показатели KPI для стратегических целей банка (фрагмент)

#### 1.4. Стратегическая / счетная карта BSC

Стратегическая карта предназначена для визуализации стратегических целей и причинно-следственных связей между ними, а также другой необходимой информации.

В соответствии с уровнями стратегических целей выделяют разные уровни стратегических карт. Стратегическую карту верхнего уровня принято называть Корпоративной.

Бизнес-модель Банка [1] включает стратегические карты следующих направлений:

- для всего банка - «Корпоративная»;
- «Private Banking Банка»;
- «Корпоративный бизнес Банка»;
- «Розничный бизнес Банка»;
- «Кредитование» (см. Рис. 1.9);
- «Развитие сети терминалов самообслуживания»;
- «Развитие системы менеджмента качества банка»;

- «Развитие Интернет-банка (дистанционного банковского обслуживания)».

Счетные карты показывают перечень целей и их основные атрибуты: показатели, владелец, проекты, единицы измерения, период и т.д. В счетные карты также могут заноситься планируемые и фактические значения показателей для отслеживания достижения целей и принятия оперативных корректирующих воздействий.

### 1.5. Модель окружения цели

Если нет необходимости строить единую счетную карту для всех стратегических целей, можно построить отдельную счетную карту для одной или нескольких целей в виде **модели окружения цели** (см. Рис. 1.10).



Рис. 1.9. Стратегическая карта «Кредитование»

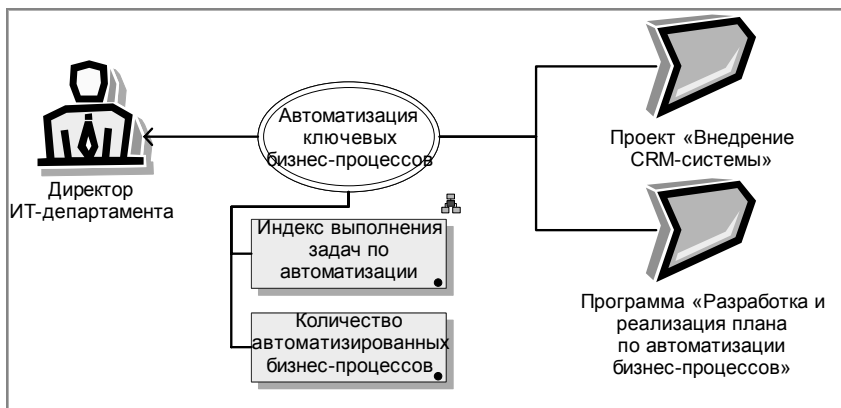


Рис. 1.10. Модель окружения стратегической цели банка (счетная карта)

### 1.10.2. Система управления бизнес-процессами

Модели данной системы формализуют бизнес-процессы банка, все, что в них циркулирует (документы, материальные потоки и т.д.) и все, что с ними связано (показатели, информационные системы и технологии, операционные ресурсы и т.д.).

Методики разработки системы управления бизнес-процессами банка и всех её моделей представлены в Главе 4.

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности (подпроцессов), преобразующих входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Формализация (описание) бизнес-процессов выполняется в двух видах:

- Вертикальное описание бизнес-процессов, или просто выделение всех бизнес-процессов банка в виде иерархического списка (дерева) – см. Рис. 1.11.
- Горизонтальное описание бизнес-процессов, или детальное описание бизнес-процессов (см. Рис. 1.13), указание взаимосвязей (бизнес-логики) между бизнес-процессами из дерева процессов.

Количество видов моделей, входящих в состав системы управления бизнес-процессами, является наибольшим среди всех систем управления банка. Это обусловлено тем, что бизнес-процессы являются основой деятельности банка, а система управления бизнес-процессами служит фундаментом для построения других систем: системы менеджмента качества (СМК), системы управления персоналом и организационной структурой и др.

## 2.1. Модель (дерево) бизнес-процессов

При разработке дерева бизнес-процессов банка рекомендуется применять следующие уровни.

- 1-й уровень. 3 группы бизнес-процессов: основные, обеспечивающие, управления.  
Критерий: предназначение бизнес-процесса.
- 2-й уровень. Для основных бизнес-процессов: обслуживание физических лиц, обслуживание юридических лиц, работа на финансовых / межбанковских рынках и т.д.  
Критерий: бизнес-направление.
- 3-й уровень. Для основных бизнес-процессов: кредитование физических лиц, расчетно-кассовое обслуживание физических лиц и т.д.  
Критерий: тип банковского продукта / услуги.
- 4-й уровень. Для основных бизнес-процессов: потребительское кредитование, автокредитование, ипотека и т.д.  
Критерий: конкретный банковский продукт / услуга.
- 5-й уровень. Для основных бизнес-процессов: консультация и продажа кредита, оформление и выдача кредита, обслуживание кредита, закрытие кредита.  
Критерий: процедуры (жизненный цикл) конкретного продукта / услуги.
- 6-й уровень. Для основных бизнес-процессов: прием и проверка документов на выдачу кредита, детальная проверка клиента и принятие решения о выдаче кредита, оформление кредитного договора и выдача кредита.  
Критерий: детализация каждой процедуры выбранного бизнес-процесса до самого нижнего уровня.

Следует различать понятия «ГРУППА бизнес-процессов» и «БИЗНЕС-ПРОЦЕСС» (в истинном понимании). Группа бизнес-процессов содержит перечень самостоятельных независимых бизнес-процессов, между которыми затруднительно указать связи и входы-выходы. Процесс же представляет собой «цепочку» подпроцессов и процедур, которые взаимосвязаны по входам-выходам / последовательности.

Процессный подход требует указания связей на всех уровнях бизнес-процессов в дереве (сверху вниз). Однако, как показывает банковская практика, связи между бизнес-процессами на верхних уровнях (1-3) не несут большого информационного значения для рядовых сотрудников – исполнителей бизнес-процессов. Наибольший интерес представляют модели отдельных бизнес-процессов (технологические карты), т.е. взаимодействие всех исполнителей внутри одного процесса и инструкции по выполнению процедур каждым исполнителем.

Бизнес-модель Банка [1] включает дерево всех бизнес-процессов крупного универсального банка до уровня функций (см. Рис. 1.11), выполняемых сотрудниками.



*Рис. 1.11. Дерево бизнес-процессов банка (фрагмент)*

## **2.2. Модель окружения бизнес-процесса**

Модель окружения бизнес-процесса (см. Рис. 1.12) создается перед его детальным описанием, для того чтобы показать границы процесса (входы-выходы, события начала-завершения) и атрибуты (автоматизирующие его информационные системы, показатели, владелец, исполнители и др.).



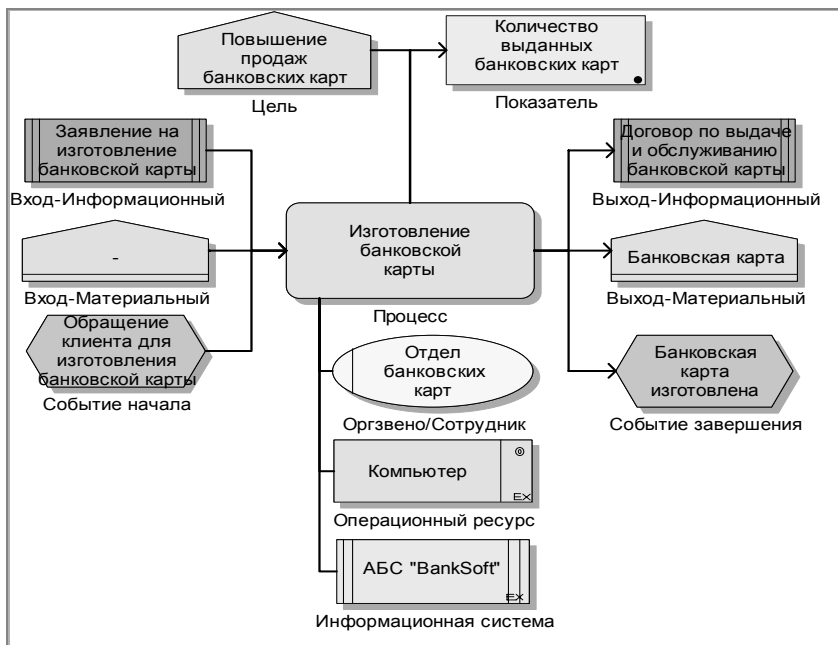


Рис. 1.12. Модель окружения бизнес-процесса «Изготовление банковской карты»

### 2.3. Модель бизнес-процесса (технологическая карта)

Модель бизнес-процесса представляет собой детальное описание бизнес-процесса, его бизнес-логики. Она должна быть простой и понятной тем исполнителям, для которых разрабатывается.

Модель может быть выполнена в различных нотациях, которые рекомендуется использовать на разных уровнях дерева бизнес-процессов.

- На верхних и средних уровнях: VAD, IDEF0, DFD.
- На нижних уровнях: eEPC, IDEF3, DFD, Cross Functional Flow-chart.

Основные элементы, которые используются при графическом описании бизнес-процессов:

- процесс / функция;
- событие;
- связь (стрелка);
- операторы (условие, И, ИЛИ, исключаящее ИЛИ);
- информационные и материальные потоки (входы-выходы);
- ссылки (внешние, междиagramмные);
- операционные ресурсы.

Если у нескольких бизнес-процессов есть общие функциональные блоки (процедуры), то они описываются один раз в дереве процессов, а затем на них ставятся ссылки из разных процессов.

Бизнес-модель Банка [1] включает детальные описания следующих бизнес-процессов в нотации Cross Functional Flowchart (технологические карты).

#### Группа основных бизнес-процессов «Обслуживание физических лиц»

- Кредит наличными
- Ипотечное кредитование
- Взыскание просроченной задолженности
- Банковские карты

#### Группа основных бизнес-процессов «Обслуживание юридических лиц»

- Банковские счета
- Валютный контроль и валютные операции
- Депозиты
- Кредитование
- Зарплатные проекты
- Индивидуальные банковские сейфы (ИБС)
- Инкассация
- Дистанционное банковское обслуживание (ДБО)

#### Обеспечивающие бизнес-процессы

- ИТ-обеспечение и связь (включая процессы ИТIL «Библиотека инфраструктуры информационных технологий» / ITSM «Управление ИТ-обслуживанием»)
- Административно-хозяйственное обеспечение
- Обеспечение безопасности
- Управление ПОД / ФТ (финансовый мониторинг)
- Управление рисками

#### Управляющие бизнес-процессы

- Стратегическое управление
- Управление финансами
- Управление маркетингом и работой с Клиентами (включая маркетинговые исследования, управление продуктами банка, управление продажами и работа с клиентами, функционирование колл-центра и телемаркетинг)
- Управление проектами
- Управление качеством (включая функционирование системы менеджмента качества и обязательные процедуры СМК – ISO 9000)
- Управление персоналом и организационной структурой банка
- Управление филиальной сетью банка
- Антикризисное управление

Пример технологической карты процесса нижнего уровня «Подготовка и выполнение операций инкассации банкомата» – см. Рис. 1.13.

