

# Презентация

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

Версия 6.0

Автор и разработчик: Исаев Р.А.

Эксперт по бизнес-инжинирингу и управлению в банковской сфере

Партнёр ГК «Современные технологии управления»

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

Подробное описание: [http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)



# Комплексная типовая бизнес-модель банка

- ▶ Комплексная типовая бизнес-модель банка (далее Бизнес-модель банка) – это система взаимосвязанных моделей, документов и справочников, описывающих большинство областей деятельности и систем управления универсального банка (финансовой организации). Технически она реализована в виде базы данных в системе бизнес-моделирования **Business Studio**.
- ▶ Бизнес-модель является эффективным инструментом и информационно-практическим пособием по формализации и совершенствованию деятельности банка. Для многих банков она уже стала «настольной банковской энциклопедией» (электронной базой знаний), которая используется непрерывно в течение более 10 лет.
- ▶ Бизнес-модель может быть успешно использована как банками, которые только начинают формализацию своей деятельности с помощью современных технологий управления, так и банками, которые продолжают развивать и оптимизировать свой бизнес.

# Пользователи Бизнес-модели банка

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

# Области применения Бизнес-модели банка

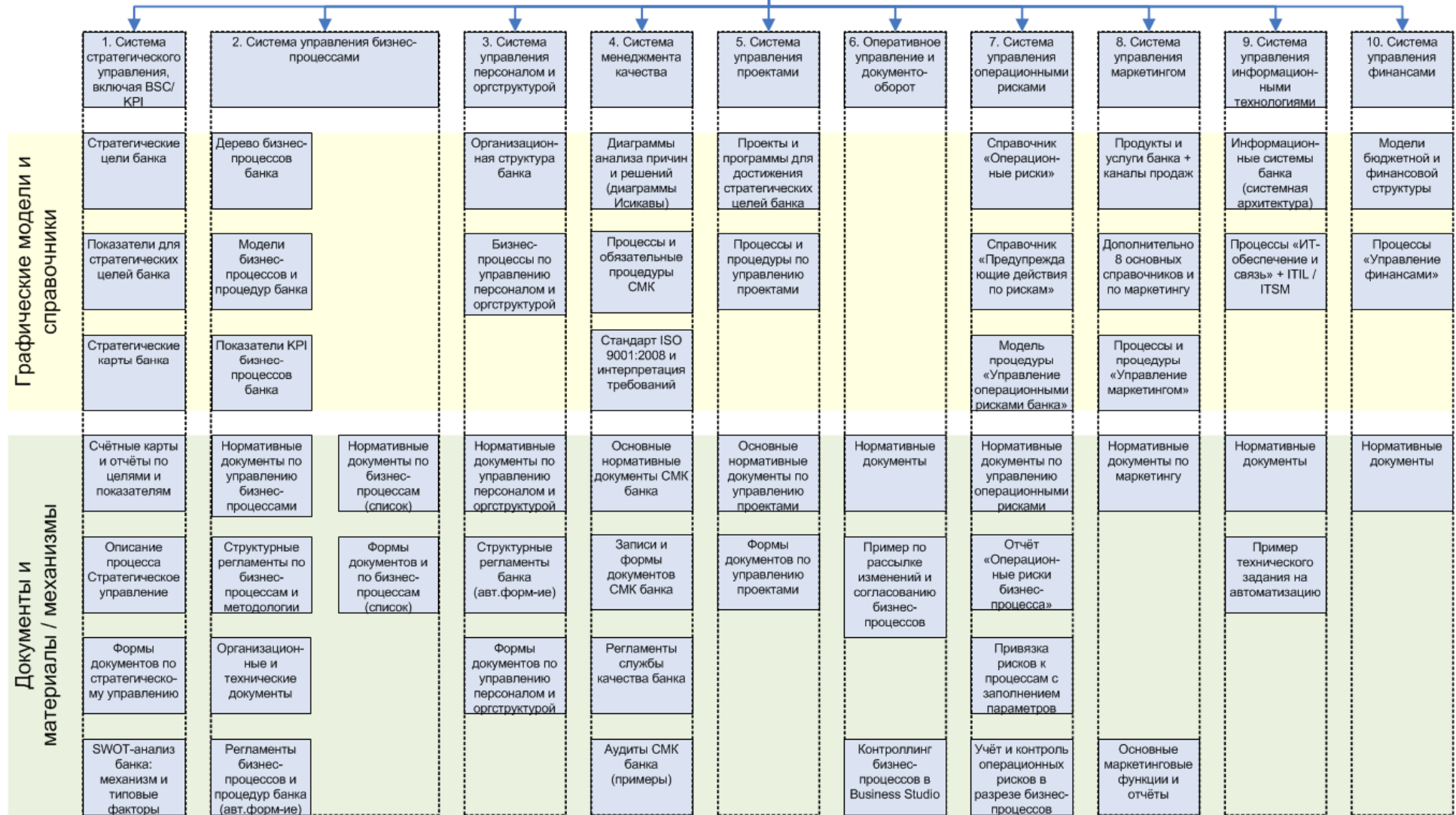
- ▶ Практика внедрения предыдущих версий Бизнес-модели банка показала, что она может быть успешно использована не только в банках, но и в других финансовых организациях:
  - депозитарные центры
  - регистраторы
  - клиринговые центры
  - небанковские кредитные организации
  - платёжные системы
  - брокерские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

# Структура Бизнес-модели банка

- ▶ Поскольку Бизнес-модель банка – это в первую очередь управленческий инструмент, то неё заложена структура и наполнение систем управления банка:
  1. Система стратегического управления (ССУ)
  2. Система управления бизнес-процессами (СУБП)
  3. Система управления персоналом и организационной структурой
  4. Система менеджмента качества (СМК)
  5. Система управления проектами (СУП)
  6. Система оперативного управления и документооборота
  7. Система управления рисками
  8. Система управления маркетингом
  9. Система управления информационными технологиями (ИТ)
  10. Система управления финансами
  
- ▶ Для каждой системы управления представлены основные её компоненты в виде моделей, документов и информационных справочников, а также различные успешные решения и практические наработки.

# Структура Бизнес-модели банка

## Структура Комплексной типовой бизнес-модели банка (версия 6.0)



# Ценность Бизнес-модели для банков

Использование Бизнес-модели позволяет банкам и финансовым организациям

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

# Ценность Бизнес-модели для консалтинговых компаний

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

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



# Внедрение Бизнес-модели и Business Studio в банках

## Россия

### Крупные банки и финансовые организации

- ▶ «Альфа-банк» (Москва)
- ▶ Банк «Открытие» (Москва)
- ▶ «Связь банк» (Москва)
- ▶ Банк «Петрокоммерц» (Москва)
- ▶ «АК БАРС» банк (Казань)
- ▶ «Уральский банк реконструкции и развития»
- ▶ «Балтийский Банк Развития» (Москва)
- ▶ Банк «Зенит» (Москва)
- ▶ «Агентство по страхованию вкладов» (Москва)
- ▶ «Национальный Расчетный Депозитарий» (Москва)
- ▶ «Московская биржа» (Москва)
- ▶ «FOREX Club» (Москва)

### Средние и небольшие банки

- ▶ Банк «ГЛОБЭКС» (Москва)
- ▶ «Плюс Банк» (Москва)
- ▶ «Кредит Урал Банк» (Магнитогорск)
- ▶ Банк «Урал ФД» (Пермь)
- ▶ Инвестиционный Банк «ВЕСТА» (Москва)
- ▶ «Крайинвестбанк» (Краснодар)
- ▶ «Меткомбанк» (Череповец)
- ▶ «СКБ-Банк» (Екатеринбург)
- ▶ «Башкомснаббанк» (Уфа)
- ▶ «Росэнергобанк» (Москва)
- ▶ «АксонБанк» (Кострома)

- ▶ «Международный банк экономического сотрудничества» (Москва)
- ▶ «Газпромбанк-Лизинг» (Москва)
- ▶ «ТрансКапиталБанк» (Москва)
- ▶ «АлмазЭргиэнБанк» (Якутск)
- ▶ «Сетелем Банк» (Москва)
- ▶ Банк «Екатеринбург» (Екатеринбург)
- ▶ «Сургутнефтегазбанк» (Сургут)
- ▶ «Тройка-Д Банк» (Москва)

## СНГ и Евросоюз

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

- ▶ По данным на март 2016: Бизнес-модель и Business Studio внедрили и успешно используют **более 90 банков** и финансовых организаций.

# Ключевые свойства Бизнес-модели банка

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

## Способ использования Бизнес-модели банка в Business Studio

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

## Стоимость Бизнес-модели банка и обновлений с предыдущих версий

Название продукта	Стоимость
Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации) Версия 6.0	89 000 руб.
Обновления с предыдущих версий на версию 6.0 Бизнес-модели	17 500 руб.
<p>После приобретения <b>Бизнес-модели</b> или <b>Обновления</b> Клиент получает бесплатно следующие обновления версий в течение 1 года. Бесплатные обновления передаются при условии предоставления банком рецензии (отзыва) на предыдущую версию Бизнес-модели.</p>	
<p><b>Технические требования.</b> Для работы с Бизнес-моделью необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Business Studio Enterprise последней актуальной версии</li><li>- Microsoft SQL Server 2008 или выше (устанавливается автоматически с Business Studio)</li><li>- Microsoft Visio 2013 или выше</li></ul>	
<p>По поводу приобретения Бизнес-модели банка и за дополнительной информацией следует обращаться к автору-разработчику Бизнес-модели <a href="mailto:isaev.ra@bankiram.pro">isaev.ra@bankiram.pro</a>, <a href="mailto:mail@isaevroman.ru">mail@isaevroman.ru</a></p>	

# Онлайн-презентации Бизнес-модели банка

- ▶ Приглашаем посетить онлайн-презентации Бизнес-модели банка (вебинары). На них демонстрируется содержание и компоненты Бизнес-модели банка в программном продукте Business Studio. Автор отвечает на вопросы и даёт детальные консультации по внедрению Бизнес-модели.
- ▶ Участие свободное, количество участников не ограничено. Для участия в презентации необходимо отправить заявку в свободной форме с указанием ваших контактов на адрес [mail@businessstudio.ru](mailto:mail@businessstudio.ru)
- ▶ Информация о датах ближайших онлайн-презентаций доступна на сайте:
  - [http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)
  - <http://www.businessstudio.ru/benefits/presentation/>

# 1. Система стратегического управления банка

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

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

[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)

# 1. Система стратегического управления банка

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

# 1. Система стратегического управления банка

## ▶ 1.3. Стратегические карты банка

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

Сбалансированная система показателей BSC / KPI банка содержит 14 стратегических карт

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



# 1. Система стратегического управления банка

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

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

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

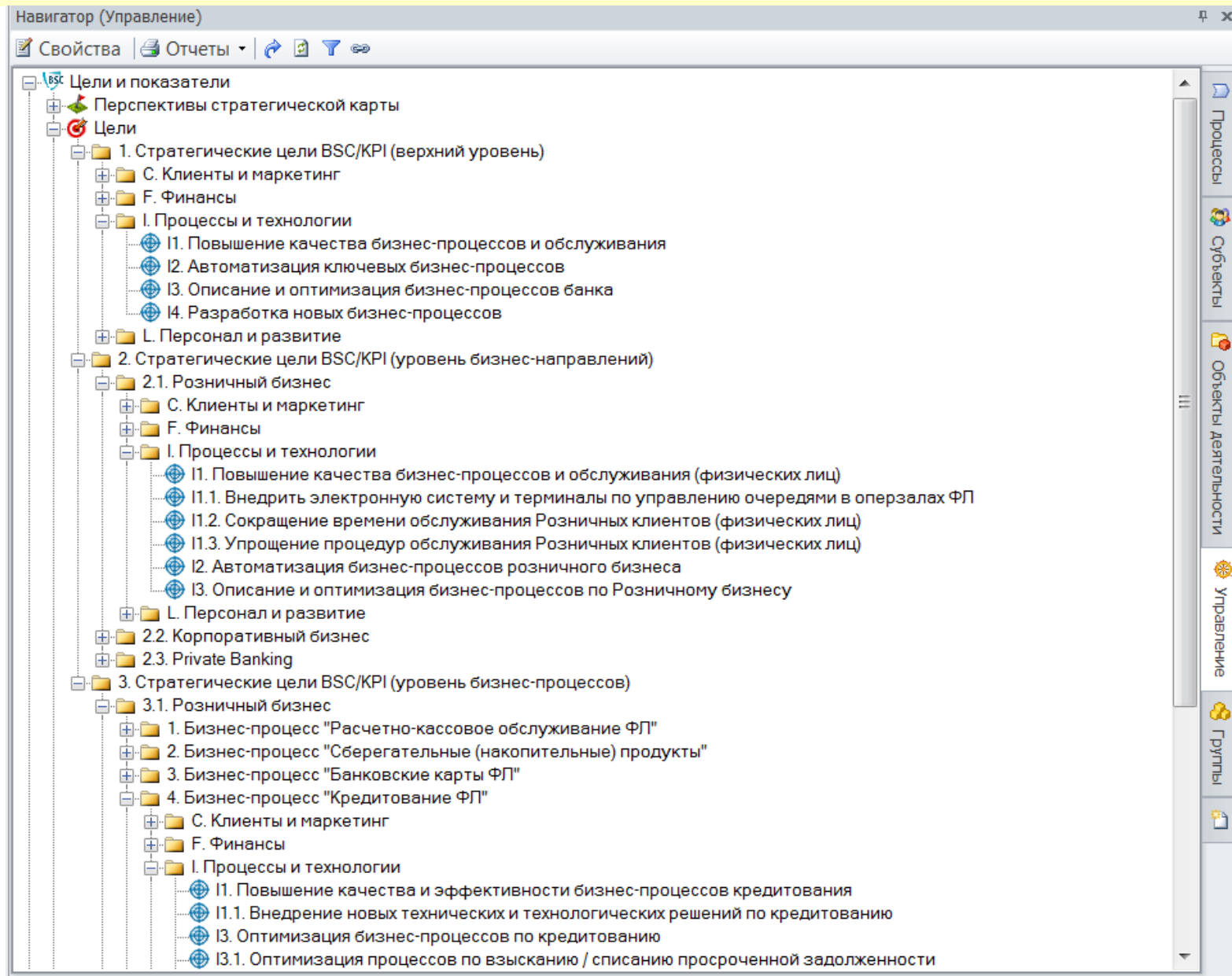
## ▶ 1.6. Документы по стратегическому управлению