A1.2.7.2.1 Подготовка и выполнение операций инкассации банкомата

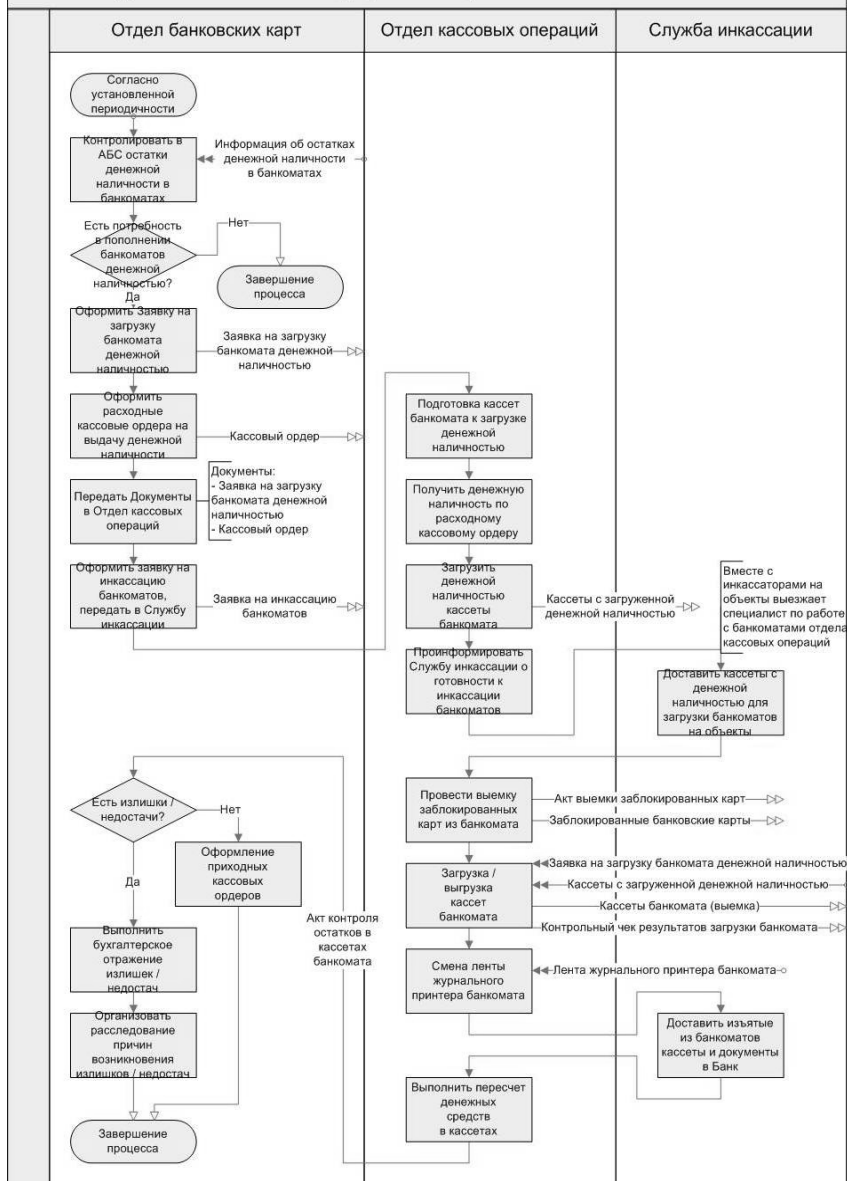


Рис. 1.13. Технологическая карта процесса «Подготовка и выполнение операций инкассации банкомата»

## 2.4. Модель показателей KPI бизнес-процесса

Показатели KPI, предназначенные для измерения качества, результативности и эффективности бизнес-процесса, рекомендуется разделять на следующие группы.

- Показатели для учёта ошибок, сбоев, дефектов в бизнес-процессе
- Показатели, отражающие время и своевременность выполнения бизнес-процесса
- Показатели объёма выхода (входа) бизнес-процесса, результативность
- Показатели соотношения входов (выходов), эффективность
- Внутренние показатели бизнес-процесса (стоимость, трудоёмкость, автоматизированность и т.д.)
- Показатели по отказам и претензиям клиентов (регулирующих органов)
- Показатели, относящиеся к продукту и его параметрам

Пример модели показателей KPI бизнес-процесса «Кредитование» представлен на Рис. 1.14.

В Бизнес-модели банка [1] содержится более 500 показателей (KPI) для бизнес-процессов банка, а каждый бизнес-процесс содержит в среднем 20-25 показателей (KPI).

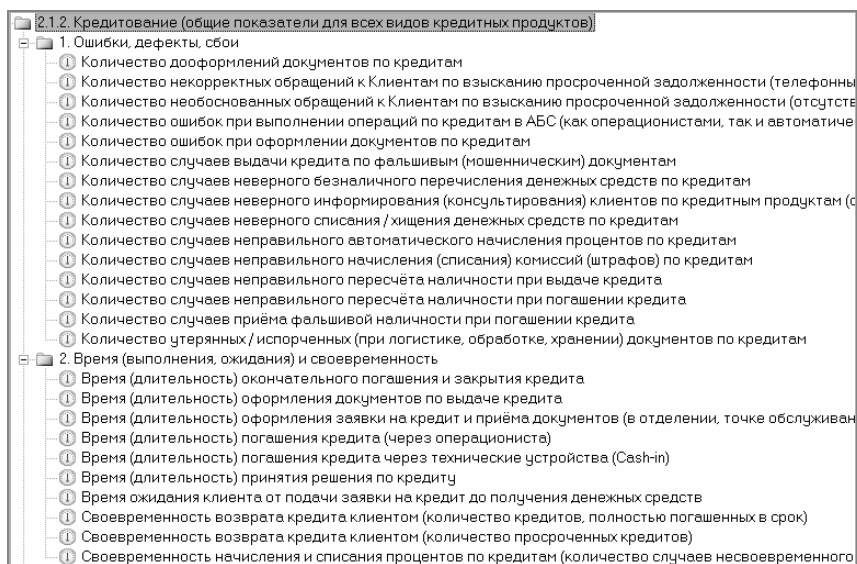


Рис. 1.14. Модель показателей KPI бизнес-процесса (фрагмент)

## 2.5. Модель информационных систем и баз данных

Данная модель играет важную роль для работы ИТ-департамента и разрабатывается в большинстве банков. Она позволяет структурировать все информационные системы (программные продукты, приложения, операционные системы и др.) и базы данных, используемые в банке.

Модель банковских информационных систем может детализироваться до модулей и ИТ-функций с привязкой экранных форм, ссылок на базы данных и документы (например, руководства пользователя). Семейство данных моделей (и связанных с ними) в некоторых банках называется системной архитектурой.

Модель банковских информационных систем служит и для проектирования её на бизнес-процессы банка с целью их автоматизации, разработки технических заданий.

Бизнес-модель Банка [1] включает дерево основных банковских информационных систем с детализацией до модулей и ИТ-функций (см. Рис. 1.15).

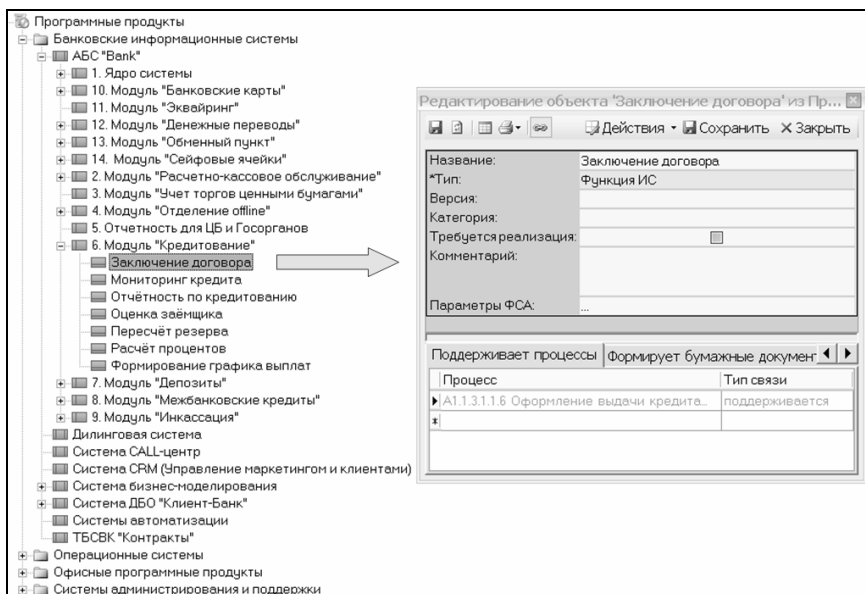


Рис. 1.15. Модель информационных систем банка (фрагмент)

## 2.6. Модель материальных ресурсов

Материальные ресурсы циркулируют в бизнес-процессах в виде входов-выходов, поэтому целесообразно их систематизировать в виде отдельной модели. С её помощью можно иерархически упорядочить и

классифицировать все ресурсы (например, по бизнес-процессам, по типам ресурсов и т.п.), присвоить им различные параметры.

Бизнес-модель Банка [1] включает модель материальных ресурсов (потоков) по всем бизнес-процессам, имеющим детальное описание. Примеры материальных ресурсов (потоков): банковская карта, сумка инкассатора, банковская сейфовая ячейка, денежная наличность, кассета банкомата и т.д.

## **2.7. Модель операционных ресурсов**

Данная модель объединяет в себе семейство следующих моделей:

- модель аппаратных ресурсов (компьютер, сервер, принтер и т.д.);
- модель локальной вычислительной сети (ЛВС) и телекоммуникаций;
- модель хозяйственных ресурсов;
- модель транспортных ресурсов;
- карты помещений банка (схемы расположения мебели, бытовых объектов и т.д.);
- карты средств безопасности и технической защиты банка (количество, типы и расположение камер наблюдения, средств контроля доступа СКД и т.д.);
- модель банковского оборудования;
- и многое другое.

Модели операционных и материальных ресурсов имеют большое значение при проведении функционально-стоимостного анализа (ФСА) бизнес-процессов. В данном случае на основе стоимости и количества используемых в бизнес-процессе ресурсов (например, бумага А4, компьютер, интернет-трафик и др.) может рассчитываться стоимость всего бизнес-процесса. Для этого необходимо спроецировать операционные и материальные ресурсы на бизнес-процессы, задать им количественные и стоимостные характеристики.

### **1.10.3. Система управления персоналом и организационной структурой**

Модели данной системы формализуют организационную структуру банка и управление персоналом (правила подчинения подразделений и должностей, делегирование полномочий, распределение ответственности и функций структурных звеньев в бизнес-процессах, компетенции и характеристики структурных звеньев).

Методики разработки системы управления персоналом и организационной структурой банка, а также всех её моделей представлены в Главе 5.

## **3.1. Модель организационной структуры**

Одна из важнейших моделей в банке. Организационная структура наиболее легко поддается моделированию, так как она четко опреде-

лена в виде штатного расписания и нормативных документов службы персонала.

Модель строится иерархически от верхнего уровня к нижнему: топ-менеджмент, блоки (при наличии), департаменты, управления, отделы, должности. Может быть разработана в двух форматах: дерево (иерархический список) и графическая схема. Как правило, единое дерево строят для всей организационной структуры банка, а для отдельных наиболее важных уровней - графические модели.

Существуют различные виды организационных структур: процессные, функциональные, линейные, матричные и др. Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки.

При построении модели организационной структуры (см. Рис. 1.16) возможны два способа расположения руководителя относительно возглавляемого подразделения в организационной иерархии:

- Руководитель находится выше возглавляемого подразделения на один уровень по иерархии.
- Руководитель находится на один уровень вниз по иерархии относительно возглавляемого подразделения. Данный способ является более предпочтительным.

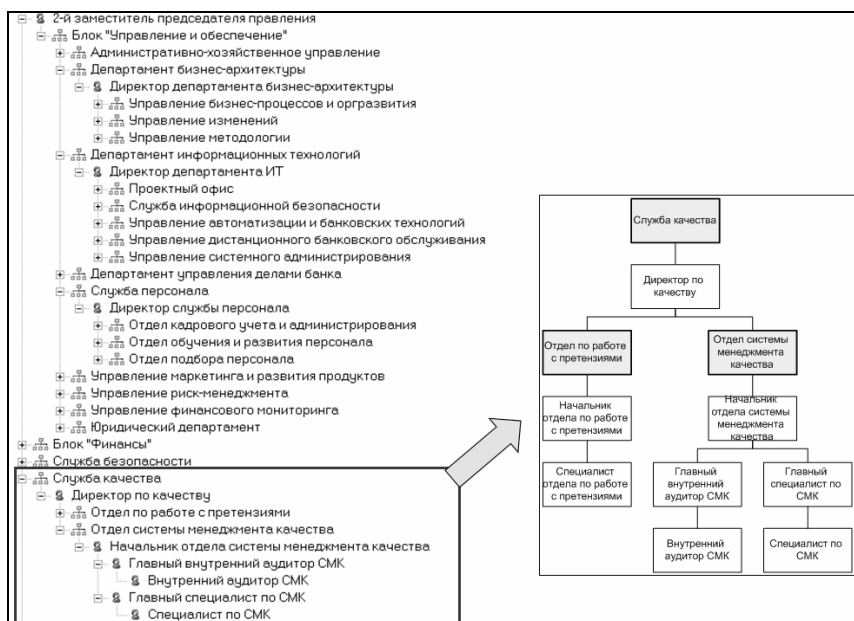


Рис. 1.16. Модель организационной структуры банка (дерево и графическая схема)

Бизнес-модель Банка [1] включает организационную структуру банка до уровня должностей, полный перечень и структуры всех подразделений, имеющихся в крупном универсальном коммерческом банке, предоставляющем основные банковские продукты и услуги. По каждой структурной единице сформированы организационные диаграммы.

### **3.2. Модель территориальной структуры**

Модель территориальной структуры применяется в банках с крупной филиальной сетью. Она строится по аналогии с организационной структурой и включает следующие элементы: представительство, филиал, дополнительный офис, операционная касса и др. Позволяет визуализировать структуру и подчинение всех территориальных подразделений банка. При необходимости данная модель проецируется на бизнес-процессы и другие элементы управления территориальных подразделений.

### **3.3. Модель бизнес-ролей**

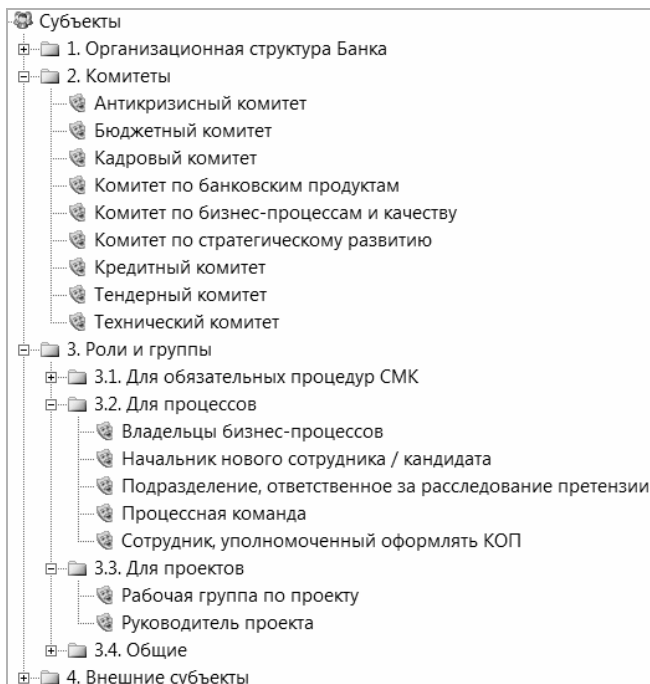
Бизнес-роли предназначены для случаев, когда модели организационной структуры недостаточно для решения задач бизнес-моделирования. Примеры таких случаев.

- Когда нельзя поставить для функции в соответствие одну конкретную должность в качестве исполнителя. Например, уполномоченный оформлять КОП (карточка образцов подписей), ответственный за проверку клиента, любой сотрудник банка и т.п.
- Когда несколько структурных звеньев включены в выполнение одной общей функции. Например, кредитный комитет, собрание по качеству и т.п.

Данная модель строится в виде дерева (Рис. 1.17) либо простого списка. В параметрах каждой бизнес-роли указываются структурные единицы из оргструктуры, которые входят в бизнес-роль.

Бизнес-модель Банка [1] включает список типовых бизнес-ролей, комитетов и рабочих групп банка.





*Рис. 1.17. Модель бизнес-ролей*

### **3.4. Матрица распределения ответственности**

Данная модель представляет собой таблицу, где по строкам указаны бизнес-процессы, по столбцам - структурные звенья, а на пересечении строк и столбцов стоят условные обозначения: О – ответственный (владелец), И – исполнитель. Могут быть и другие обозначения.

Матрица распределения ответственности применяется не только как инструмент визуализации, но также при анализе организационной структуры и бизнес-процессов банка.

Обычно ответственные и исполнители указываются в параметрах бизнес-процессов, а матрица распределения ответственности затем формируется автоматически программным продуктом бизнес-моделирования.

Бизнес-модель Банка [1] включает распределение владельцев для всех бизнес-процессов верхнего уровня и распределение исполнителей для всех бизнес-процессов, имеющих детальное описание.

### **3.5. Модель компетенций и полномочий**

Совокупность моделей, которые задают описание знаний, прав и полномочий, требований и другой информации, которая в дальней-

шем привязывается к должностям и процессам. Обычно в банке строятся следующие модели:

- Карты знаний (Knowledge map). Они содержат такие элементы, как: проводить финансово-экономический анализ клиента, администрировать АБС, знать английский язык, знать положения Банка России № 28-И, № 54-П, и т.п.
- Карты полномочий (Authority map). Они содержат такие элементы, как: подписывать договора, открывать расчетные счета, вести переговоры с VIP-Клиентами и т.п.

Благодаря информации, систематизированной в этих моделях, не нужно для каждой новой должности с нуля разрабатывать перечень требований, знаний и полномочий. Достаточно взять уже готовые элементы из моделей.

#### **1.10.4. Система менеджмента качества**

Модели данной системы формализуют стандарты качества, требования к качеству, показатели, записи, результаты аудитов и другие материалы, которые используются при управлении качеством в банке.

Методики разработки системы менеджмента качества (СМК – ISO 9000) банка и всех её моделей представлены в Главе 6.

В системе менеджмента качества активно используются модели других систем, хотя напрямую к ней не относятся: модели целей и показателей, модели процессов и процедур, модели библиотек документов и др.

#### **4.1. Модель (дерево) стандартов и требований**

Данная модель содержит официальные тексты стандартов серии ISO 9000 и других необходимых стандартов, сгруппированные по разделам в виде иерархического списка (см. Рис. 1.18).

Для каждого раздела / требования стандарта следует назначить:

- ответственного за реализацию требования из сотрудников банка;
- бизнес-процесс (процедуру), который обеспечивает выполнение требования;
- нормативные документы, в которых утверждаются и детализируются требования;
- формы записей, в которых фиксируются результаты выполнения требований;
- другие необходимые атрибуты.

Бизнес-модель Банка [1] включает разделы и текст стандарта ISO 9001:2008 с полной интерпретацией применительно к банковской отрасли, стандарт качества обслуживания клиентов, а также материалы стандартов PMBOK (Project Management Body of Knowledge) и ITIL (IT Infrastructure Library).

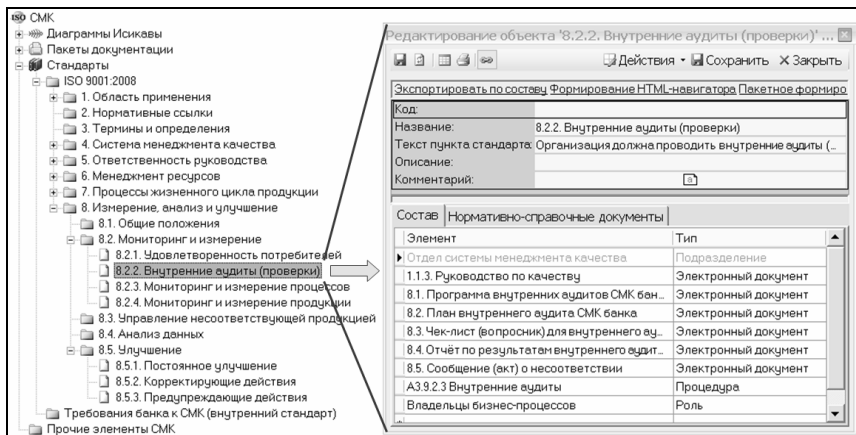


Рис. 1.18. Структура стандарта ISO 9001 и интерпретация требований

## 4.2. Модель проблем / отклонений

Данная модель разрабатывается в нотации «Cause and Effect diagram» (диаграмма причин-следствий). Она предназначена для выявления и анализа проблем / отклонений / причин, поиска путей решения в различных элементах управления и областях деятельности банка: бизнес-процессы, продукты и услуги, реализация стратегии, работа персонала и др.

Для выявления и анализа проблем / отклонений / причин выбирается один проблемный показатель либо проблемный аспект деятельности банка. Затем определяются основные группы факторов, влияющих на данный показатель. Далее по каждой группе факторов определяют конкретные факторы. Пример данной модели – см. Рис. 1.19.

## 4.3. Дополнительные модели по менеджменту качества

Перечислим несколько дополнительных моделей, которые также используются в СМК: типы и схемы аудитов СМК, виды несоответствий и претензий к качеству.

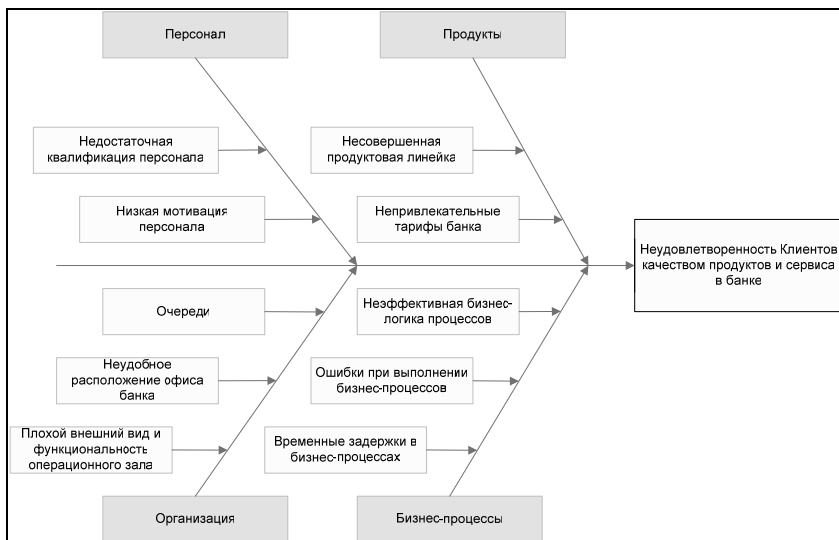


Рис. 1.19. Модель анализа причин недовлетворенности Клиентов банка

### 1.10.5. Система управления проектами

Модели данной системы формализуют и систематизируют проектную деятельность в банке, перечни проектов, их параметры и взаимосвязь с другими системами управления, правила управления проектами и др.

Методики разработки системы управления проектами банка, а также всех её моделей представлены в Главе 7.

### 5.1. Модель проектов

Модель проектов предназначена для систематизации управления проектами в банке (см. Рис. 1.20).

**Проект** – это деятельность, выполняемая однократно, ограниченная во времени (в отличие от бизнес-процесса) и направленная на достижение определенного результата.

Проекты могут способствовать достижению стратегических целей банка (например, в рамках BSC / KPI) – в таких случаях между ними устанавливается и отслеживается связь (проекция).