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

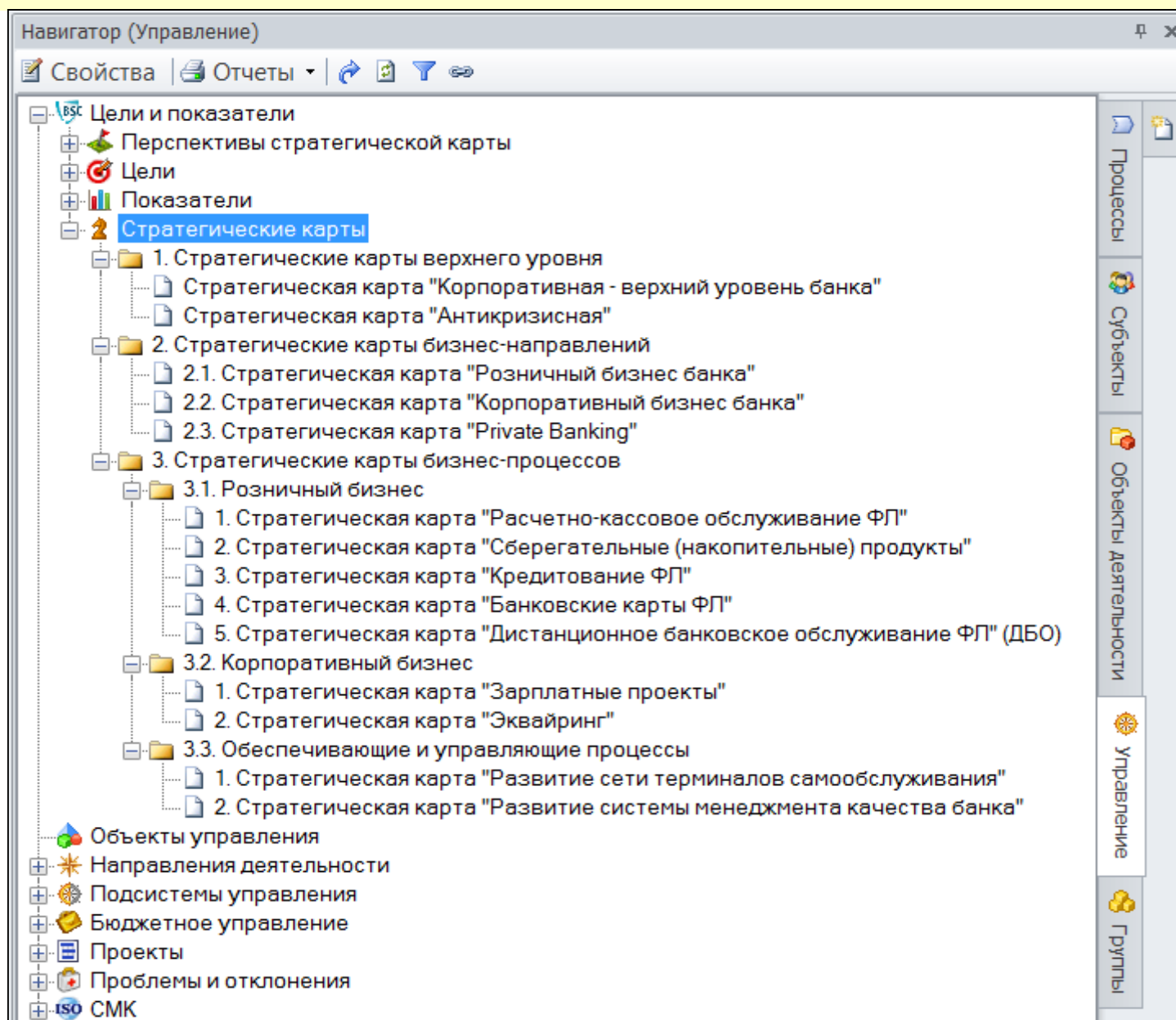
## ▶ 1.7. SWOT-анализ

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

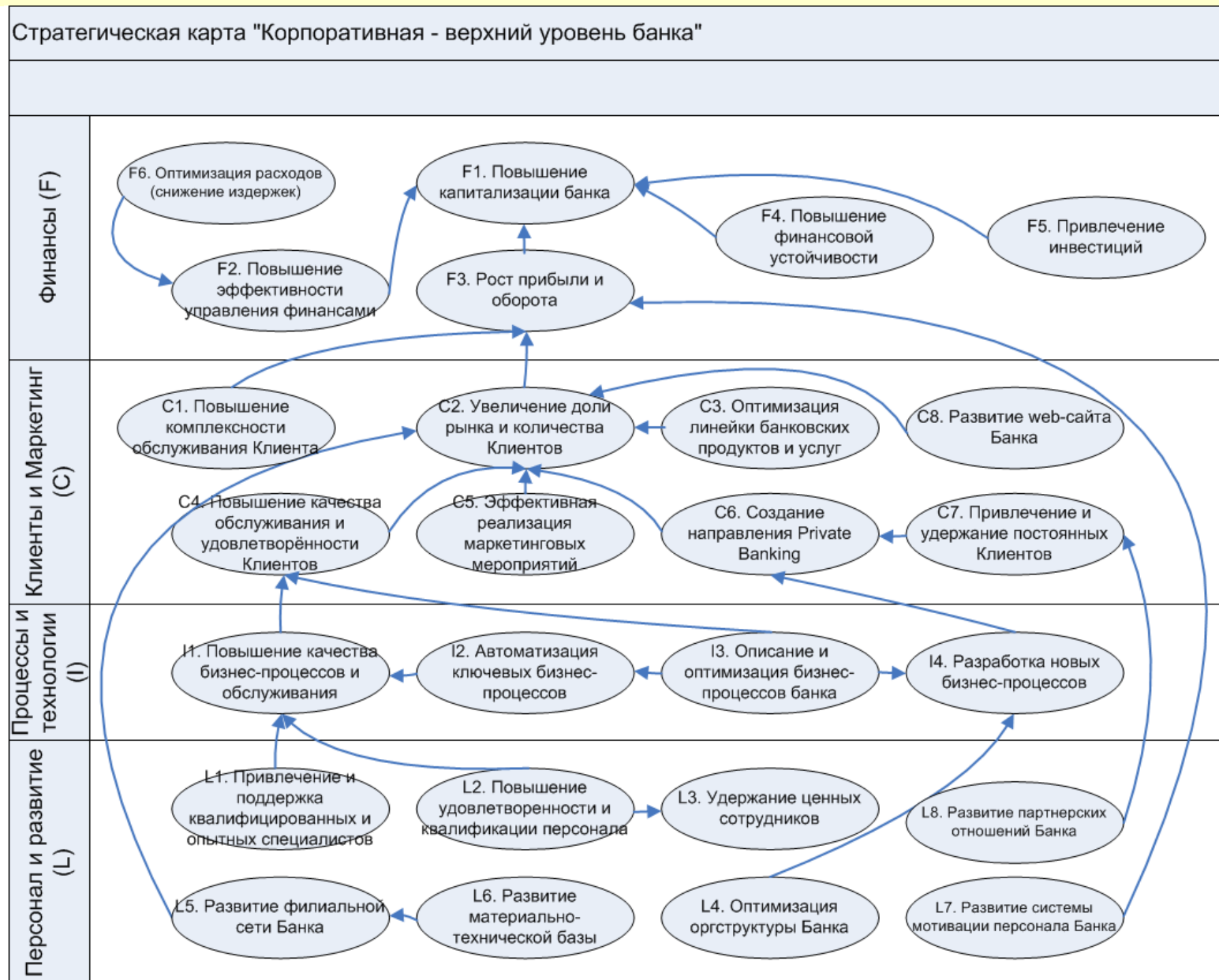
# Стратегические цели банка



# Стратегические карты банка



# Стратегическая карта банка



# Показатели KPI (для стратегических целей)

Навигатор (Управление)

Свойства | Отчеты

- Цели и показатели
  - Перспективы стратегической карты
  - Цели
  - Показатели
    - 1. Показатели стратегических целей BSC/KPI (верхний уровень)
      - С. Клиенты и маркетинг
      - Ф. Финансы
      - И. Процессы и технологии
        - Доля формализованных бизнес-процессов в банке
        - Индекс выполнения задач по автоматизации
        - Индекс выполнения проектов по описанию бизнес-процессов
        - Индекс качества бизнес-процессов банка
        - Количество автоматизированных бизнес-процессов
        - Количество разработанных обеспечивающих и управляющих бизнес-процессов
        - Количество разработанных основных бизнес-процессов
      - L. Персонал и развитие
    - 2. Показатели стратегических целей BSC/KPI (уровень бизнес-направлений)
      - 2.1. Розничный бизнес
        - С. Клиенты и маркетинг
          - Доля рынка по розничным продуктам, услугам
          - Индекс удовлетворенности розничных клиентов (физлиц)
          - Количество новых розничных продуктов, услуг
          - Объем бюджета на маркетинг розничного бизнеса
          - Объем продаж по постоянным розничным клиентам
          - Прирост количества розничных Клиентов
          - Средний объем продаж на одного розничного клиента
        - Ф. Финансы
        - И. Процессы и технологии
          - Доля автоматизированных бизнес-процессов розничного бизнеса
          - Количество описанных и оптимизированных розничных бизнес-процессов
          - Количество ошибок и несоответствий по розничным бизнес-процессам
          - Количество претензий по розничным бизнес-процессам
        - L. Персонал и развитие
      - 2.2. Корпоративный бизнес
      - 2.3. Private Banking
    - 3. Показатели бизнес-процессов банка
      - 3.1. Показатели основных бизнес-процессов банка (без привязки к типам клиентов)
      - 3.2. Показатели обеспечивающих бизнес-процессов банка
      - 3.3. Показатели управляющих бизнес-процессов банка

Процессы  
Субъекты  
Объекты  
Детальности  
Управление  
Группы

# Параметры показателя и контроль значений

Количество выданных кредитов за период (Показатели)

Отчеты | Действия | Сохранить | Закрыть

График | Детализация

Основные

№ п/п: ×

Название: Количество выданных кредитов за период

Периодичность: × Месяц

Желаемый тренд: × Увеличение

Единица измерения: × Штуки

Точность: × 1

Ответственные

Значения

^ Формула расчета

Рассчитываемый:

Использовать формулу для: × Для плановых и фактических значений

Формула:

.....

Состав | Нормативно-справочные документы | Процессы | Цели

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

# Параметры показателя и контроль значений

Количество выданных кредитов за период (Показатели)

Очистить значения показателя

Единица измерения:

Целевое значение:  Целевая дата:

Минимальное значение:  Максимальное значение:

Шаблон настройки индикаторной линейки

Нижнее допустимое отклонение:  Верхнее допустимое отклонение:

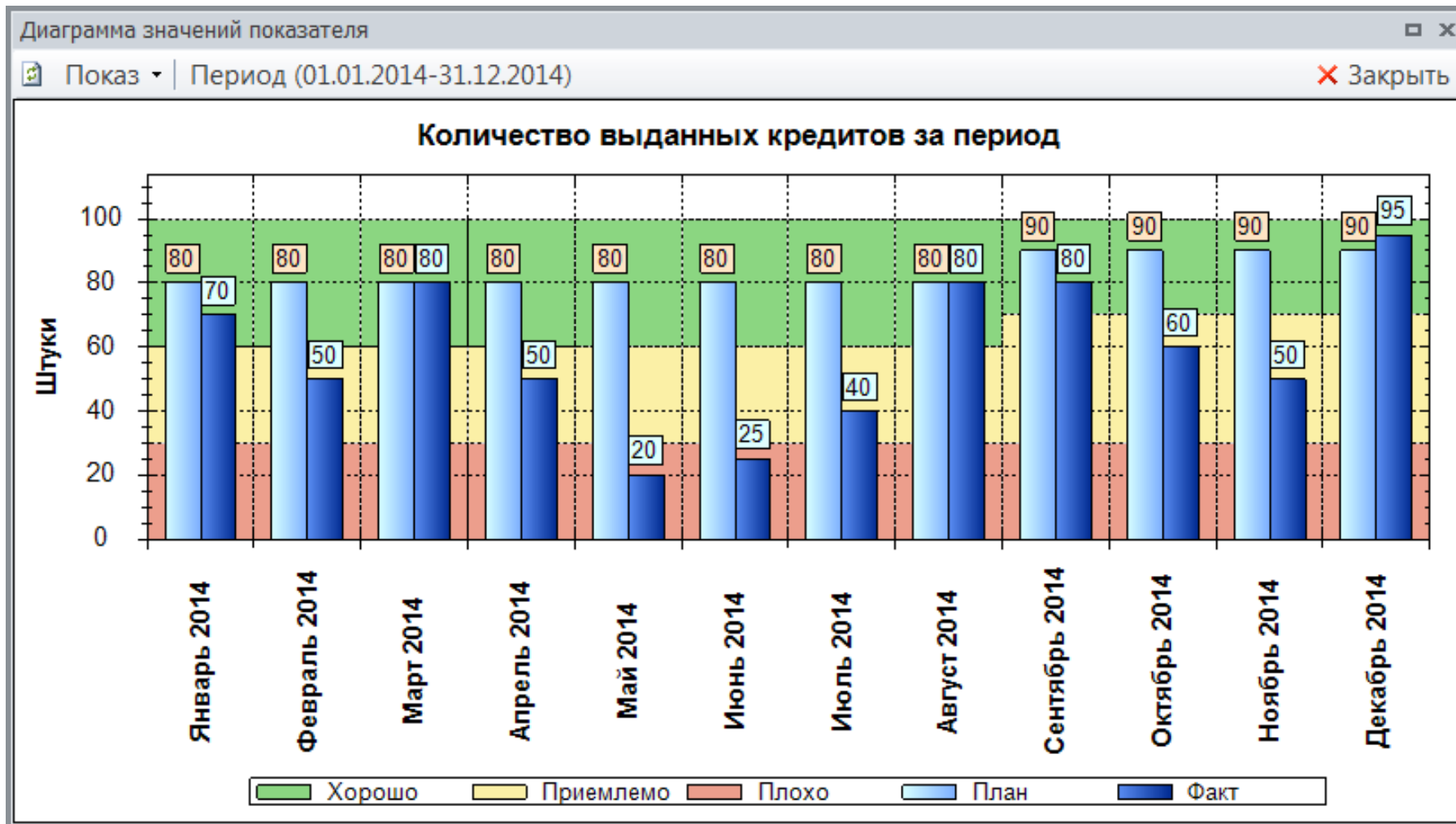
Нижнее критическое значение:  Верхнее критическое значение:

Значения показателя | Плановые значения | Фактические значения

Детализация значения | Список измерений

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

# Параметры показателя и контроль значений





# SWOT-анализ банка

SWOT-анализ (2 строки)

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

Название    Дата анализа    Исполнитель

SWOT-анализ (стратегический)		
SWOT-анализ банка	02.07.2012	Директор депа...

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

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

Название: SWOT-анализ банка

Комментарий:

Дата анализа: 02.07.2012

Исполнитель: Директор департамента бизнес-архитектуры

Сильные стороны    Возможности    Слабые стороны    Угрозы

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

## 2. Система управления бизнес-процессами банка

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

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

[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)

## 2. Система управления бизнес-процессами банка

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

# Бизнес-процессы банка, имеющие детальное описание

- ▶ Группа основных бизнес-процессов «Обслуживание физических лиц»
  - Расчётно-кассовое обслуживание: открытие и закрытие текущего счёта ФЛ, платёжная система (приём-отправление и выдача денежных переводов)
  - Открытие и закрытие вклада ФЛ
  - Кредитование (базовые процессы): кредит наличными, автокредитование, кредитные карты, ипотечное кредитование, страхование Клиентов потребительского кредитования
  - Кредитование (дополнительные процессы): взыскание просроченной задолженности, мониторинг кредита и финансового состояния заемщика, секьюритизация кредитов, реструктуризация кредитной задолженности
  - Банковские карты
  - Обслуживание VIP-Клиентов
  - Клиентский сервис ФЛ (работа с клиентами и продажи): консультация клиентов и продажи в операционном офисе, вторичные продажи и кросс-продажи, управление каналами продаж и работа с партнёрами