Все проекты рекомендуется группировать по перспективам BSC в соответствии с целями, либо по другим критериям. Для каждого проекта могут задаваться различные параметры: владелец, ресурсы, сроки, ключевые этапы, контрольные точки и т.д.

Бизнес-модель Банка [1] включает обширный перечень банковских проектов, направленных на достижение ключевых стратегических целей.

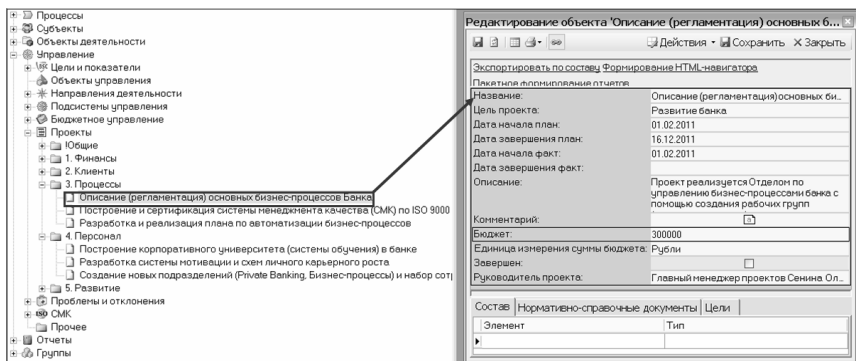


Рис. 1.20. Модель проектов с детальной информацией об одном проекте (фрагмент)

## 5.2. Модели и схемы выполнения проектов

Данные модели обычно разрабатываются в двух нотациях (PERT-диаграмма - PERT Chart, диаграмма Гантта - Gantt Chart), показывают основные этапы проектов, их параметры и взаимосвязь. Примеры моделей приведены на Рис. 1.21, 1.22. Поскольку модели графические, то с помощью них удобно визуализировать всю структуру и особенности проекта, контролировать его выполнение.

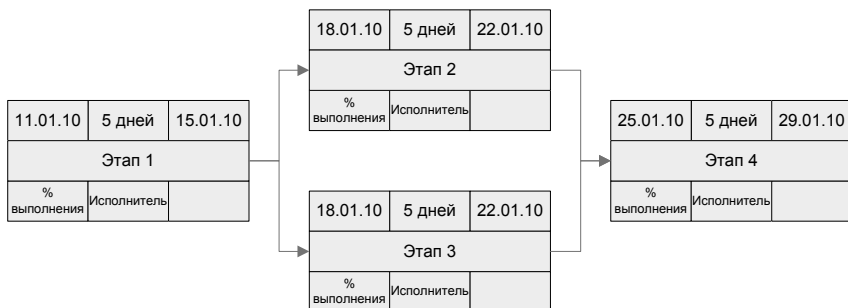


Рис. 1.21. Пример Плана проекта в формате «PERT-диаграмма, PERT Chart»

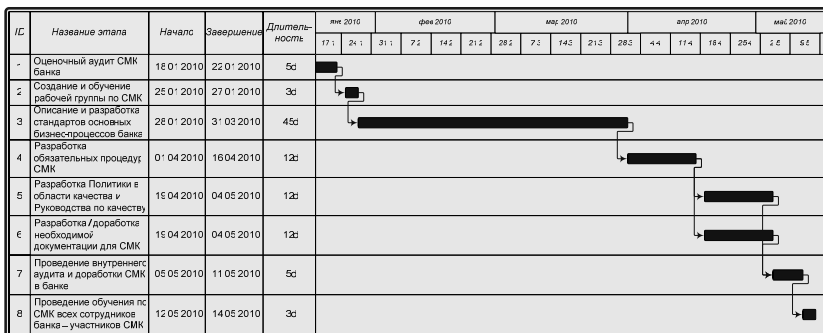


Рис. 1.22. Пример Плана проекта в формате «диаграмма Гантта, Gantt Chart»

### 1.10.6. Система оперативного управления и документооборота

Модели данной системы формализуют оперативное управление и организацию электронного документооборота в банке.

Методики построения системы, а также всех её моделей представлены в Главе 8.

Оперативное управление заключается в передаче разработанных моделей бизнес-процессов на исполнение в автоматизированные системы типа «Workflow». С их помощью каждый сотрудник (участник бизнес-процесса) периодически получает на свой компьютер закреплённые за ним задачи, а после выполнения должен поставить соответствующую отметку (отчёт). Владелец процесса в режиме онлайн контролирует выполнение процесса сотрудниками и предпринимает корректирующие воздействия при необходимости. Поэтому здесь опять прослеживается тесная взаимосвязь с системой управления бизнес-процессами банка.

### 6.1. Модель библиотеки документов

Данная модель позволяет систематизировать все документы банка (нормативные документы, формы документов, тарифы, информационные письма и др.), организовать единый доступ к ним сотрудников банка с разграничением прав.

Привязка документов и информационных потоков к бизнес-процессам банка, имеющим детальное описание, позволяет организовать (построить маршруты документов) и автоматизировать документооборот в банке.

В дополнение к данной модели строится модель статусов документов. Как известно, документ на протяжении своего существования в банке может иметь большое количество статусов. Примеры статусов документа: в разработке, на согласовании, утвержден, отменен, сдан в архив и т.д. Данные статусы присваиваются документам библиотеки

для повышения удобства их использования, избегания ошибок и недоразумений при работе.

Бизнес-модель Банка [1] включает документы, которые разделены по папкам в соответствии с названиями систем управления и типами документов (см. Рис. 1.23). Ко многим документам привязаны файлы, которые всегда доступны для чтения и редактирования.

Типы документов могут быть следующими:

- нормативные документы (методики, порядки, правила, регламенты бизнес-процессов, тарифы, должностные инструкции, положения о подразделениях и др.);
- формы документов (например, которые заполняются и циркулируют внутри бизнес-процессов – анкеты, заявления, договора, распоряжения, отчёты и др.);
- информационные письма (разъяснения и комментарии к нормативным документам);
- технические документы (руководства пользователя к программным продуктам, памятки, технические задания и др.).
- внешние документы (положения и инструкции Банка России, законодательных органов и т.п.).

Системный подход, который применён при разработке Бизнес-модели банка, как раз и заключается в том, что мы помещаем документы от всех систем управления в единую базу данных и применяем к ним единые правила управления документами: учёт, хранение, актуализация, архивирование и т.д.

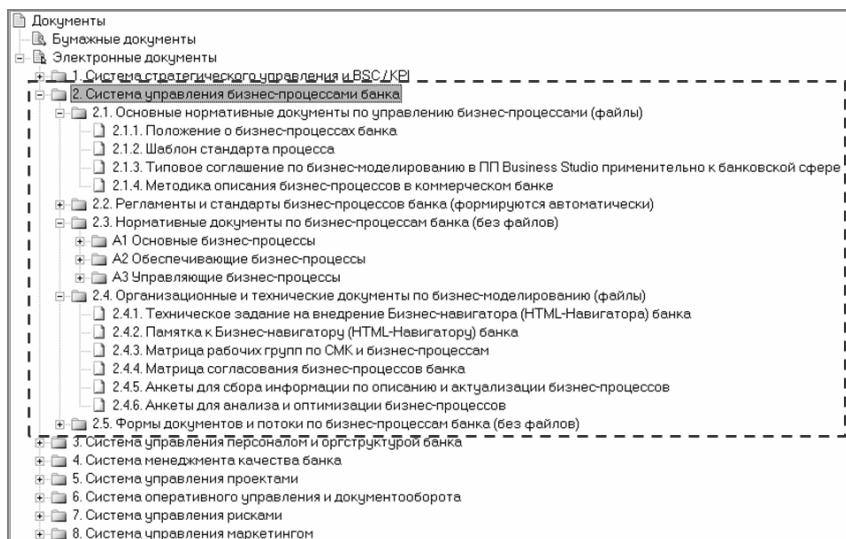


Рис. 1.23. Модель библиотеки документов банка (фрагмент)

### 1.10.7. Система управления операционными рисками

Модели данной системы формализуют управление операционными рисками в банке. Методики разработки системы управления операционными рисками, а также всех её моделей представлены в Главе 9.

#### 7.1. Модель (дерево) операционных рисков

В данной модели указывается полный перечень операционных рисков, сгруппированных по определённым правилам (см. Рис. 1.24). На верхнем уровне рекомендуется выделять 5 групп:

- риск персонала;
- риск процесса;
- риск технологий и оборудования;
- риск физического вмешательства;
- другие риски.

К каждому риску привязываются показатели для его мониторинга, указываются другие параметры.

Мероприятия противодействия рискам могут быть разработаны в рамках моделей системы управления проектами и также затем привязываются к рискам.

Основой в управлении операционными рисками являются модели бизнес-процессов, а не наоборот. После того как бизнес-процесс описан, для него определяются и привязываются наиболее существенные риски и их параметры (мероприятия противодействия, важность, вероятность, период контроля и т.д.) – см. Рис. 1.25.

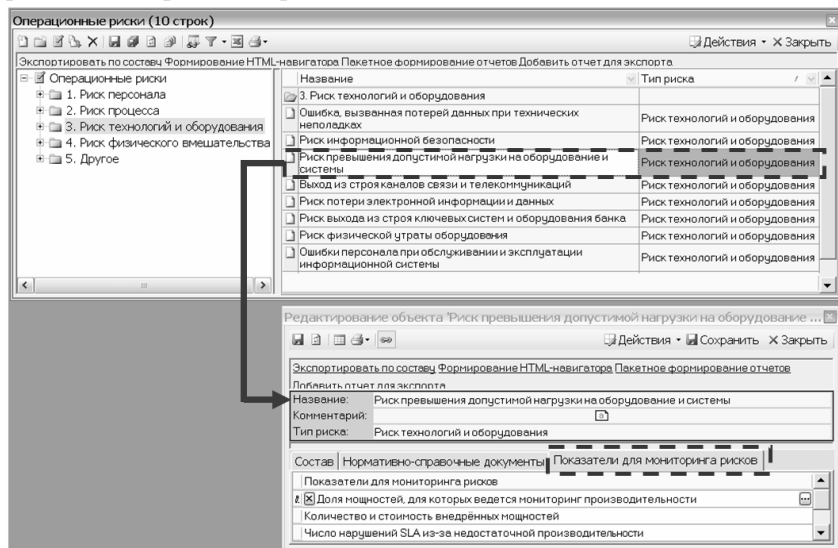


Рис. 1.24. Модель операционных рисков (фрагмент)



Редактирование объекта 'A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ЮП из Процессы

Контролинг: Открыть документы в DIRECTUM

Название: A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ЮП

Содержание деятельности:

Начало:

Результат:

Требования к срокам:

Комментарий:

Параметры ФСА:

Текущий статус: В работе, 19.09.2011, RAYRoman

| Субъекты  | Нормативно-справочные документы | Показатели  | Программные продукты | Операции | Отклонения         | Статусы процесса | Операционные риски |
|---|---------------------------------|-------------|----------------------|----------|--------------------|------------------|--------------------|
| Название риска  | Важность                        | Вероятность | Мероприятие          | К.       | Результаты прове.  | Датанача         | Дата конца         |
| Риск потери электронной информации и данных                 | 7                               | 0.2         | Создание рез.        | 1        | Все мероприятия в. | 01.09.2011       | 31.12.2011         |
| Риск ухода ключевого персонала                              | 7                               | 0.4         | Регулярная оц.       | 3        |                    | 01.09.2011       | 31.12.2011         |
| Ошибки, вызванная потерей данных при технических неполадках | 6                               | 0.3         | Регулярное та.       | 2        | Проверка на пров.  | 01.09.2011       | 31.12.2011         |
| Риск несанкционированного доступа к информационным системам | 5                               | 0.2         | Внедрение /о.        | 0        | В результате пров. | 01.09.2011       | 31.12.2011         |
| Риск недостаточности ресурсов для выполнения процесса       | 4                               | 0.6         | Обеспечение.         | 2        | В результате пров. | 01.09.2011       | 31.12.2011         |

Рис. 1.25. Взаимосвязь бизнес-процессов и операционных рисков (привязка рисков к процессам)

### 1.10.8. Система управления маркетингом

Модели данной системы формализуют управление маркетингом в банке. Методики разработки системы управления маркетингом банка, а также её моделей представлены в Главе 10.