# Бизнес-процессы банка, имеющие детальное описание

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

# Бизнес-процессы банка, имеющие детальное описание

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

# Бизнес-процессы банка, имеющие детальное описание

## ▶ Управляющие бизнес-процессы банка

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

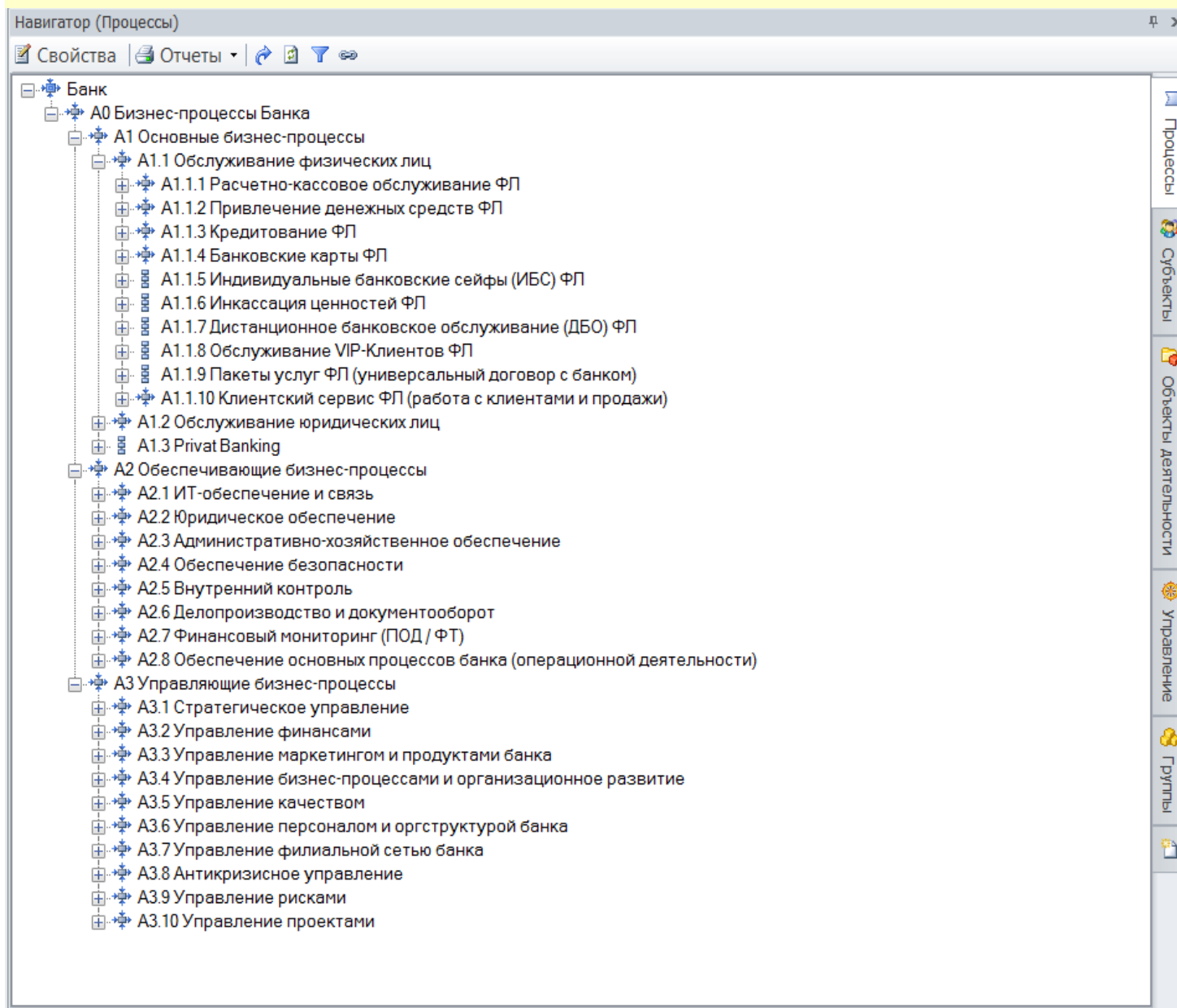
# Бизнес-процессы банка, имеющие детальное описание

## ▶ Управляющие бизнес-процессы банка

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

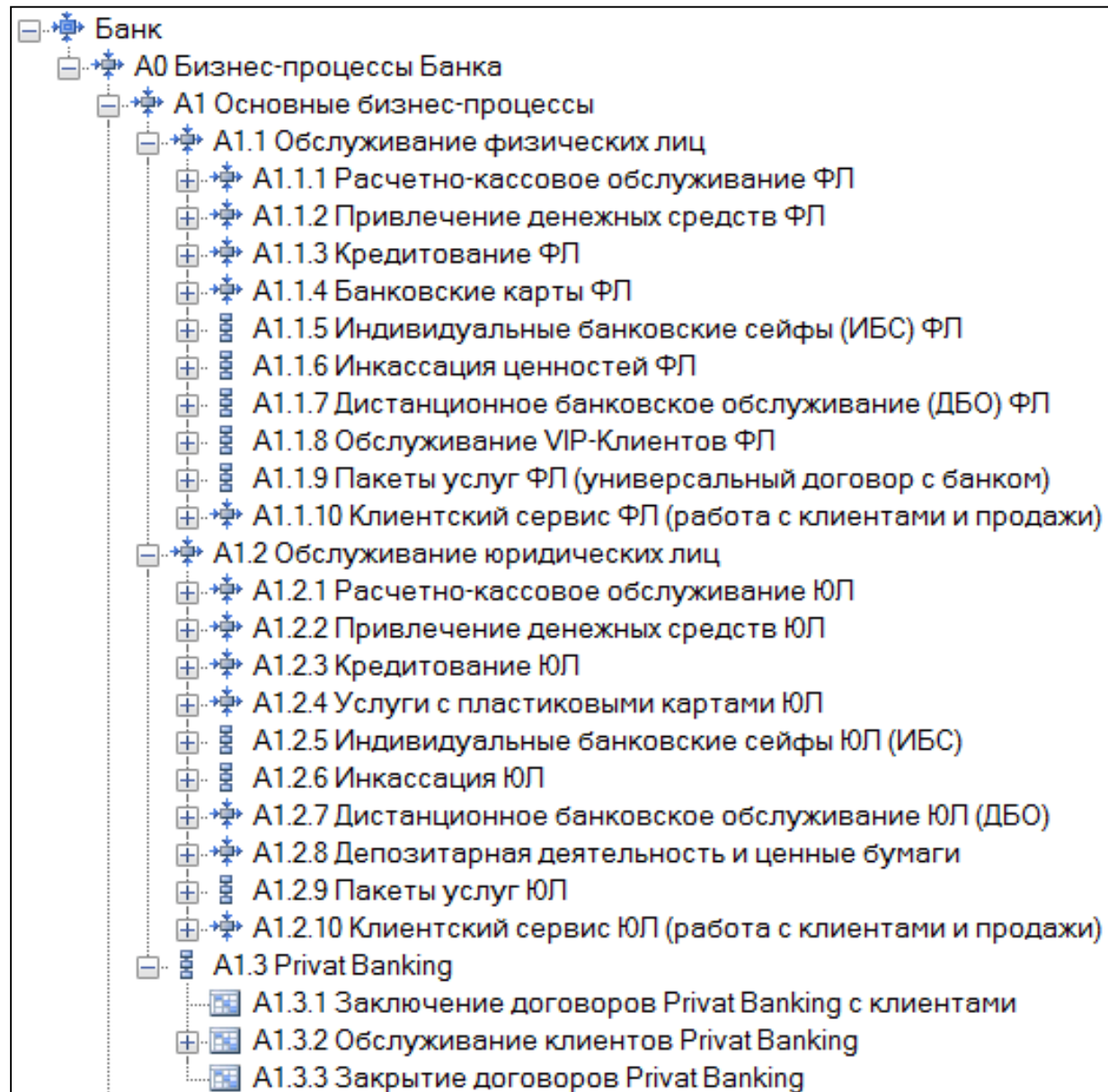


# Дерево бизнес-процессов банка верхнего уровня

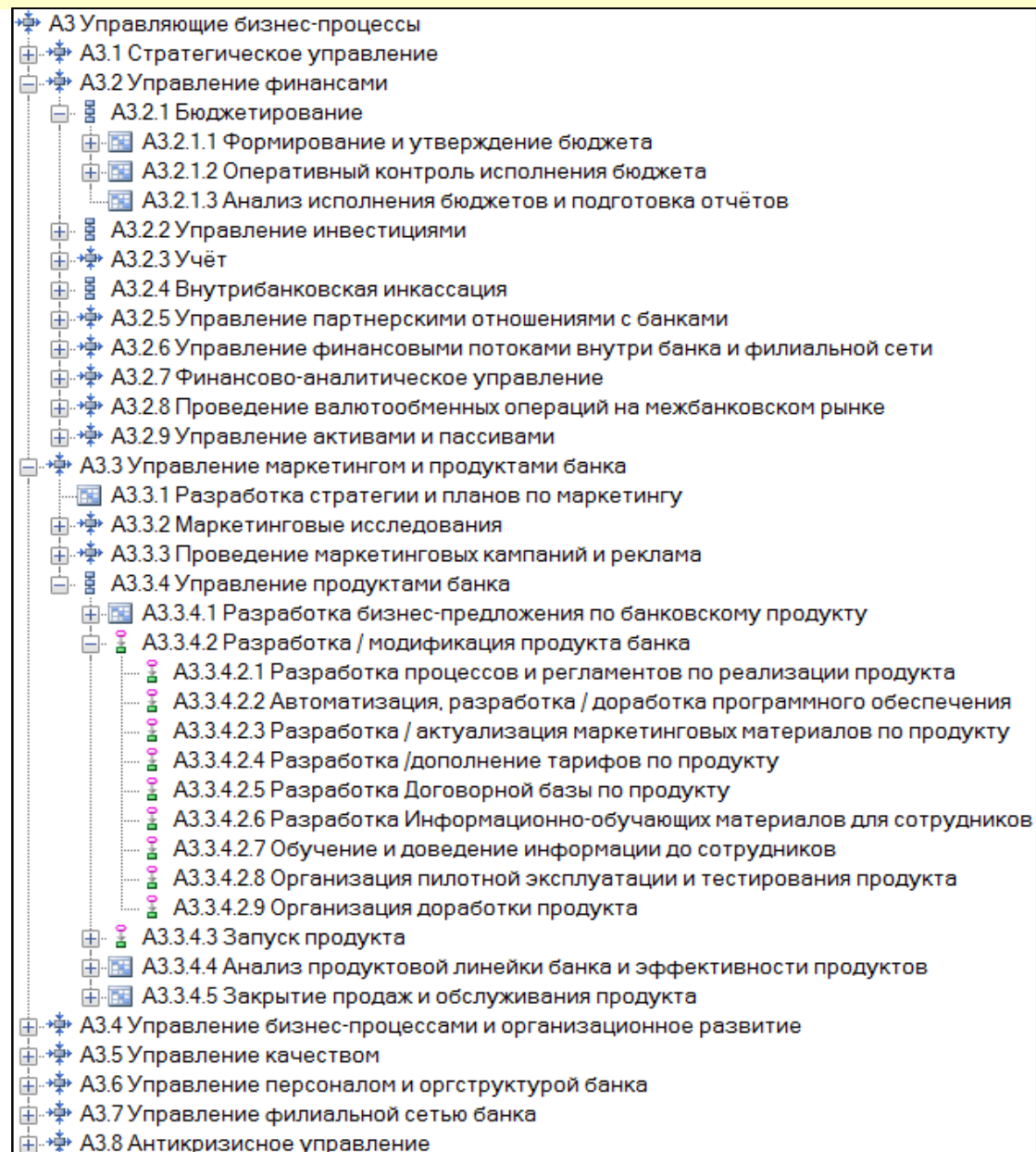


Дерево всех бизнес-процессов банка до уровня функций, выполняемых сотрудниками. Максимальная глубина дерева - 8 уровней.

# Основные бизнес-процессы банка



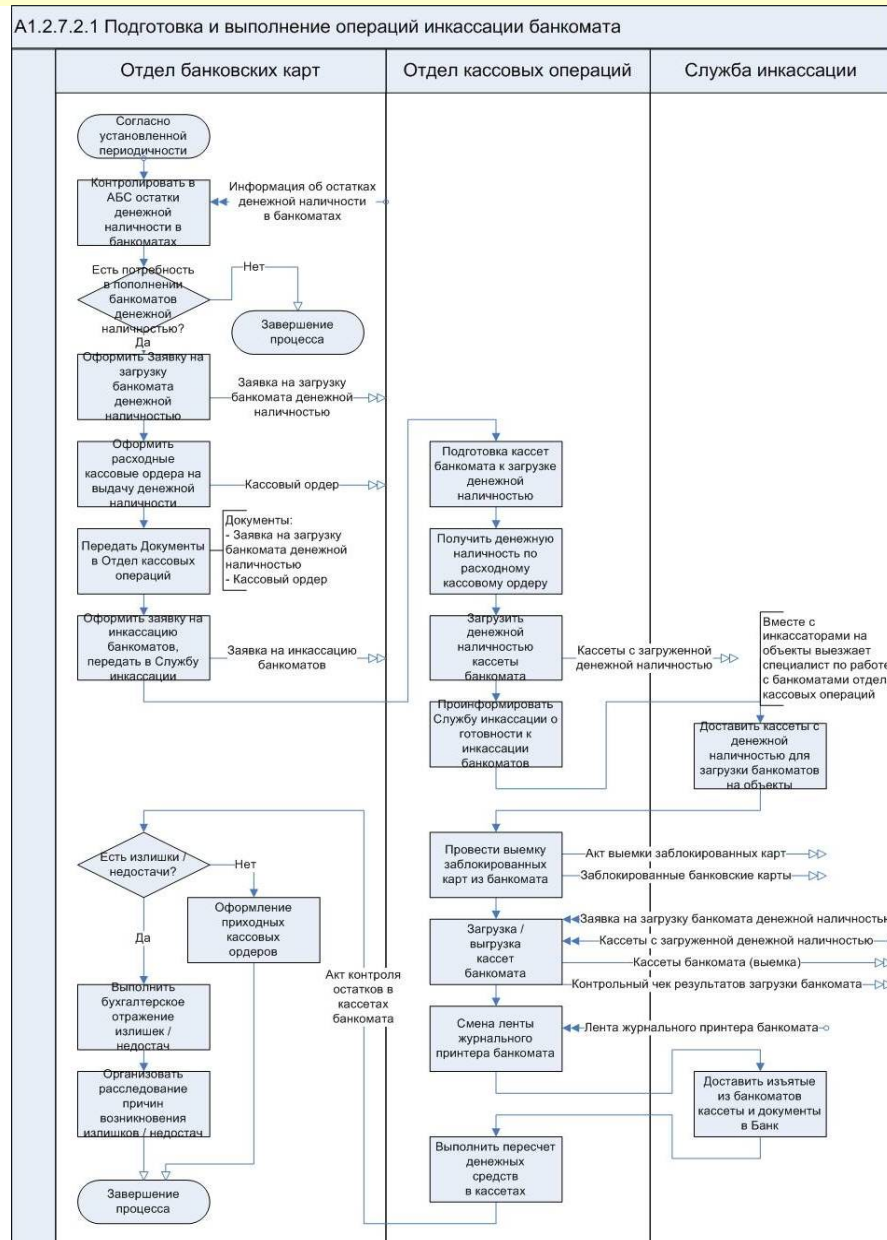
# Дерево бизнес-процессов банка – детализация (фрагмент)



# Дерево бизнес-процессов банка – детализация (фрагмент)



# Детальное описание бизнес-процесса (технологическая карта)

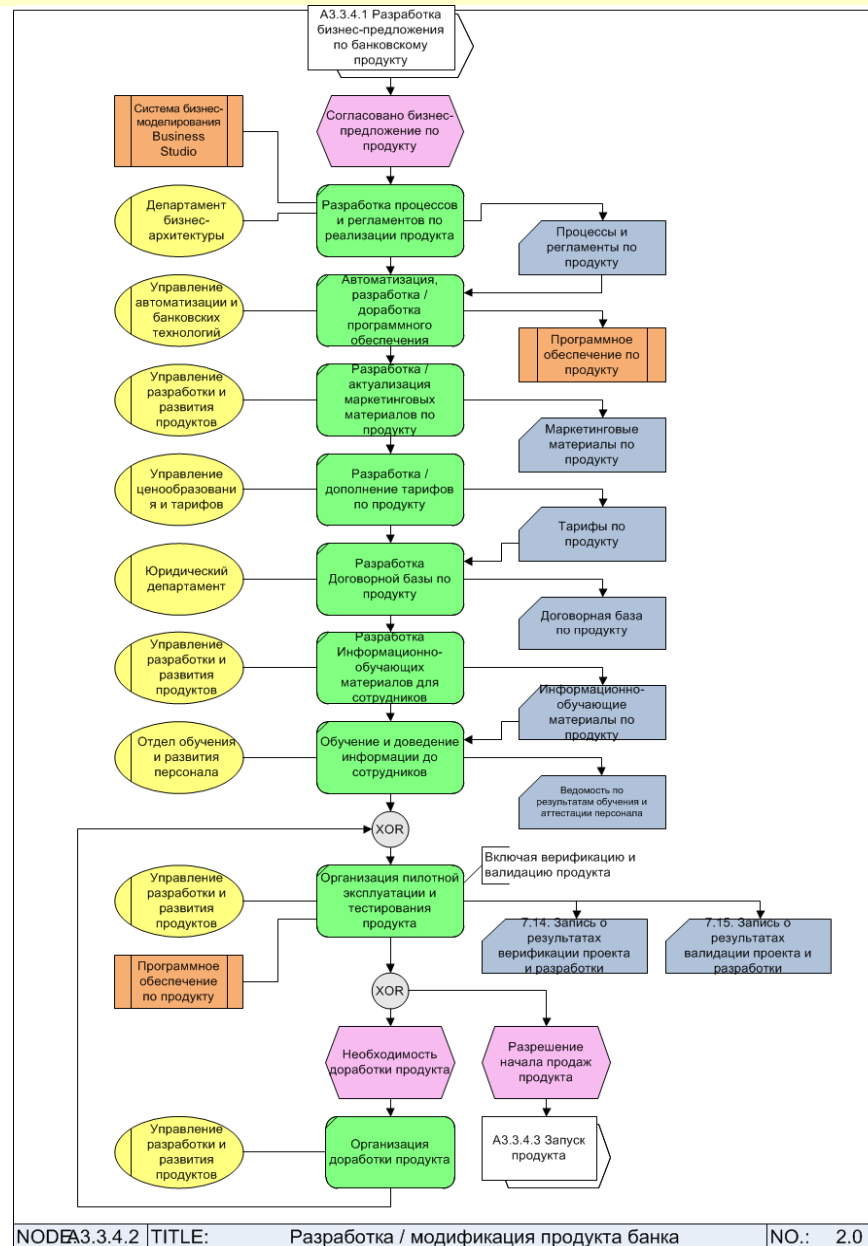


Нотация «Cross Functional Flowchart»

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

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

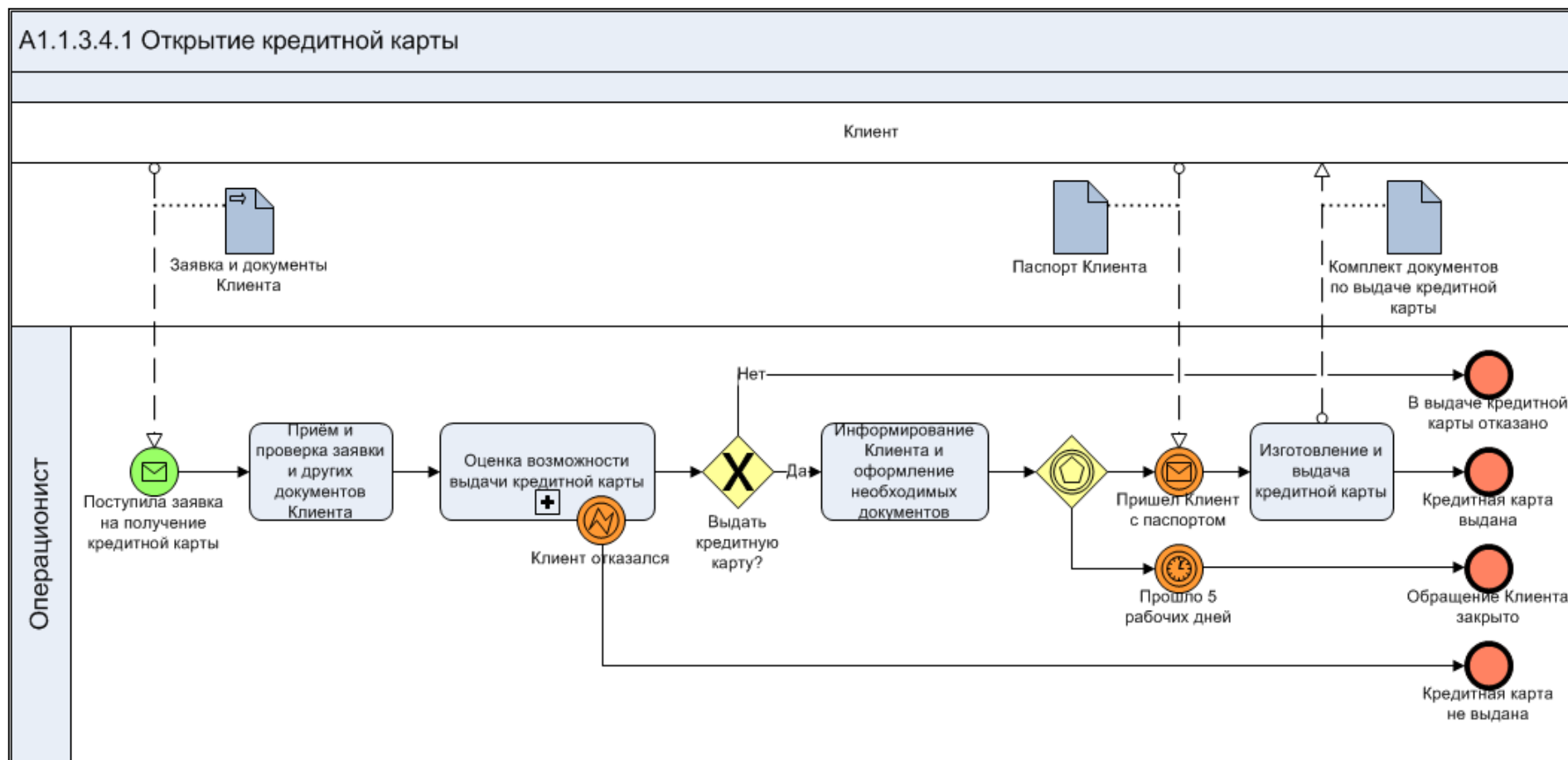
# Детальное описание бизнес-процесса (технологическая карта)



Нотация «EPC»  
(Event driven Process Chain)

# Детальное описание бизнес-процесса (технологическая карта)

Нотация «BPMN»  
(Business Process  
Model Notation)



# Регламенты бизнес-процессов (формируются автоматически)

Навигатор (Процессы)

Свойства | Отчеты

А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮП (ДБО)

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

Дерево процессов  
Контроль согласования  
Операционные риски процесса  
Диаграммы всех подпроцессов  
Операционные риски всех подпроцессов  
Глоссарий процесса  
Описание процесса IDEF0  
Регламент процесса IDEF0  
Описание процесса и подпроцессов

Проверка правильности построения диаграммы SADT

Документооборот процесса  
Процессы модели  
Стрелки процессов SADT

Матрица ответственности процесса  
Матрица ответственности процесса с ролями

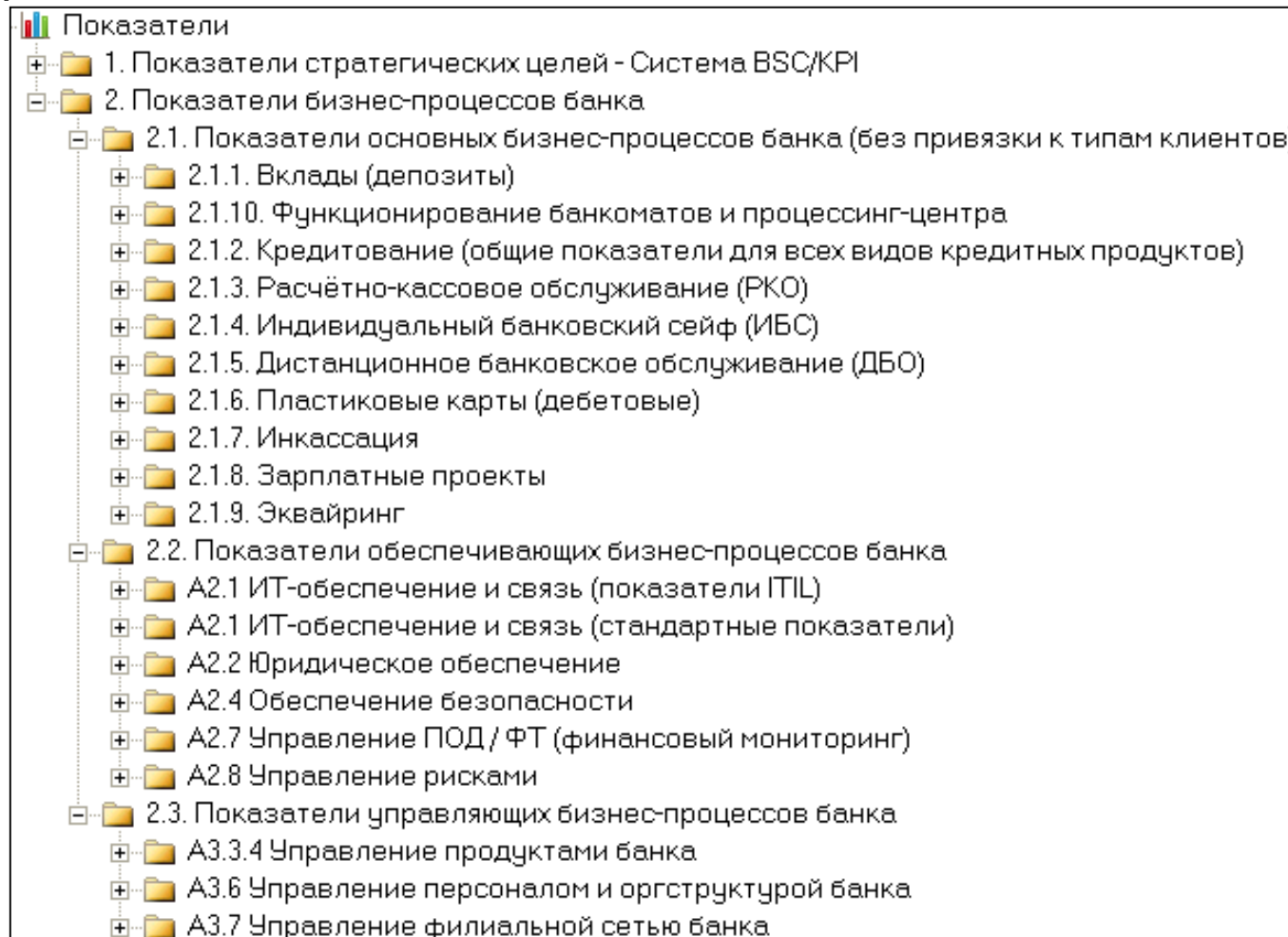
Иерархическая диаграмма  
Печатать диаграмму и все вложенные

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



# Показатели бизнес-процессов банка

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



# Показатели бизнес-процессов банка – детализация

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

### 1. Ошибки, дефекты, сбои

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

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

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

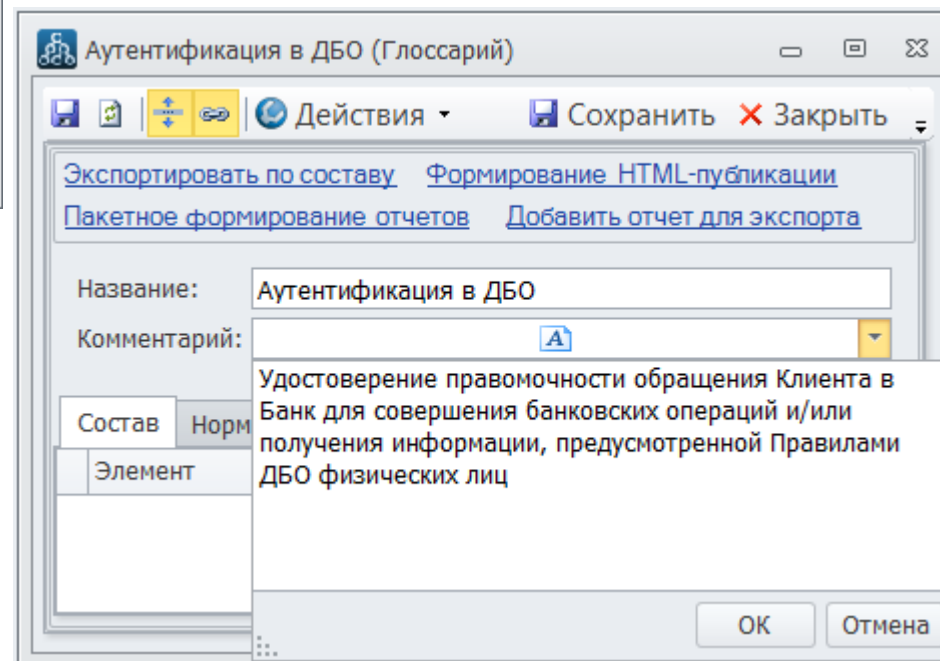
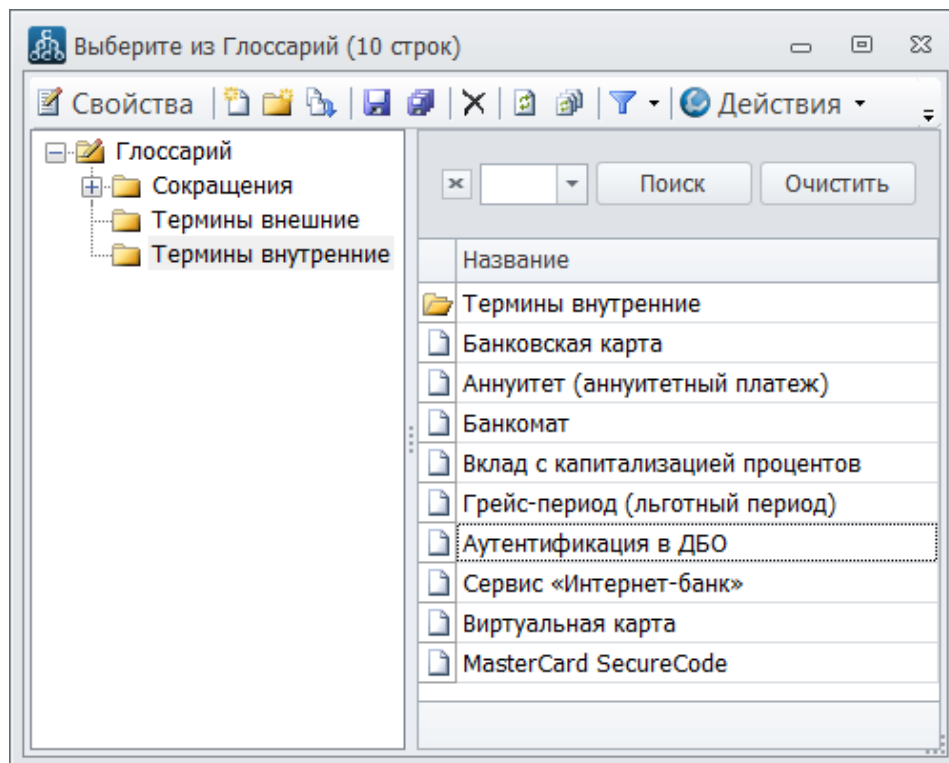
# Показатели бизнес-процессов банка – детализация