#### 8.1. Модель бизнес-направлений, продуктов и услуг

**Бизнес-направление** – это стратегическое направление деятельности банка, которое выделено в соответствии типами клиентов, продуктов или рынков и приносит значительную прибыль.

Бизнес-направления банка далее детализируются на продукты и услуги, что в результате дает модель продуктов и услуг банка (см. Рис. 1.26). На основе данной модели строится дерево бизнес-процессов банка (верхние уровни), т.к. каждый бизнес-процесс из группы «Основные» реализует определённый продукт (услугу).

Бизнес-модель Банка [1] включает расширенную модель бизнес-направлений, продуктов и услуг крупного универсального банка, который реализует все основные банковские продукты и услуги. Для большинства продуктов и услуг указаны каналы продаж.

#### 8.2. Модель каналов продаж

В данной модели указывается полный перечень каналов продаж и их параметры. Как известно, один банковский продукт (услуга) может реализовываться через несколько каналов продаж, поэтому очень важно систематизировать и актуализировать эту информацию.

#### 8.3. Дополнительные модели по управлению маркетингом

Перечислим несколько моделей, которые также имеют важное значение и разрабатываются в банках: модель маркетинговых методов и кампаний, модели маркетингового анализа («ABC», «BCG», «SWOT» и др.), модели кросс-продаж, модели по работе с клиентами и др.

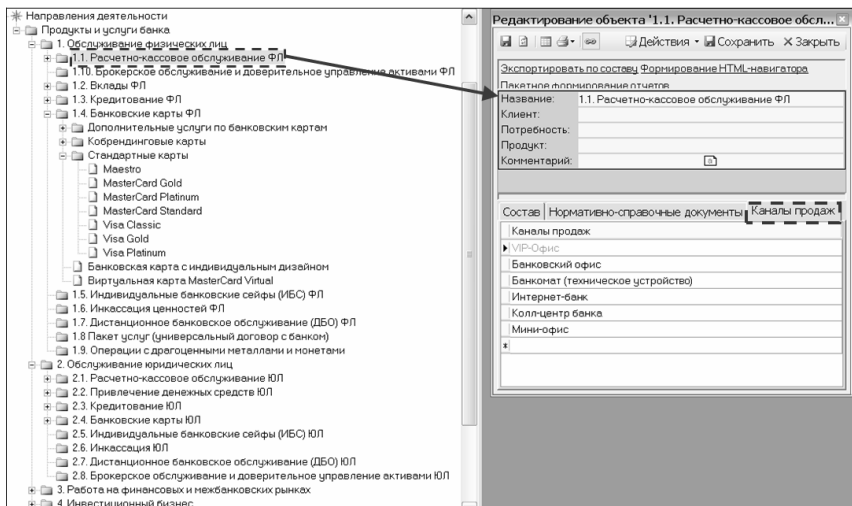


Рис. 1.26. Модель (дерево) продуктов и услуг банка с привязкой каналов продаж (фрагмент)

### 1.11. АВТОМАТИЗИРОВАННОЕ ФОРМИРОВАНИЕ РЕГЛАМЕНТОВ НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА

Важным шагом во внедрении систем управления и комплексной бизнес-модели банка является выпуск пакета регламентирующей документации. Чем больше регламентирована деятельность сотрудников, тем меньше проблем и непредвиденных ситуаций ожидает руководителя. Программные продукты бизнес-моделирования (ППБМ) позволяют значительно снизить трудоемкость этой работы.

Итак, в профессиональном ППБМ должны автоматизированно формироваться все основные регламентирующие документы организации (см. Рис. 1.27, 1.28, 1.29):

- регламенты и отчёты по стратегическому управлению;
- регламенты бизнес-процессов и процедур;
- операционные риски (или несоответствия) бизнес-процессов;
- матрица распределения ответственности в бизнес-процессах;
- положения о подразделениях;
- должностные инструкции;
- описание документооборота;
- технические задания на автоматизацию бизнес-процессов;
- регламенты системы менеджмента качества: руководство по качеству, матрицы менеджмента качества, записей по качеству и др.

Все документы формируются на основе спроектированных бизнес-моделей (цели и показатели, процессы и процедуры, организационная структура и т.д.) и информации, заложенной пользователем в ППБМ

(в виде атрибутов, текста, ссылок и т.п.). Любое изменение в бизнес-моделях ведет за собой внесение изменений в те регламентирующие документы, которые эти изменения затрагивают. Благодаря этому весь комплект документов поддерживается в актуальном состоянии.

Отметим, что когда все необходимые бизнес-модели разработаны и установлены все параметры, пользователю ППБМ достаточно нажать в меню всего одну кнопку, чтобы сформировать нужный регламент. Длительность автоматизированного формирования регламента может занимать от 5 секунд до 2-х минут, в зависимости от его объёма и сложности. За это время ППБМ просматривает все бизнес-модели, которые связаны с данным регламентом, и наполняет его информацией в соответствии с установленным шаблоном и правилами.

В ППБМ для формирования регламентов обычно используются стандартизированные шаблоны, которые доступны для редактирования, поэтому вся документация может быть оформлена в едином стиле банка. ППБМ также позволяют создавать новые шаблоны регламентирующих документов и отчётов благодаря специальному модулю «Мастер создания регламентов и отчетов».

Итак, полный набор актуальных регламентов сформирован, однако он не должен оставаться «в ящиках столов» и быть доступным узкому кругу сотрудников. Даже самые оптимальные бизнес-процессы не смогут работать, если сотрудники не знают правил их выполнения, т.е. регламентов. Поэтому необходимо доведение нужной информации до конкретных сотрудников, как для формального ознакомления под роспись, так и для обеспечения реальной деятельности. Сотрудник должен знать свои обязанности и права, получать эти знания с минимальными затратами времени и сил. Для обеспечения эффективного доступа сотрудников к регламентирующей документации ППБМ должен позволять:

- Сформировать пакет документов в формате Microsoft Word для печати, обеспечить или подготовить рассылку этих документов по электронной почте, вести контроль ознакомления под роспись сотрудниками.
- Сформировать и разместить на корпоративном веб-портале банка HTML-версию пакета регламентирующих документов (HTML-навигатор). HTML-навигатор позволяет быстро переходить к необходимому документу и проводить анализ информации благодаря поддержке гиперссылок. Это не только сборник онлайн размещённых документов, но также инструмент навигации по всем документам с различными пользовательскими функциями (поиск, избранное, личный кабинет, история просмотров и т.п.).

После проведения изменений в бизнес-моделях ППБМ предоставляет возможность быстро обновить как печатный пакет документов, так и HTML-навигатор. В результате работать по новым правилам можно практически сразу после их утверждения.

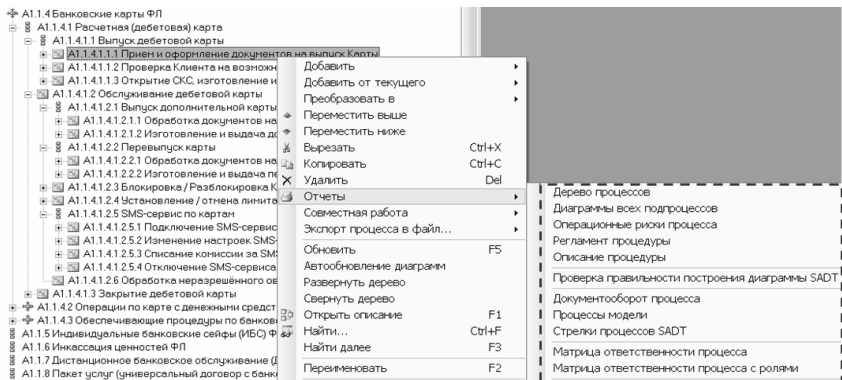


Рис. 1.27. Автоматизированное формирование регламентов и отчётов по бизнес-процессам

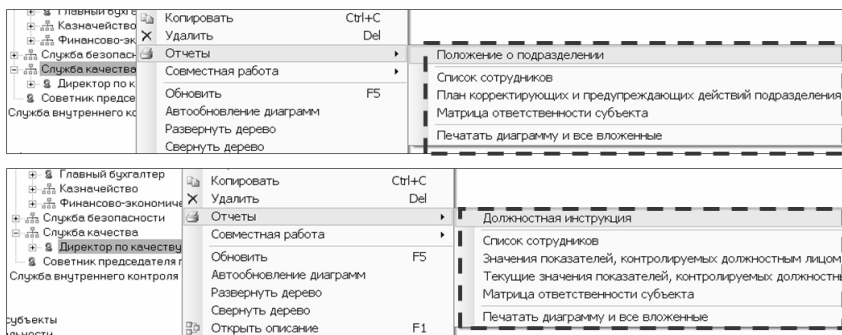


Рис. 1.28. Автоматизированное формирование регламентов и отчетов для подразделений и должностей

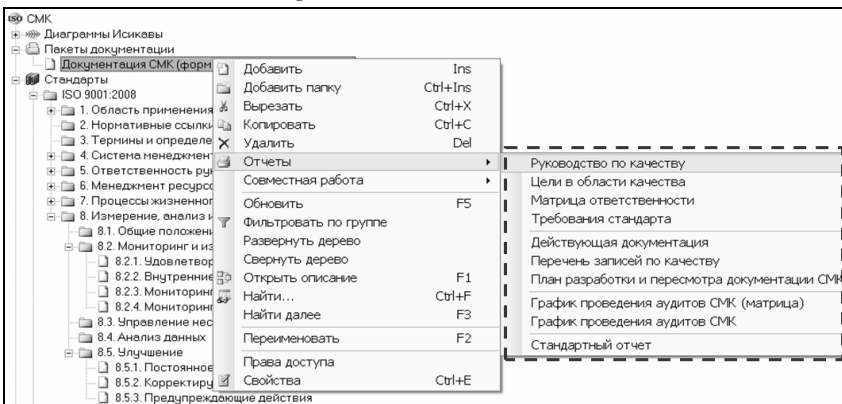


Рис. 1.29. Автоматизированное формирование регламентов и отчетов СМК

## **1.12. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ КОМПЛЕКСНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА С ПОМОЩЬЮ ТИПОВОГО РЕШЕНИЯ**

На основе опыта построения и внедрения комплексной бизнес-модели в различных кредитно-финансовых организациях автором создана единая стандартизованная технология (процедура) – см. Рис. 1.30. Технология разработана с учётом того, что банк использует в работе типовое решение - «Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка» [1] (далее – Типовая бизнес-модель банка), т.к. она на сегодняшний день является единственной в России и СНГ. Поэтому какие-то другие варианты технологии, учитывающей типовые решения, создать затруднительно, но рассмотреть эту информацию является очень важным для многих специалистов.

Технология представляет собой алгоритм действий (функций), которые позволяют быстро, качественно и эффективно разработать комплексную бизнес-модель кредитно-финансовой организации с помощью Типовой бизнес-модели банка.