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

# Документация по бизнес-процессам

- 2. Система управления бизнес-процессами банка
  - 2.1. Основные нормативные документы по управлению бизнес-процессами (файлы)
    - 2.1.1. Положение о бизнес-процессах банка
    - 2.1.2. Шаблон стандарта процесса
    - 2.1.3. Соглашение по бизнес-моделированию в Business Studio для банка (типовое)
    - 2.1.4. Методика описания бизнес-процессов банка (версия 2.0)
    - 2.1.5. Соглашение SLA Управления бизнес-процессов и методологии
  - 2.2. Структурные регламенты по бизнес-процессам и методологии банка (файлы)
    - 2.2.1. Положение об Отделе по управлению бизнес-процессами банка
    - 2.2.2. Должностная инструкция Начальника отдела по управлению бизнес-процессами банка
    - 2.2.3. Должностная инструкция Ведущего специалиста отдела по управлению бизнес-процессами банка
    - 2.2.4. Положение о Комитете по управлению бизнес-процессами банка
    - 2.2.5. Положение об Отделе методологии
  - 2.3. Организационные и технические документы по бизнес-моделированию (файлы)
    - 2.3.1. Техническое задание на внедрение Бизнес-навигатора (HTML-Навигатора) банка
    - 2.3.2. Памятка к Бизнес-навигатору (HTML-Навигатору) банка
    - 2.3.3. Матрица рабочих групп по СМК и бизнес-процессам
    - 2.3.4. Матрица согласования бизнес-процессов банка
    - 2.3.5. Анкеты для сбора информации по описанию и актуализации бизнес-процессов
    - 2.3.6. Анкеты для анализа и оптимизации бизнес-процессов
    - 2.3.7. План - Аудит Бизнес-моделей в Business Studio
    - 2.3.8. План - Бизнес-процессы и Business Studio в банке
    - 2.3.9. Чек-лист для аудита бизнес-процесса
  - 2.4. Документы (нормативные, формы, потоки) по бизнес-процессам банка (без файлов)

# Термины и сокращения для бизнес-процессов



# Отчёт «Глоссарий процесса»

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

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

# Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов банка

Ход имитации

▶ || ▶ ■ ⏸ ⚙

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

31%

Процессы | Временные ресурсы | Переменные

Показать конечные процессы

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

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

📄 📅 📄 📄 ▶ ▶ Действия ▾ Сохранить ✕ Закрыть

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

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

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

[Детализация](#)

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

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

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

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

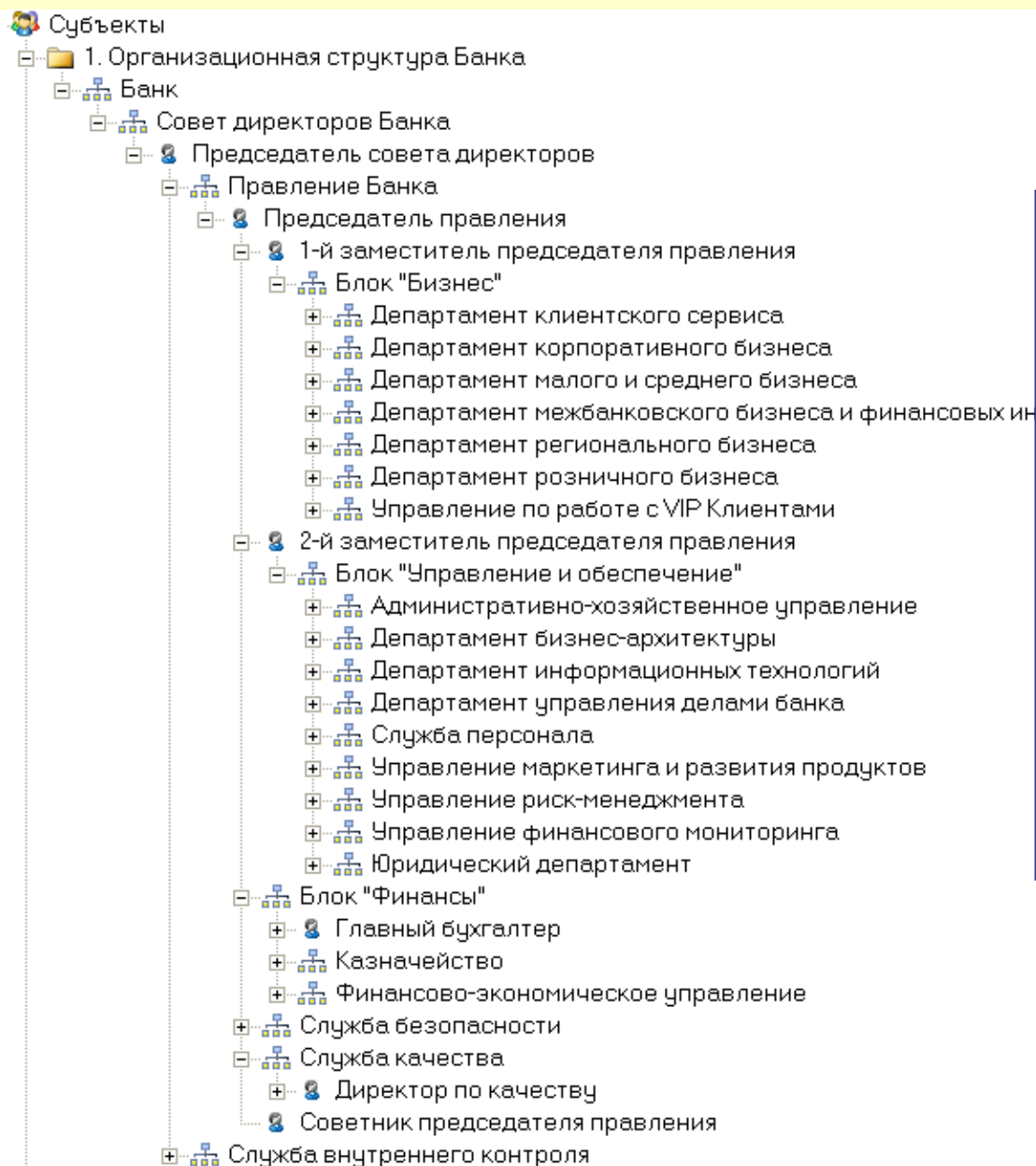
[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)



## 3. Система управления персоналом и оргструктурой банка

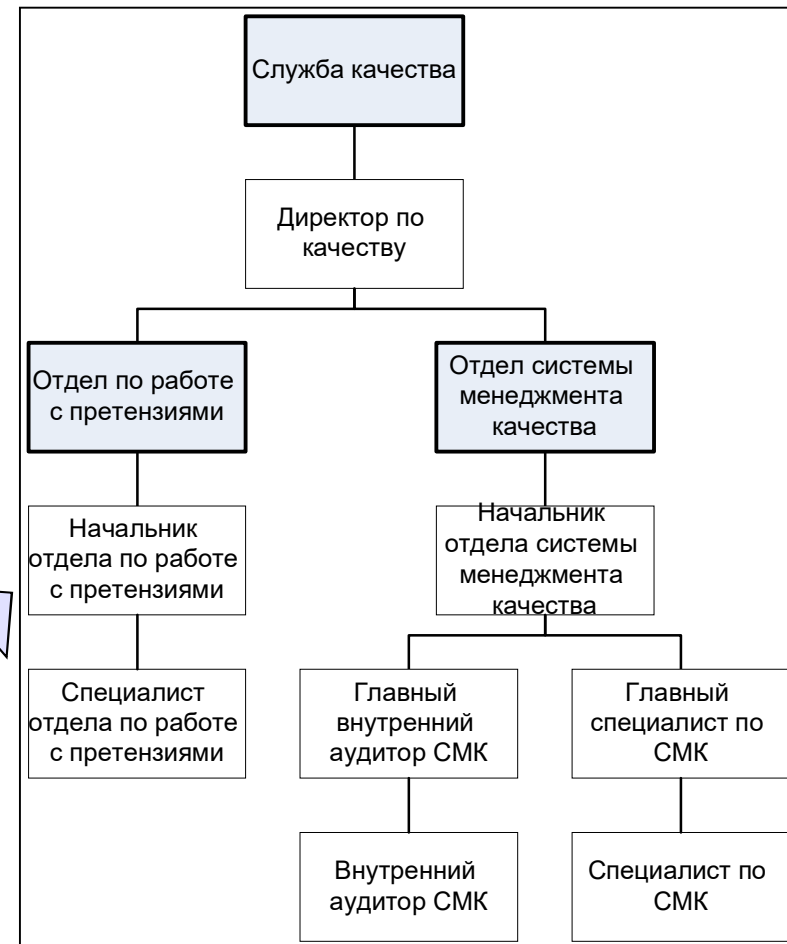
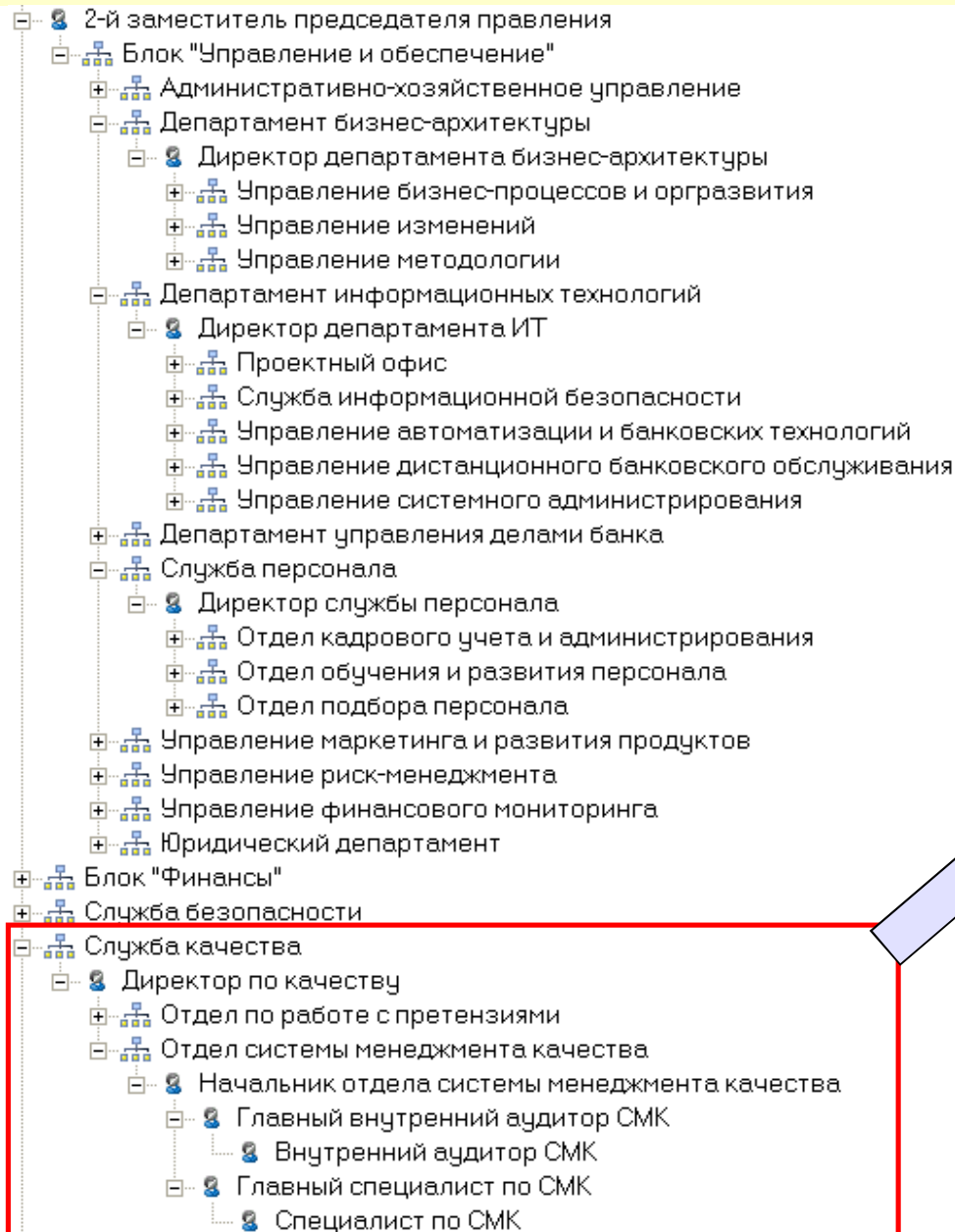
- ▶ 3.1. Организационная структура банка до уровня должностей
- ▶ 3.2. Нормативные документы по управлению персоналом и оргструктурой
  - Методика описания организационной структуры банка
  - Положение об операционном офисе банка нового формата
- ▶ 3.3. Структурные регламенты банка
  - Положения о подразделениях и должностные инструкции (формируются автоматически)
  - Структурные регламенты службы персонала (привязаны файлы)
- ▶ 3.4. Формы и примеры документов по управлению персоналом и организационной структурой банка (привязаны файлы)
- ▶ 3.5. Бизнес-процессы по управлению персоналом и организационной структурой

# Схема организационной структуры банка



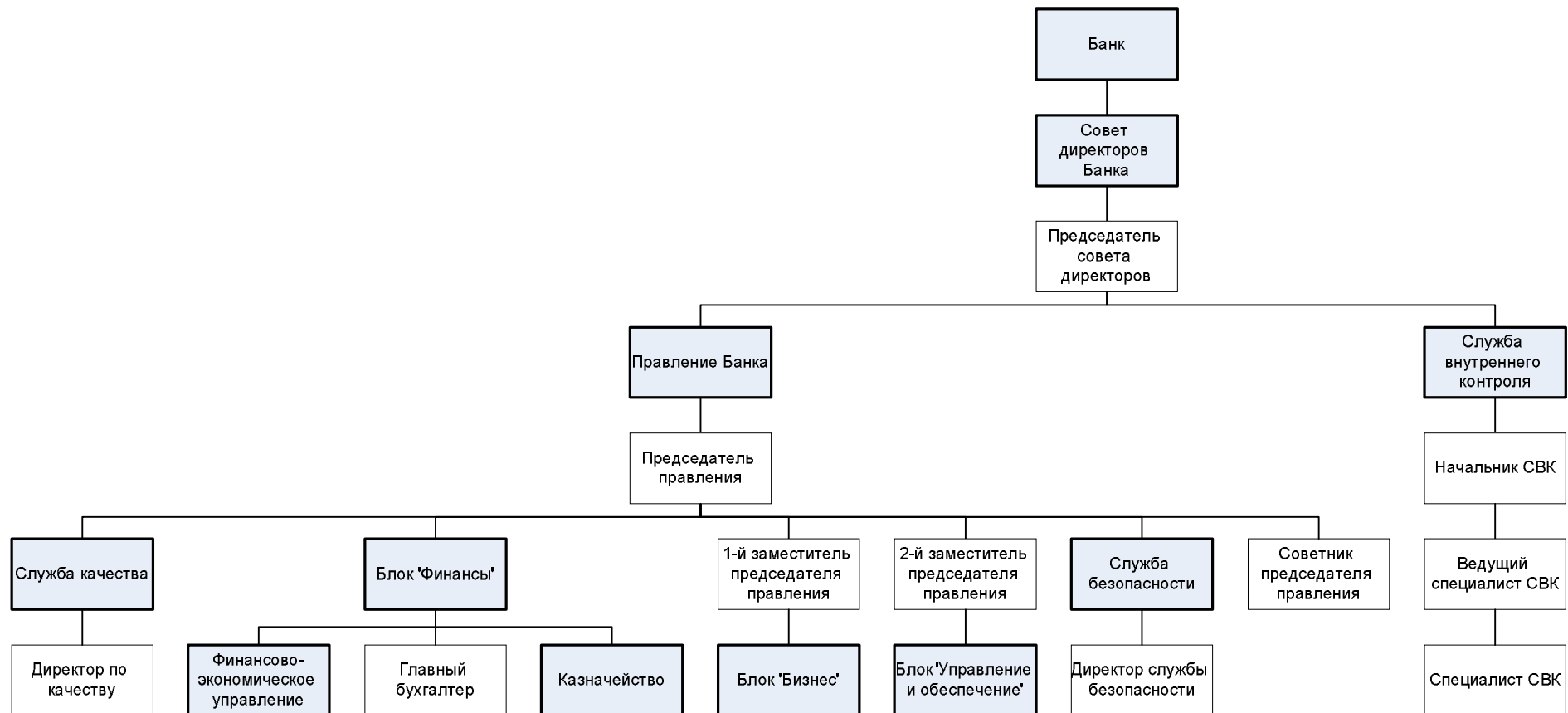
Организационная структура представлена в виде дерева (иерархического списка) и моделей (организационных диаграмм) различных уровней. Организационная структура включает все подразделения, отделы и должности, имеющиеся в крупном универсальном банке, предоставляющем основные банковские продукты и услуги.

# Схема организационной структуры банка - детализация



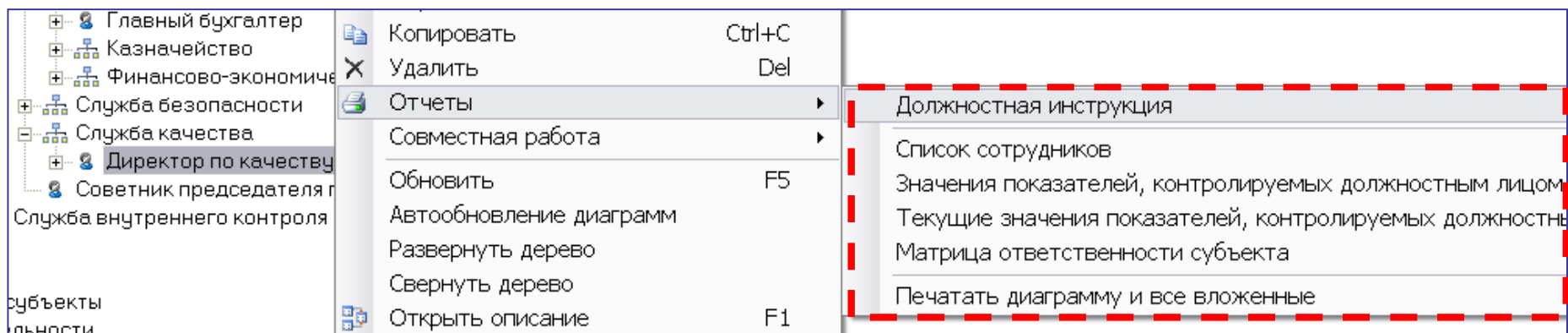
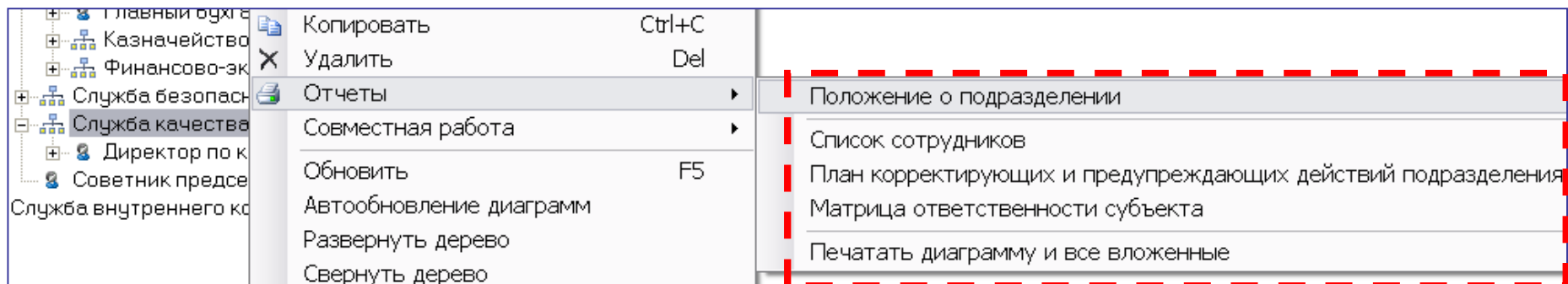
# Модели организационных структур банка всех уровней

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



# Структурные регламенты банка

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



## Формы и примеры документов по управлению персоналом и оргструктурой

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

# Документация по управлению персоналом и оргструктурой

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

## 4. Система менеджмента качества банка

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

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

[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)



## 4. Система менеджмента качества банка

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

# Регламенты службы качества банка

- ▶ В Бизнес-модель банка включены в виде файлов MS Word регламентирующие документы, необходимые для создания и функционирования Службы качества банка
  - Положение о службе качества
  - Должностная инструкция Директора по качеству
  - Должностная инструкция специалиста по СМК
  - Должностная инструкция аудитора СМК
  - Должностная инструкция Начальника отдела по работе с претензиями
  - Должностная инструкция Ведущего специалиста по работе с претензиями
  - Положение о Комитете по качеству
  - Положение о Дне качества

# Основные нормативные документы СМК банка

- ▶ Прикреплены в виде файлов MS Word.

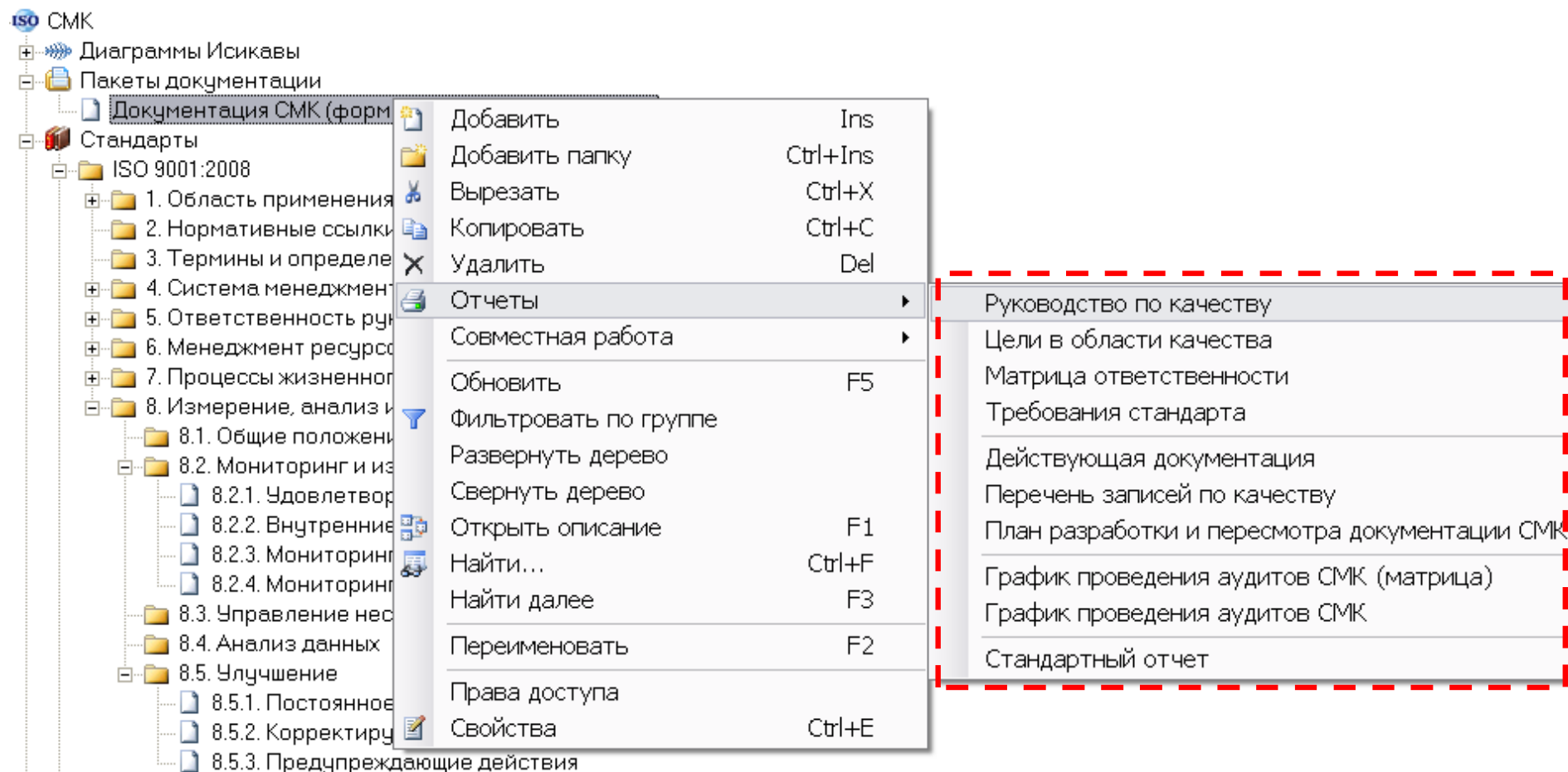
- 4. Система менеджмента качества банка
  - 4.1. Основные нормативные документы СМК банка (файлы)
    - 4.1.1. Политика в области качества
    - 4.1.2. Порядок формирования Политики в области качества
    - 4.1.3. Руководство по качеству
    - 4.1.4. Положение об СМК банка
    - 4.1.5. Методика построения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

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

Система менеджмента качества. Руководство по качеству Страница 3 из 36

# Основные нормативные документы СМК банка

- ▶ Автоматическое формирование основных нормативных документов СМК банка.



# Формы записей СМК в соответствии с ISO 9001

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

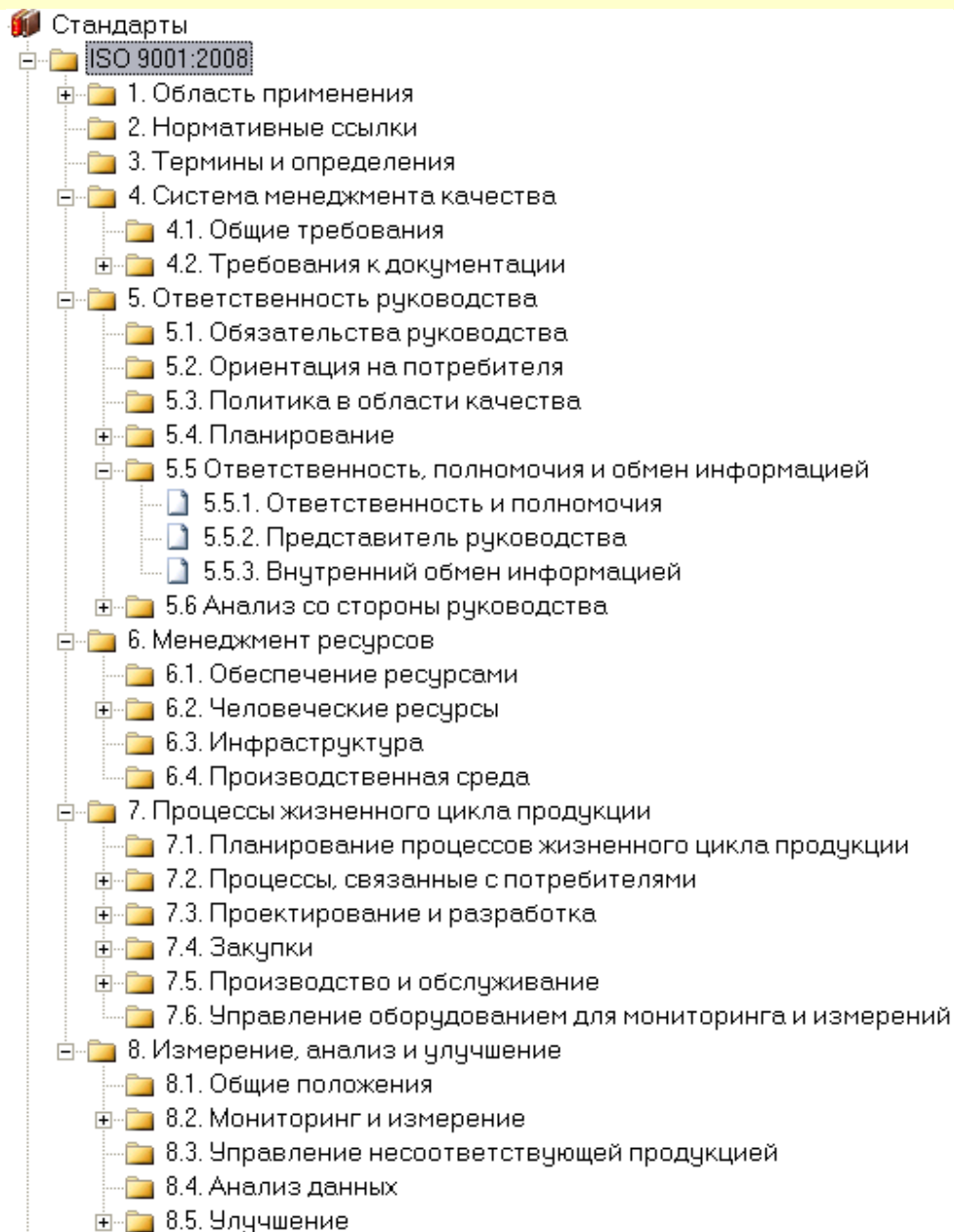
Всего 45 форм записей.  
Для каждой записи прикреплён соответствующий файл MS Word (образец).

# Матрица записей СМК

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

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

# Стандарт ISO 9001 и интерпретация требований



- ▶ Текст и требования Стандарта ISO 9001.
- ▶ К каждому требованию в параметрах привязаны относящиеся к нему компоненты СМК:
  - Субъекты (подразделения)
  - Бизнес-процессы и процедуры
  - Нормативные документы
  - Записи СМК
  - а также комментарии и пояснения

# Стандарт ISO 9001 и интерпретация требований

The screenshot displays a software application with two main windows. The left window, titled 'Навигатор (Управление)', shows a hierarchical tree of standards. The right window, titled '8.2.1. Удовлетворенность потребителей (Стандарты)', provides details for the selected standard.