Исполнителем функций в рамках технологии является структурное подразделение банка «Управление бизнес-процессов». Хотя это могут быть и другие подразделения в зависимости от специфики банка, например: управление методологии, управление организационного развития, служба качества, управление банковских технологий, проектный офис и т.д. Все действия в рамках технологии выполняются в ППБМ Business Studio.

Рассмотрим более подробно описание технологии, представленное на Рис. 1.30.

1. Банк принял решение о разработке Комплексной бизнес-модели.
2. Установка ППБМ Business Studio и Типовой бизнес-модели банка. Как уже отмечалось ранее, разработка комплексной бизнес-модели в электронном виде невозможна без использования профессионального программного продукта бизнес-моделирования и очень затруднительна без использования типовых отраслевых решений.
3. Выполняется первичное ознакомление с содержанием Типовой бизнес-модели банка. Количество сотрудников, которые могут одновременно (параллельно) работать с Типовой бизнес-моделью банка, равно количеству лицензий банка на программный продукт бизнес-моделирования.
4. Выделяется группа бизнес-аналитиков банка, которые будут выполнять все работы по бизнес-моделированию (описание / оптимизация бизнес-процессов, построение системы менеджмента качества, разработка системы сбалансированных показателей BSC / KPI и т.д.). Эта группа обучается работе в ППБМ на примере Типовой бизнес-модели банка. Поскольку у банка ещё нет своей базы данных в ППБМ и, соответственно, реальных примеров для обучения, то использование Типовой бизнес-модели банка успешно восполняет этот недостаток. На примере Типовой бизнес-модели банка сотрудники банка бы-

стро обучаются выполнению основных функций ПШБМ: разработка графических моделей бизнес-процессов и дерева бизнес-процессов, формирование организационной структуры, функционально-стоимостной анализ (ФСА) бизнес-процессов, автоматическое формирование регламентирующей документации (регламенты бизнес-процессов, положения о подразделениях, должностные инструкции и т.д.), разработка показателей КРІ и привязка их к бизнес-процессам и многое другое.

5. На основе первичного ознакомления с Типовой бизнес-моделью банка и проведённого обучения банк выбирает вариант внедрения Типовой бизнес-модели. Далее технология внедрения разделяется на 2 альтернативных варианта.

#### Вариант 1. «Использование Типовой бизнес-модели банка в качестве основной (рабочей) базы данных банка»

6.1. Банк выполняет детальное изучение Типовой бизнес-модели банка для определения, какие компоненты необходимо отредактировать, доработать, оставить «как есть» или удалить.

6.2. Типовая бизнес-модель банка дорабатывается под специфику и требования банка и становится полноценной рабочей Бизнес-моделью банка (базой данных).

Благодаря тому что банк создаёт свою рабочую Бизнес-модель внутри Типовой бизнес-модели банка, это значительно экономит время сотрудников и повышает эффективность работы.

Всегда проще отредактировать готовый типовой бизнес-процесс, документ или какой-то другой материал, чем создавать его с нуля.

К тому же не требуется выгружать и переносить информацию в какие-то другие базы данных.

6.3. В Бизнес-модель банка добавляются новые материалы, модели, документы.

В рамках данной Главы мы подробно не останавливаемся на методиках наполнения Бизнес-модели банка и выполнения соответствующих проектов (методика описания бизнес-процессов, методика построения системы менеджмента качества, методика описания и оптимизации организационной структуры и т.д.). Все эти методики и большое количество примеров их реализации описаны в следующих главах книги.

6.4. После завершения редактирования и наполнения Бизнес-модели банка (базы данных) выполняется формирование отчётов и регламентирующей документации (регламенты бизнес-процессов, положения о подразделениях, должностные инструкции и т.д.).

## Вариант 2. «Использование Типовой бизнес-модели банка в качестве дополнительной базы данных (справочника) к основной (рабочей) базе данных банка»

7.1. Банк создаёт новую основную (рабочую) базу данных в ППБМ Business Studio.

7.2. Банк выполняет детальное изучение Типовой бизнес-модели банка со следующими целями:

- определить, какую информацию можно перенести из Типовой бизнес-модели банка в основную (рабочую) базу данных банка и какими способами;
- выяснить, какую структуру моделей, справочников и материалов создавать в основной (рабочей) базе данных;
- как заполнять основную (рабочую) базу данных, на какие типовые модели и решения ориентироваться.

7.3. Банк переносит информацию из Типовой бизнес-модели банка в свою основную (рабочую) базу данных. Основные методы переноса информации – это копирование и вставка текста, выгрузка-загрузка документов.

7.4. Банк заполняет справочники и модели в основной (рабочей) базе данных по образцу и примеру Типовой бизнес-модели банка.

Обратим внимание, что у многих банков при создании и наполнении своей базы данных возникают различные ошибки и проблемы, как по технологической, так и по методологической части. Например: где прописывать документооборот по бизнес-процессу, какую структуру бизнес-процессов лучше выбрать, как оформлять графические модели бизнес-процессов и располагать на них объекты, как связать различные компоненты Бизнес-модели банка в единую систему, какие показатели выбрать для измерения качества и результативности бизнес-процессов, какие справочники заполнять в первую очередь, а какие можно в самом конце проекта, как настроить и технически реализовать имитационное моделирование и функционально-стоимостной анализ (ФСА) бизнес-процесса, как настроить управление операционными рисками и привязать их к бизнес-процессам, как обеспечить автоматическое формирование регламентирующих документов, чтобы потом не дорабатывать их вручную, и многое другое. Ответы на эти вопросы даёт Типовая бизнес-модель банка.

Очень важно при разработке с нуля базы данных правильно создать её структуру, т.е. структуру справочников, моделей, параметров, взаимосвязей и т.д. В этом также часто совершаются ошибки. Если изначально создать неправильную (неэффективную) структуру базы данных, то впоследствии придётся потратить много времени и сил на изменение этой структуры и перенос данных, т.к. она уже будет наполнена большим количеством информации. Создать изначально правильную и эффективную структуру базы данных в Business Studio также поможет Типовая бизнес-модель банка.

7.5. Банк формирует отчёты и регламентирующую документацию на основе разработанной базы данных.

8. После того как отчёты и регламенты сформированы, они доводятся до сотрудников банка, выполняется презентация готовой Комплексной бизнес-модели банка. Важно не просто разработать правильные, эффективные и актуальные регламенты, а сделать так, чтобы они «работали», т.е. исполнялись на практике и приносили результаты, ради которых они разрабатывались.

9. Далее начинаются работы по актуализации Бизнес-модели банка в соответствии с изменениями законодательства, требований Клиентов, Партнёров и контрагентов банка, внутренней среды банка.



Технология разработки Комплексной бизнес-модели банка с помощью типового решения

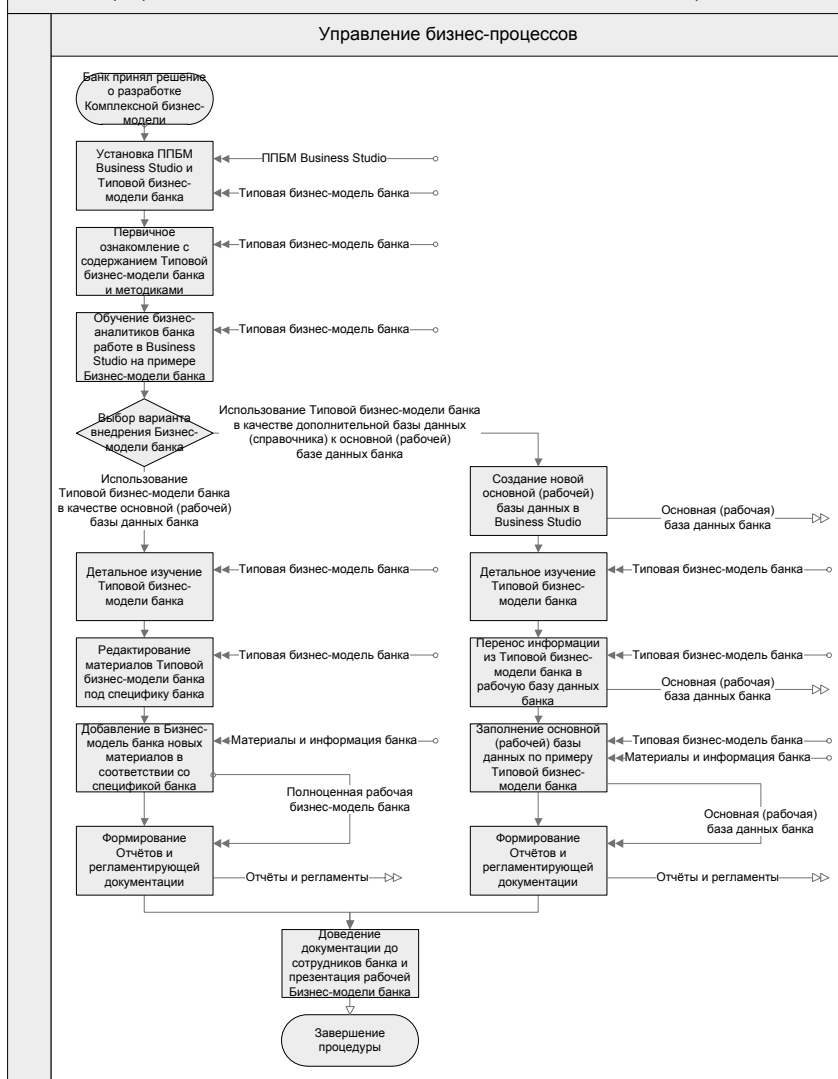


Рис. 1.30. Технология разработки Комплексной бизнес-модели банка с помощью типового решения

### **1.13. ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА**

Приведём примеры нескольких банков, которые самостоятельно разработали свою Комплексную бизнес-модель с помощью описанной выше технологии. Ввиду ограничений по раскрытию информации и конфиденциальности названия банков не публикуются.

#### **1. Банк «А»**

##### Исходные данные

- Описанием бизнес-процессов и разработкой бизнес-моделей своей деятельности банк ранее не занимался.

- Имеет минимально необходимый набор нормативных документов, требуемых Банком России и регулирующими органами.

- Отдел методологии (4 человека), который занимается разработкой Комплексной бизнес-модели банка и задачами по организационному развитию.

- Руководители структурных подразделений готовы оказывать поддержку проекта, входить в рабочие группы по описанию бизнес-процессов и выполнять часть работ.

- Задачи по организационному развитию поставлены высшим руководством банка, выделены необходимые ресурсы.

##### Задачи

- Формализовать и оптимизировать деятельность банка с помощью современных технологий и решений.

- Построить интегрированную систему менеджмента банка, т.е. связать воедино стратегию, бизнес-процессы, персонал, риски, документооборот и т.д.

- Внедрить в работу банка инновационные решения, продукты и разработки.

##### Результаты

- С помощью готовых типовых материалов и методик из Типовой бизнес-модели банк за 8 месяцев описал и оптимизировал все свои приоритетные бизнес-процессы и области деятельности без привлечения внешних консультантов.

- Затем банк разработал и внедрил несколько новых продуктов и услуг.

- Банк рассчитал трудоёмкость и стоимость приоритетных бизнес-процессов.

- Для оценки результативности выполняемых работ и также для повышения эффективности реализации стратегии банк разработал систему сбалансированных показателей BSC / KPI.

- Значения отдельных показателей по основным группам (финансы, клиенты, процессы, персонал) после выполнения проектов и задач по организационному развитию улучшились в 1,5–2 раза.

## **2. Банк «Б»**

### Исходные данные

- Средний универсальный коммерческий банк, имеющий филиальную сеть в нескольких регионах.

- Банк ранее использовал Типовую бизнес-модель банка для целей формализации и оптимизации своей деятельности.

- В целом банку удалось построить эффективную систему управления, добиться качества и эффективности своей деятельности по основным направлениям.