**Left Window: Навигатор (Управление)**

- Цели и показатели
- Объекты управления
- Направления деятельности
- Подсистемы управления
- Бюджетное управление
- Проекты
- Проблемы и отклонения
- СМК
  - Диаграммы Исикавы
  - Пакеты документации
  - Стандарты
    - Стандарт ISO 9001:2008
      - 1. Область применения
      - 2. Нормативные ссылки
      - 3. Термины и определения
      - 4. Система менеджмента качества
      - 5. Ответственность руководства
      - 6. Менеджмент ресурсов
      - 7. Процессы жизненного цикла продукции
      - 8. Измерение, анализ и улучшение
        - 8.1. Общие положения
        - 8.2. Мониторинг и измерение
          - 8.2.1. Удовлетворенность потребителей**
          - 8.2.2. Внутренние аудиты (проверки)
          - 8.2.3. Мониторинг и измерение процессов
          - 8.2.4. Мониторинг и измерение продукции
        - 8.3. Управление несоответствующей продукцией
        - 8.4. Анализ данных
        - 8.5. Улучшение
      - Стандарт информационной безопасности (ИБ)
      - Стандарт качества обслуживания в банке (внутренний)
        - 1. Внешние атрибуты офиса
        - 2. Внутренние атрибуты офиса
        - 3. Персонал
      - Стандарт СМК банка (внутренний)
      - Стандарты качества банковской деятельности Ассоциации Российских Банков
    - Прочие элементы СМК
- Прочее

**Right Window: 8.2.1. Удовлетворенность потребителей (Стандарты)**

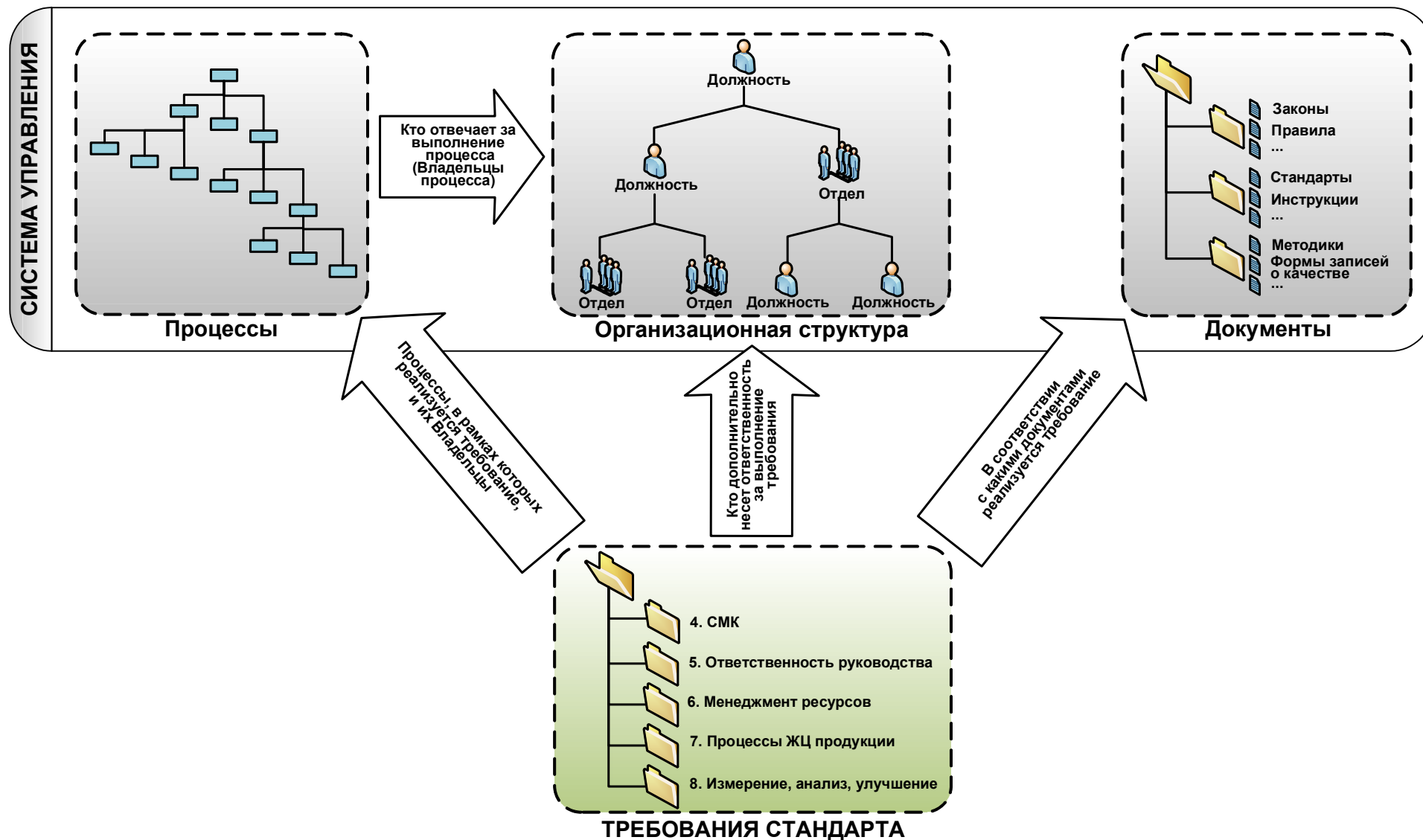
Код: 8.2.1.  
 Название: 8.2.1. Удовлетворенность потребителей  
 Текст пункта стандарта: X Организация должна проводить мониторинг информации, касающейся восприятия потребителем выполнения орга...  
 Описание: X  
 Комментарий: a

**Состав**

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

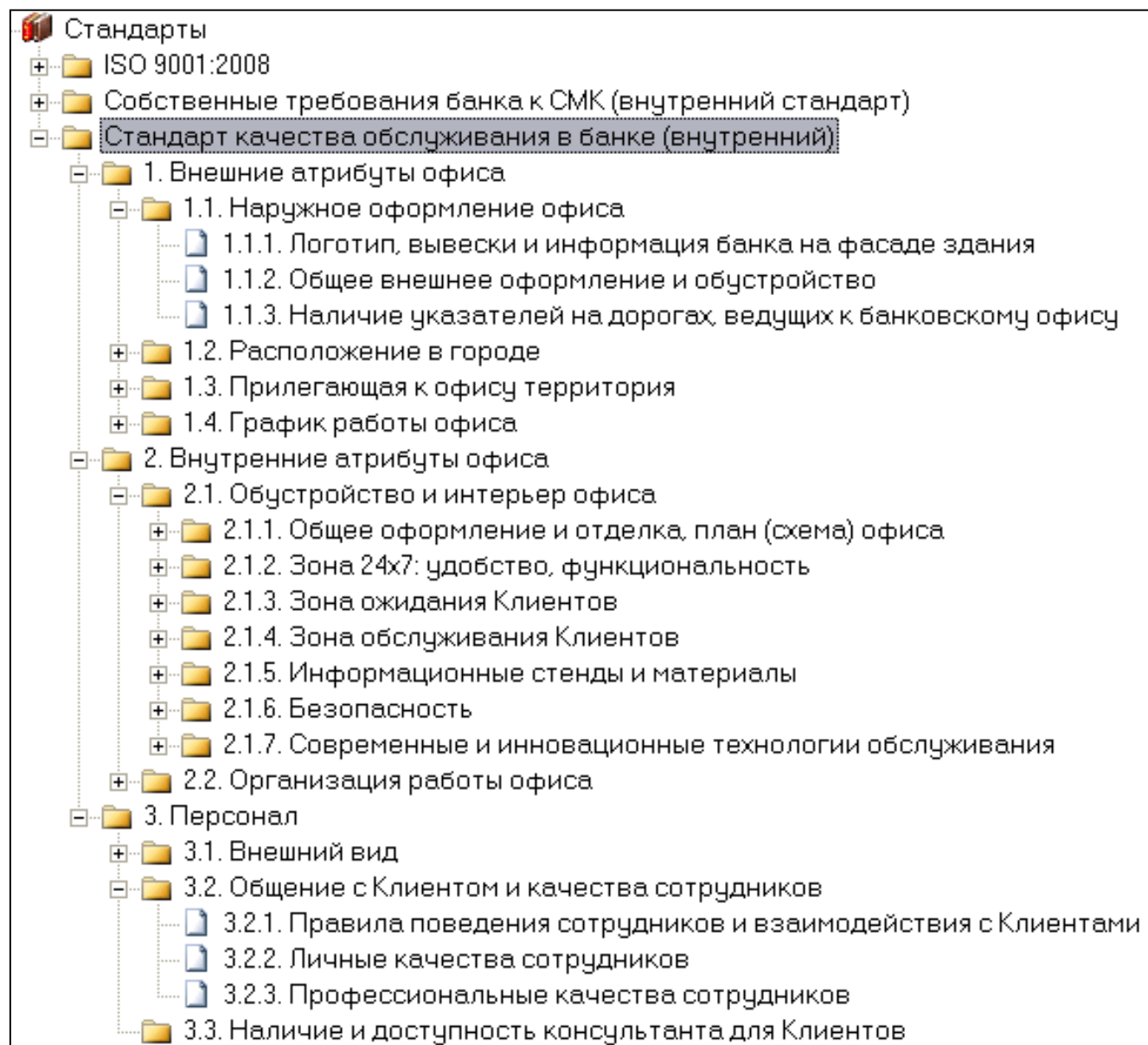


# Взаимосвязь моделей и требований ISO 9001

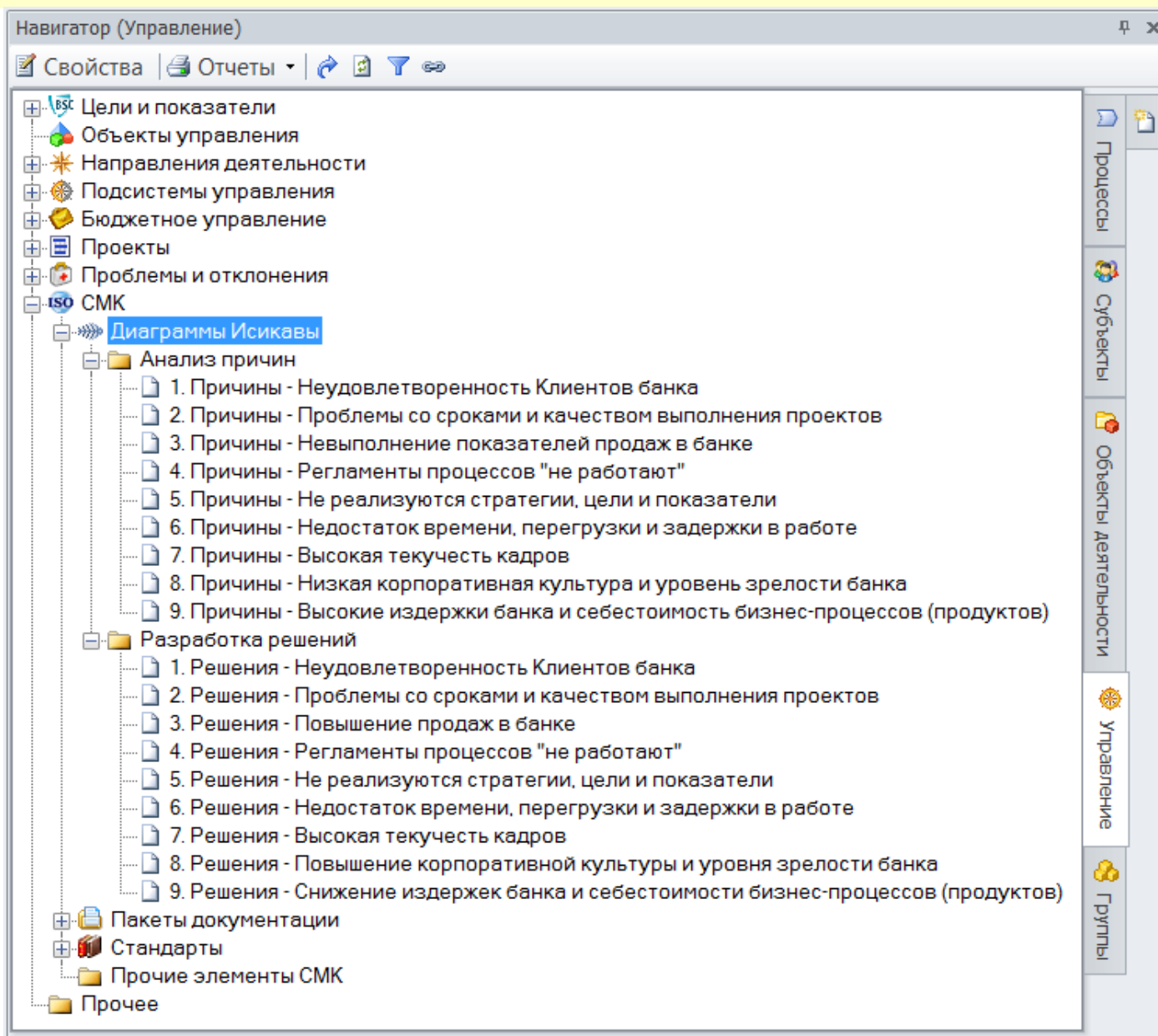


# Стандарт качества обслуживания в банке

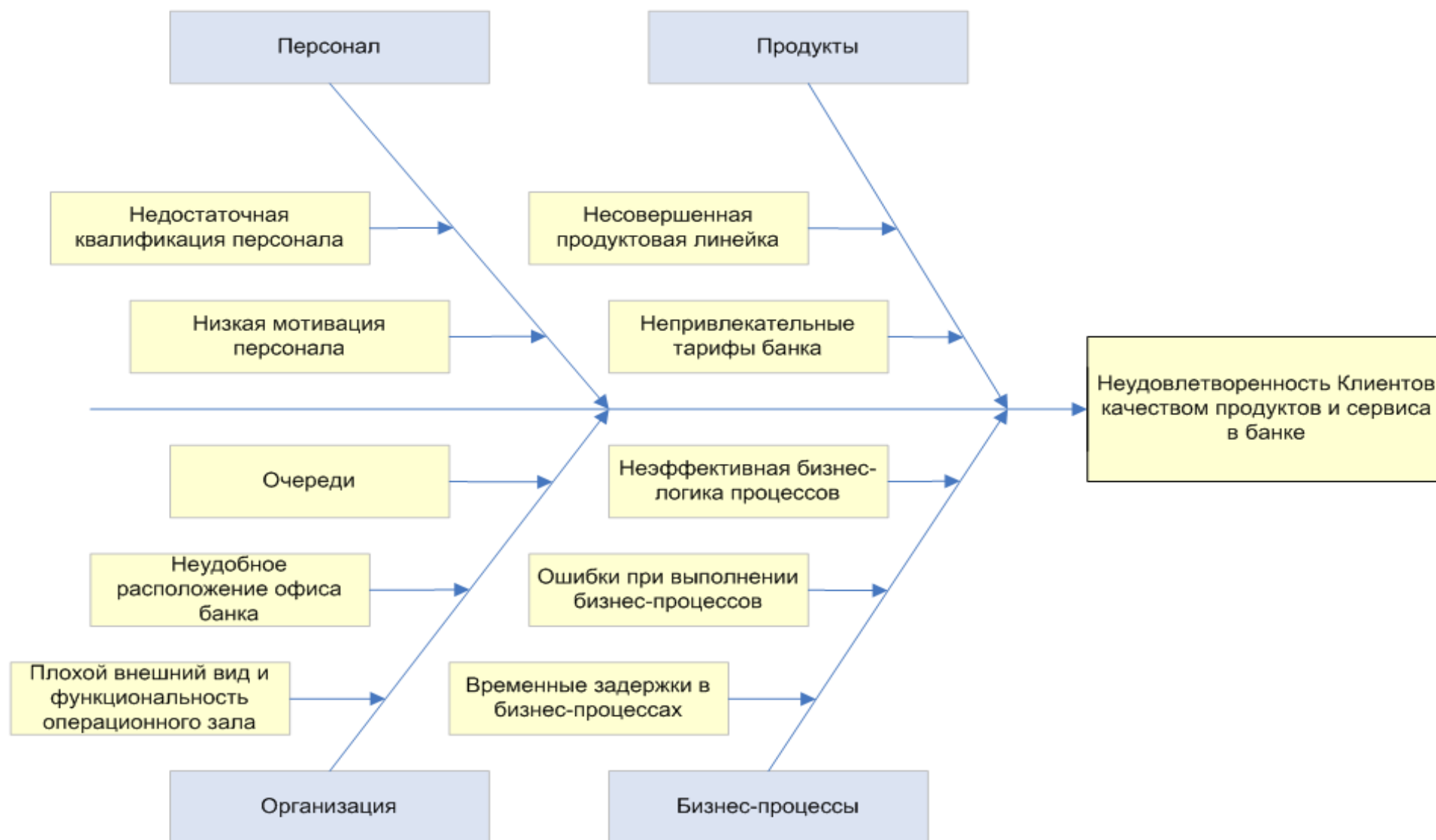
- ▶ К каждому разделу / требованию Стандарта приведено детальное описание.
- ▶ Стандарт обобщает опыт ведущих банков в области качества обслуживания Клиентов.