- Руководство ставит цели по продолжению развития и расширения деятельности банка и внедрению новых успешных практик банковской отрасли.

### Задачи

- Необходимо разработать и внедрить систему управления операционными рисками на основе бизнес-процессов банка и современных технологий.

- Необходимо разработать / оптимизировать несколько обеспечивающих и управляющих бизнес-процессов, в том числе: взыскание просроченной задолженности, управление продажами, управление изменениями, процессы ITIL / ITSM и др.

- Необходимо разработать соглашения о качестве предоставления внутренних услуг (SLA) между ключевыми подразделениями банка.

### Результаты

- Создан самостоятельный отдел операционных рисков, спроектированы соответствующие бизнес-процессы и процедуры.

- Созданы рабочие группы по каждому бизнес-процессу, которые в течение 3-х месяцев разработали и внедрили новые модели и регламенты бизнес-процессов.

- Разработано положение о качестве предоставления внутренних услуг (SLA) и 10 «пилотных» соглашений SLA между подразделениями, которые далее стали тестироваться на применимость и эффективность.

Следует отметить, что важную роль в решении данных задач также сыграла новая версия Типовой бизнес-модели банка, поскольку все исходные материалы и методики были взяты из неё.

## **3. «Банк С»**

### Исходные данные

- Большая часть (более 60%) бизнес-процессов банка регламентирована.

- Есть недостатки и слабые стороны в организации внутренней деятельности банка, которые необходимо устранить. Имело место следующее: неактуальность и противоречивость отдельных регламентов, проблемы из-за неэффективного распределения ответственности и полномочий, не измеряются и не контролируются показатели качества

бизнес-процессов, не исполняются отдельные регламенты, длительное внедрение изменений в бизнес-процессах.

- Есть претензии Клиентов к качеству обслуживания и бизнес-процессов, которые необходимо минимизировать.

- Для бизнес-моделирования использовался программный продукт Microsoft Visio.

#### Задачи

- Необходимо построение системы менеджмента качества (СМК) и получение сертификата соответствия ISO 9001.

- Повышение качества бизнес-процессов и деятельности банка в целом.

- Повышение удовлетворённости Клиентов.

#### Результаты

- За основу будущей СМК была взята типовая система менеджмента, входящая в состав Типовой бизнес-модели банка [1]. Также были использованы методики и пошаговые руководства из данного решения.

- В программном продукте бизнес-моделирования Business Studio банк создал базу данных, с помощью которой обеспечил построение и эффективное функционирование системы менеджмента качества.

- Для измерения и контроля качества бизнес-процессов были использованы типовые показатели с их небольшой доработкой под специфику банка.

- Для повышения качества обслуживания Клиентов банк внедрил Стандарт качества обслуживания, который обобщает опыт ведущих банков.

- С материалами Типовой бизнес-модели работало более 100 сотрудников из различных подразделений банка, с учётом того что в банке было 8 серверных лицензий ППБМ Business Studio.

## **РЕЗЮМЕ**

Итак, еще раз подчеркнем, что разработка и активное использование в банке комплексной бизнес-модели является одним из ключевых факторов успеха, который способствует развитию банка, повышению эффективности работы сотрудников, функционирования бизнес-процессов и реализации стратегических целей. Но разработка бизнес-моделей не должна проводиться только ради тотальной формализации деятельности банка. На основе бизнес-моделей должны выполняться реальные практические задачи, например: обучение сотрудников, внедрение информационных систем и систем управления, управление бизнес-процессами и др.

При разработке комплексной бизнес-модели рекомендуется использовать Типовую бизнес-модель банка [1], чтобы «не наступать на одни и те же грабли» и не повторять с нуля весь путь, который уже проделали многие банки, внедрившие у себя комплексную бизнес-модель.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

### Книги и разработки автора

- [1] Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка.  
[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank3](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank3)
- [2] Типовая система менеджмента качества (СМК – ISO 9000) коммерческого банка.  
[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank2](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank2)
- [3] Р.А. Исаев. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 260 с.
- [4] Р.А. Исаев. Секреты успешных банков: менеджмент качества и ISO 9000. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 225 с.
- [5] Информационно-практический портал «Банкирам».  
<http://bankiram.blogspot.com>

### Стандарты и официальные документы, использованные в книге

- [6] Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). 4-е издание. – PMI, 2008.
- [7] Международные стандарты серии ISO 9000. Технический комитет ISO № 176. <http://www.iso.org>
- [7.1] ISO 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
- [7.2] ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования.
- [8] Письмо Банка России от 24 мая 2005 г. № 76-Т «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях».

### Другие книги и материалы

- [9] Р. Каплан, Д. Нортона. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
- [10] В. Елиферов, В. Репин. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
- [11] Сайт и материалы Координационного комитета Ассоциации Российских Банков (АРБ) по стандартам качества банковской деятельности. <http://www.arb.ru/site/comitets/?comcode=32>

### Общественно-информационные ресурсы по банковской сфере

1. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) Банк России
2. [www.arb.ru](http://www.arb.ru) Ассоциация Российских Банков (АРБ)
3. [www.asros.ru](http://www.asros.ru) Ассоциация Региональных Банков России
4. [www.bankir.ru](http://www.bankir.ru) Информационный портал
5. [www.banki.ru](http://www.banki.ru) Информационный портал
6. [www.reglament.net](http://www.reglament.net) Издательский дом «Регламент» – журнал «Управление в кредитной организации»
7. [www.gia-stk.ru](http://www.gia-stk.ru) Издательский дом «Стандарты и качество» – журнал «Методы менеджмента качества»

## СЕМИНАРЫ

Приглашаем посетить авторские семинары, которые посвящены большинству тем, рассмотренных в данной книге. На них вы сможете получить самую актуальную информацию, узнать о новых разработках и практических решениях автора, задать все интересующие вопросы и получить индивидуальную консультацию.

Семинары проводятся на базе нескольких бизнес-школ (учебных центров).

- г. Москва – «Бизнес-школа SRC»  
<http://www.src-master.ru/seminar/author.php?ID=25041>
- г. Самара – Учебный центр компании «Современные технологии управления» <http://www.businessstudio.ru>
- г. Санкт-Петербург – Компания «Business Set» <http://busset.ru>
- г. Краснодар – АНОО «Международная школа банковского бизнеса» <http://www.isbb.ru>
- г. Киев (Украина) – Национальный центр подготовки банковских работников Украины <http://www.nctbpu.org.ua>
- Возможно проведение семинаров на базе бизнес-школ в других городах России и СНГ.
- Семинары также могут быть проведены для сотрудников одного банка в его корпоративном университете (учебном центре).

Все семинары проводятся в 3-х форматах.

- Очный семинар, длительность которого, как правило, составляет 2 дня. На семинаре рассматриваются все темы (разделы) согласно программе, выполняются практические задания, участникам передаются печатные конспекты и сборник электронных документов, ведущий семинара отвечает на вопросы участников.
- Дистанционный онлайн-семинар (вебинар). По аналогии с очным семинаром, только ведущий проводит его с помощью веб-камеры и микрофона (удалённо), участники могут находиться на своих обычных рабочих местах (за компьютером). Все материалы семинара передаются участникам в электронном виде, возможна видеозапись семинара.
- Дистанционный консалтинговый семинар, длительность которого, как правило, составляет 7 недель. Цель семинара – решение практических задач конкретного Клиента (участника). На проработку каждой темы (раздела) семинара отводится по одной неделе. Участнику высылается полный комплект учебно-методических материалов по каждой теме. Участник при помощи ведущего изучает все материалы, выполняет практические задания и тесты.

Темы и программы семинаров представлены далее.

## **СЕМИНАР «БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В БАНКЕ: МЕТОДИКИ И УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ»**

Основная цель семинара - приобрести знания и навыки по:

- формализации и развитию основных систем управления в банке и их компонентов: стратегия, бизнес-процессы и технологии, организационная структура и персонал, качество;
- использованию успешных практик и типовых решений для формализации и совершенствования деятельности банка;
- применению современных программных продуктов бизнес-моделирования для решения актуальных управленческих задач банка.

Эффективное управление коммерческим банком в современных условиях требует применения успешных методик менеджмента и качественного отраслевого опыта. Однако выбор и применение данных методик, обучение, а также поиск готовых бизнес-моделей и решений является сложной задачей.

Данный семинар предоставляет методики, которые разрабатывались и применялись автором в проектах формализации и совершенствования управления во многих российских банках разного масштаба и профиля деятельности. Методики охватывают такие востребованные области управления банком, как: стратегия, бизнес-процессы и технологии, организационная структура и персонал, качество.

Также семинар предоставляет большой набор примеров, типовых бизнес-моделей, практических результатов применения методик, шаблонов информационно-методических документов, форм документов. Рассказывается, как использовать эти наработки и встраивать их в деятельность банка для повышения его эффективности.

В семинаре демонстрируется решение актуальных управленческих задач банка с помощью современных программных продуктов бизнес-моделирования: ARIS, Business Studio, Microsoft Visio. Дается краткий обзор и сравнительный анализ этих программных продуктов.

Все учебные материалы, которые демонстрируются на семинаре, передаются участникам в электронном виде.

Семинар-практикум даёт ответы на следующие вопросы:

- Как провести комплексную формализацию и совершенствование основных областей управления банком, его деятельности?
- Как с нуля построить систему управления бизнес-процессами, систему менеджмента качества, другие элементы управления?
- Как быстро и качественно разрабатывать и актуализировать технологические карты бизнес-процессов, положения о подразделениях и должностные инструкции в банке? Что сделать для того, чтобы все процессные и структурные регламенты в банке работали?

- Как правильно выбрать, внедрить и использовать программные продукты бизнес-моделирования в банке для решения актуальных управленческих задач? Как решать эти задачи?

Семинар-практикум предназначен для руководителей и специалистов следующих подразделений банка:

- Управление банковских бизнес-процессов и технологий;
- Управление методологии;
- Управление стратегического и организационного развития;
- Управление информационных технологий;
- Служба внутреннего контроля;
- Служба качества и стандартизации;
- Управления персонала;
- 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.

### **Программа семинара-практикума**

1. Система менеджмента и комплексная бизнес-модель банка
  - Понятие, участники, функции и роль в проектах совершенствования деятельности банка
  - Основные системы управления и бизнес-модели банка, их взаимосвязь
  - Диагностика и формализация системы менеджмента банка. Методики и примеры
  - Бизнес-архитектура банка.
  - Состав и использование комплексной типовой бизнес-модели банка
2. Стратегическое управление в банке
  - Обзор системы сбалансированных показателей BSC/KPI банка и других подходов
  - Методика стратегического управления банком
  - Успешные примеры и практики: стратегические и счетные карты основных бизнес-направлений банка (корпоративный блок, розничный блок, Private Banking и др.)
  - Типовые формы документов по стратегическому управлению
3. Управление бизнес-процессами банка
  - Обзор нотаций для описания бизнес-процессов
  - Метод описания (формализации) бизнес-процессов банка
  - Методика построения эффективной системы регламентации банка
  - Модели, технологические карты и регламенты банковских бизнес-процессов: кредитование ФЛ и ЮЛ, депозиты, обслуживание расчетных счетов, пластиковые карты и зарплатные проекты, валют-



- ный контроль, дистанционное банковское обслуживание (Клиент-Банк) и др. Соглашение по бизнес-моделированию.
- Типовые формы документов по управлению бизнес-процессами
4. Управление оргструктурой и персоналом банка
- Методика управления оргструктурой и персоналом банка
  - Метод оптимизации оргструктуры и численности персонала банка на основе расчета трудоемкости бизнес-процессов
  - Методика построения с нуля блока банковских служб: менеджмента качества, управления бизнес-процессов, методологии.
  - Успешные примеры и практики: организационных структур банков, матрицы распределения ответственности (владельцев бизнес-процессов), положения о подразделениях и др.
  - Типовые формы документов по управлению оргструктурой и персоналом
5. Управление качеством в банке
- Понятие Системы менеджмента качества (СМК), ее применение в банках
  - Обзор стандартов серии ISO 9000 и стандартов качества от Ассоциации Российских Банков (АРБ)
  - Методика построения системы менеджмента качества банка по стандартам ISO 9000
  - Примеры документации СМК: политика в области качества, руководство по качеству, стандарты процессов
  - Примеры 6 обязательных процедур СМК
  - Типовые формы документов СМК: план аудита, акт о несоответствии, записи, отчеты и др.
6. Программные продукты бизнес-моделирования (ARIS, Business Studio, Microsoft Visio и др.)
- Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки
  - Функции программных продуктов применительно к методикам и проектам формализации и совершенствования деятельности банка, решению управленческих задач
  - Примеры и результаты использования программных продуктов бизнес-моделирования в банках

## **СЕМИНАР «БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В БАНКЕ: ОПИСАНИЕ, ОПТИМИЗАЦИЯ, РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ»**

Семинар-практикум раскрывает содержание процессных технологий управления и их практическое применение для совершенствования деятельности банков. Рассматриваются методы выделения, описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов, современные нотации моделирования бизнес-процессов, их преимущества и недостатки, основные области применения и программные продукты, их поддерживающие.

В рамках семинара выполняются практические занятия по выделению и описанию бизнес-процессов банка, демонстрируются примеры и успешные практики.

Программа семинара ориентирована на руководителей и специалистов банков, занимающихся описанием и совершенствованием банковских бизнес-процессов и заинтересованных в повышении ключевых показателей эффективности банковского бизнеса.

### **Программа семинара-практикума**

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 (анкеты, отчёты и др.).
  - Матрица менеджмента процессов банка
  - Корпоративный Навигатор банка (электронная база знаний по бизнес-процессам и деятельности банка в целом)
2. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка
  - Структура, значение и применение
  - Примеры моделей (технологических карт) в различных нотациях и регламентов банковских бизнес-процессов: кредитование ФЛ и ЮЛ, депозиты, обслуживание расчетных счетов, пластиковые карты и зарплатные проекты, валютный контроль, дистанционное банковское обслуживание (Клиент-Банк), финансовый мониторинг и др.
3. 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
4. Нотации для описания бизнес-процессов
- Обзор нотаций для описания бизнес-процессов, их характеристик и применения
  - Классические нотации: Basic FlowChart, Cross Functional Flow-Chart, IDEF0, IDEF3, DFD.
  - Нотации ARIS: VACD, eEPC, Function Tree и др.
5. Управление бизнес-процессами в банке
- Планирование бизнес-процессов
  - Обеспечение эффективного выполнения бизнес-процессов
  - Контроль бизнес-процессов
6. Методы аудита, анализа и оптимизации бизнес-процессов
- Функционально-стоимостной анализ и имитационное моделирование
  - Анализ бизнес-логики процессов
  - Анализ причин-следствий
  - Анализ матрицы распределения ответственности в процессах
  - Другие современные методы анализа бизнес-процессов
7. Программные продукты бизнес-моделирования (ARIS, Business Studio, Microsoft Visio и др.)
- Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки
  - Функции программных продуктов применительно к методикам и проектам формализации и совершенствования деятельности банка, решению управленческих задач
  - Примеры и результаты использования программных продуктов бизнес-моделирования в банках

## **СЕМИНАР «ПОСТРОЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В БАНКЕ»**

Основная цель семинара - приобрести знания и навыки по:

- международным стандартам серии ISO 9000 и стандартам качества банковской деятельности от Ассоциации Российских Банков;
- методике построения и организации функционирования системы менеджмента качества по стандарту ISO 9001:2008 в банке;
- организации и обеспечению качества обслуживания Клиентов в банке;
- использованию успешных практик и типовых решений в области менеджмента качества банка;
- применению современных программных продуктов бизнес-моделирования для решения актуальных задач банка в области менеджмента качества.

Конкурентоспособность банка и его позиция на рынке напрямую зависят от качества продуктов (услуг), формализованности и стабильности бизнес-процессов, удовлетворенности и доверия Клиентов. Особо актуальным это становится в периоды экономической нестабильности. Система менеджмента качества банка, построенная на основе международных стандартов ISO 9000, с использованием современных методик и инструментальных средств, становится неотъемлемой частью управления в банках.

Данный семинар предоставляет методику, которая разрабатывалась и применялась автором в проектах по построению систем менеджмента качества в российских банках разного масштаба и профиля деятельности. Методика предлагает комплексный подход к менеджменту качества и связывает его с другими сферами управления банком: стратегия, бизнес-процессы, организационная структура и персонал, документооборот и т.д.

Также семинар предоставляет большой набор реальных практических примеров, бизнес-моделей, необходимых нормативных документов и форм документов системы менеджмента качества. Рассказывается, как использовать эти наработки и с минимальными рисками, временными и финансовыми затратами создать на их основе систему менеджмента качества в банке.

Все учебные материалы, которые демонстрируются на семинаре, передаются участникам в электронном виде.

Главная ценность семинара состоит в том, что он является отраслевым в области СМК, т.е. предлагаемые методики и практические примеры полностью предназначены для банковской отрасли. Основной упор в семинаре сделан на бизнес-инжиниринговую составляющую системы менеджмента качества, т.е. стратегия, бизнес-процессы, организационная структура, цели и показатели, регламентация, технологии.

Семинар-практикум даёт ответы на следующие вопросы:

- Как привести в соответствие со стандартом ISO 9001 систему менеджмента качества банка?
- Как с нуля разработать компоненты системы менеджмента качества: описать бизнес-процессы банка, разработать нормативные документы и довести до сотрудников, разработать требования и показатели качества и многое другое?
- Как быстро и эффективно разрабатывать и актуализировать документацию системы менеджмента качества с помощью программных продуктов бизнес-моделирования?
- Что сделать, чтобы система менеджмента качества и нормативные документы работали на практике?
- Как улучшить качество обслуживания и удовлетворённость Клиентов банка?

Семинар-практикум предназначен для руководителей и специалистов следующих подразделений банка:

- Служба качества и стандартизации;
- Управление банковских бизнес-процессов и технологий;
- Управление методологии;
- Управление стратегического и организационного развития;
- Служба внутреннего контроля;
- Управления персонала;
- А также подразделений, руководители и специалисты которых участвуют в проектах по менеджменту качества, стратегическому и организационному развитию банка, регламентации и оптимизации бизнес-процессов, организационной структуры, повышению эффективности труда.

### **Программа семинара-практикума**

1. Основные понятия и стандарты менеджмента качества
  - Понятие и категории качества. Значение стандартизации и менеджмента качества для банков
  - Понятие Системы менеджмента качества (СМК), ее применение в банках. Экономический эффект от внедрения СМК.
  - Обзор стандартов серии ISO 9000
  - Обзор стандартов качества от Ассоциации Российских Банков (АРБ).
  - Интеграция стандартов АРБ и ISO 9000.
  - Анализ и меры преодоления проблем и рисков при разработке СМК
2. Архитектура системы менеджмента качества банка
  - Основные компоненты СМК и их взаимосвязь

- Документация СМК: концепция стандартизации и качества, политика в области качества, руководство по качеству, стандарты качества, формы документов СМК.
  - Бизнес-процессы СМК: основные и вспомогательные бизнес-процессы банка, обязательные процедуры СМК.
  - Цели, показатели и требования в области качества.
  - Организационная структура СМК: распределение ответственности в СМК и бизнес-процессах банка в целом. Оргструктура и регламентирующие документы службы качества.
3. Типовая система менеджмента качества банка
  4. Методика построения СМК по стандартам ISO 9000 в банке
    - Подготовка и планирование проекта, оценочный аудит СМК
    - Приведение СМК банка к требованиям ISO 9000. Описание бизнес-процессов банка, разработка требований и показателей качества для банковских бизнес-процессов и продуктов, разработка нормативных документов СМК, стандартов процессов, обязательных процедур СМК, доведение до сотрудников
    - Внутренний и внешний аудит, организация сертификации
  5. Функционирование СМК банка
    - Планирование и построение СМК
    - Управление каждым процессом СМК
    - Внутренний аудит СМК
    - Анализ СМК со стороны руководства банка
  6. Качество обслуживания клиентов в банке
  7. Программные продукты бизнес-моделирования
    - Автоматизация разработки и функционирования системы менеджмента качества в банке, решение практических задач.
    - Обзор программных продуктов бизнес-моделирования (ARIS, Business Studio, Microsoft Visio) и их функциональности в области СМК
    - Механизмы автоматизированной разработки документации СМК

# Информационно-практический портал «Банкирам»

<http://bankiram.blogspot.com>

Идея и предназначение данного веб-портала состоит в следующем.

Во-первых, объединить все профессиональные наработки и материалы по банковскому менеджменту и бизнес-инжинирингу на единой площадке. Как правило, учебные видео-фильмы "лежат" на видео-хостингах, статьи в журналах, документы на компьютере и дисках, опыт "в голове" и так далее ;) Благодаря этому сайту, всё можно централизовать и предоставить тем людям, которым это действительно интересно и необходимо.

Во-вторых, данный веб-портал - это хороший инструмент для обмена мнениями, голосований и прочих интерактивных возможностей.

Портал ориентирован и будет полезен широкому кругу банковских и финансовых специалистов (аналитиков, методологов, технологов и т.д.), а также всем банковским Клиентам.

Портал называется информационно-практическим потому, что главный его принцип "чтобы вся размещаемая информация имела практическую ценность". В этом, пожалуй, одно из главных его отличий от других подобных проектов.

## Миссия портала по отношению к банковским Клиентам

Помочь Клиентам извлекать максимальную выгоду от взаимодействия с коммерческими банками и свободно ориентироваться в современном банковском и финансовом мире.

## Миссия портала по отношению к банковским сотрудникам

Помочь сотрудникам добиваться высоких результатов своей работы, тем самым повысить эффективность и качество деятельности своего банка.

bankiram.blogspot.com

Открыть доступ Сообщить о нарушении Следующий блог

### Банковские бизнес-процессы, документы, риски, организационное развитие, системы менеджмент

Информационно-практический портал "Банкирам". Всё для банкиров, о банкирах и для вас. Здесь вы найдете большое количество примеров банковских и проектных документов, методические решения, бизнес-модели, интервью, ответы на вопросы и многое другое.

Анонсы Статьи Документы и материалы Книги Практический опыт Бизнес-модель банка Видео-фильмы О сайте

#### ИЗБРАННЫЕ ССЫЛКИ

- Книга "Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг"
- комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка (версия 3.0)
- Сопровождение по банковскому менеджменту и бизнес-инжинирингу
- Как выбрать самый выгодный и удобный банк?
- Будет ли вторая волна кризиса и как её пережить?
- Где и как хранить деньги?

ВОСКРЕСЕНЬЕ, 11 МАРТА 2012 Г.

#### Управление изменениями организационной структуры банка

Данная тема является важной и проблемной для многих банков. Довольно часто изменения в системах управления банка, нормативной документации и других объектах деятельности значительно отстают от реальных изменений в структуре.

Изменения в структуре обусловлены следующими факторами.

- Динамичность внешней среды банка: финансовые кризисы и нестабильность, изменение спроса и потребностей клиентов, изменения на финансовых рынках и др. Под все это нужно подстраиваться, в том числе проводить изменения в структуре.
- Изменение стратегии банка