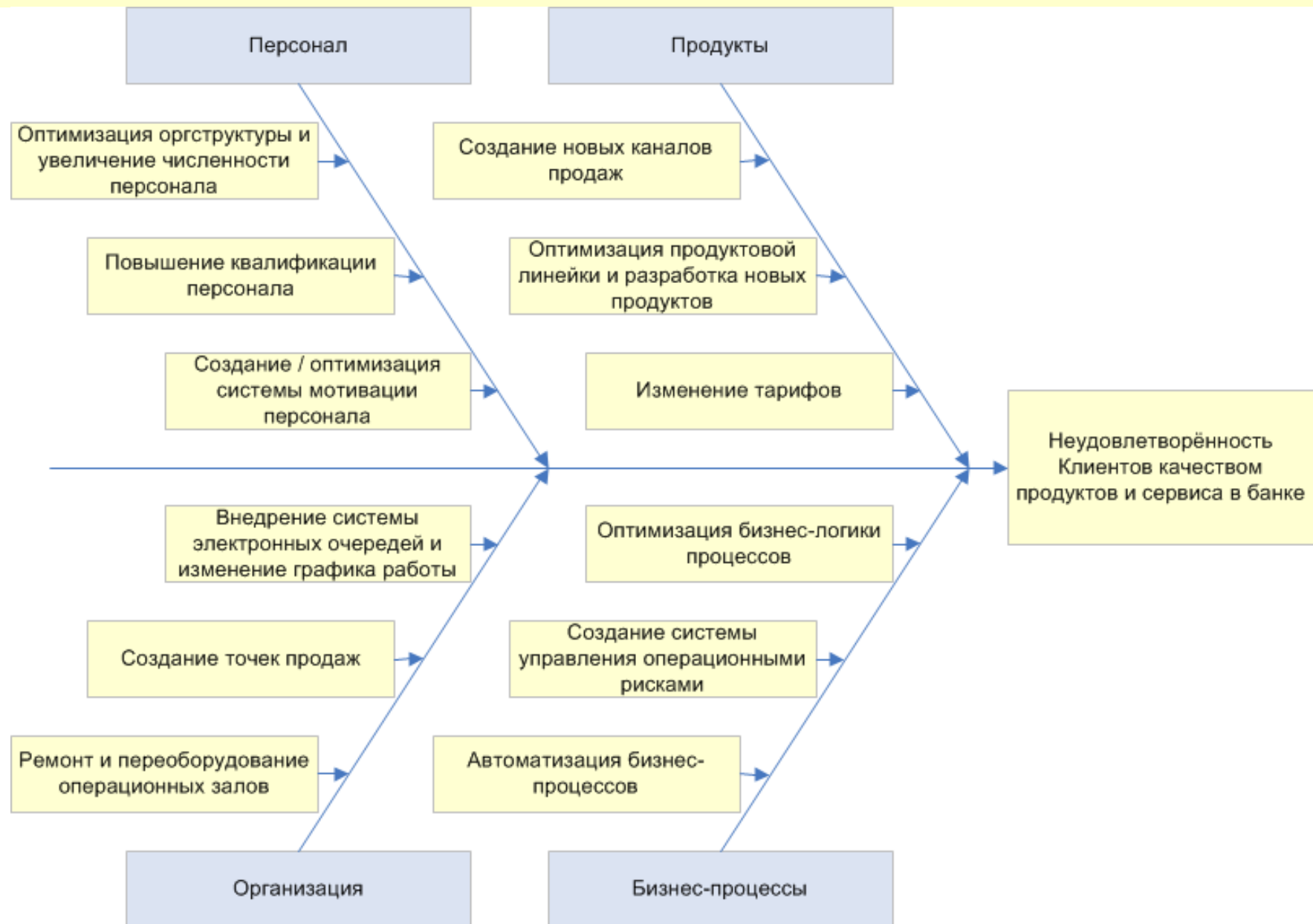
# Диаграммы Исикавы (анализ причин и карты решений)



# Диаграммы Исикавы (анализ причин)



# Диаграммы Исикавы (карты решений)



## 5. Система управления проектами банка

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

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

[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)

## 5. Система управления проектами банка

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

# Перечень банковских проектов и деталиные описания

The screenshot displays a software application window titled "Навигатор (Управление)". The left sidebar shows a hierarchical tree structure of management objects, with "Описание (регламентация) основных бизнес-процессов Банка" selected under the "I. Процессы и технологии" folder. The main area shows the details for this project:

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

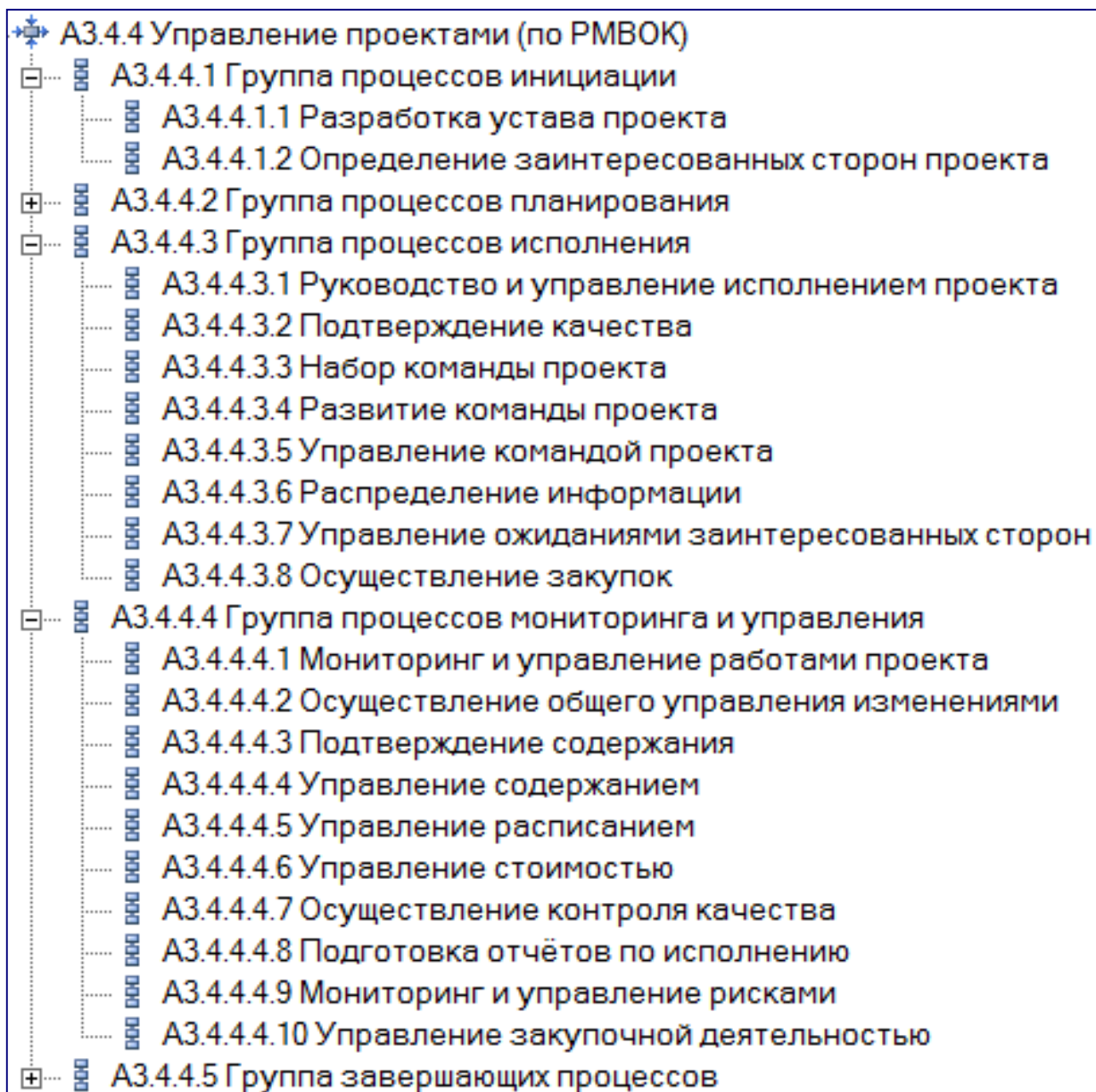
Below the form, there is a table with two tabs: "Нормативно-справочные документы" and "Цели". The "Нормативно-справочные документы" tab is active, showing a list of documents:

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

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



# Процессы управления проектами (по PMBOK)



# Документация по управлению проектами

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

## 6. Система оперативного управления и документооборота банка

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

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

[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)

## 6. Система оперативного управления и документооборота

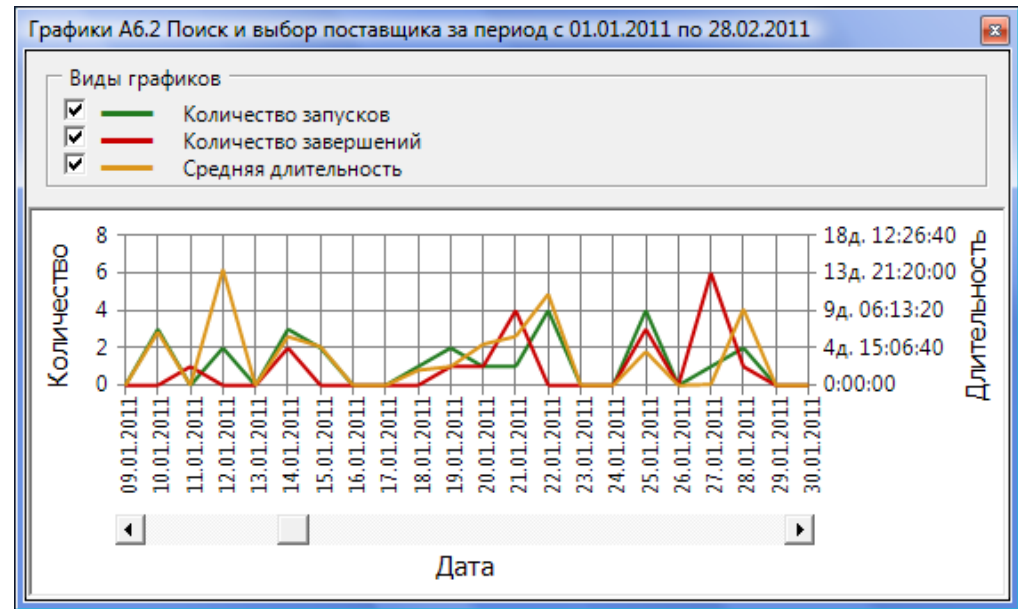
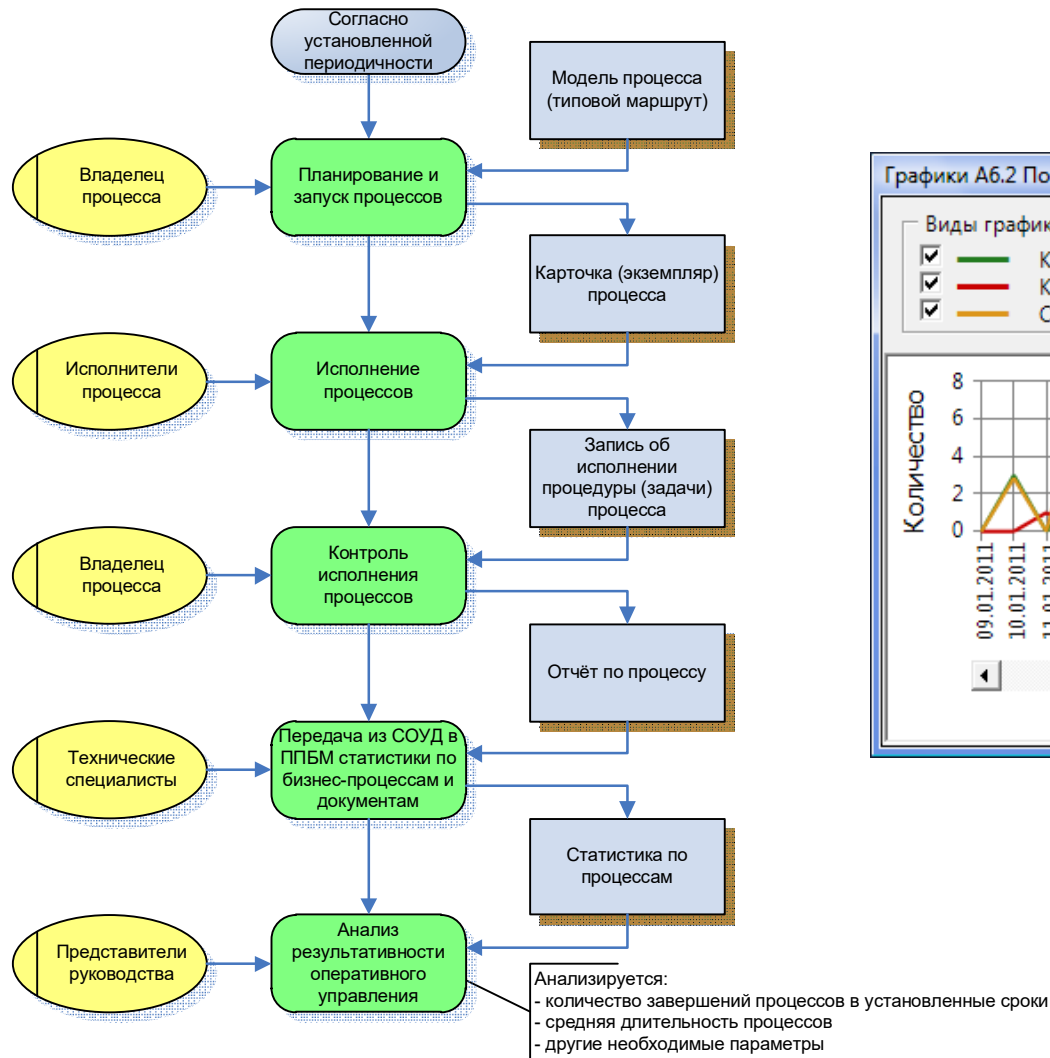
### ▶ 6.1. Нормативные документы по оперативному управлению и документообороту (привязаны файлы)

- Методика оперативного управления бизнес-процессами банка
- Методика управления временем и личной эффективностью сотрудников банка
- Положение о документообороте и делопроизводстве
- Положение о Канцелярии
- Положение о Секретариате

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

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

# 6. Система оперативного управления и документооборота



## 6. Система оперативного управления и документооборота

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

### Отчёт «Контроль согласования»

Процесс / процедура: «A1.2.3.1.2 Оформление и выдача кредита»

Номер версии: 1

Согласователь	Дата	Замечания	Результат
Начальник службы внутреннего контроля	19.01.2015		Согласовано
Председатель правления Банка	20.01.2015		Согласовано
Директор департамента бизнес-архитектуры	21.01.2015		Согласовано

Номер версии: 2

Согласователь	Дата	Замечания	Результат
Начальник службы внутреннего контроля	16.02.2015		Согласовано
Председатель правления Банка	17.02.2015		Согласовано
Директор департамента бизнес-архитектуры	18.02.2015		Согласовано

Номер версии: 3

Согласователь	Дата	Замечания	Результат
Начальник службы внутреннего контроля	16.03.2015	Замечания к модели	Отклонено
Председатель правления Банка	17.03.2015	Замечания к документам	Отклонено
Директор департамента бизнес-архитектуры	18.03.2015	Замечания к оформлению	Отклонено

## 7. Система управления операционными рисками банка

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

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

[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)

# 7. Система управления операционными рисками банка

## 7.1. Нормативные документы

- ▶ Методика управления операционными рисками банка (Версия 2.0)
- ▶ Должностная инструкция Директора департамента рисков
- ▶ Положение об Отделе операционных рисков

## 7.2. Справочник «Операционные риски»

- ▶ Перечень типовых операционных рисков банка (более 30)
- ▶ Для некоторых операционных рисков заполнены карточки (наборы параметров): уникальный номер, название, тип (категория) риска, подробное описание, ответственный за устранение реализованного риска, полный перечень корректирующих действий по риску, нормативно-справочные документы, показатели для мониторинга риска (KRI – Key Risk Indicators).
- ▶ Отчёт, выводящий карточку операционного риска в формат MS Word.
- ▶ Отчёт, выгружающий дерево операционных рисков в графический формат (MS Visio).

## 7.3. Справочник «Предупреждающие действия по рискам»

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



# 7. Система управления операционными рисками банка

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

- ▶ Для некоторых бизнес-процессов указаны операционные риски, которые к ним относятся. Заполнены следующие их параметры: приоритет (например, согласно важности и вероятности), предупреждающее действие, дата последней реализации предупреждающего действия.
- ▶ Для некоторых бизнес-процессов указаны примеры фактически реализованных рисков. Заполнены следующие их параметры: название риска, дата регистрации, дата устранения, комментарии, кто выявил риск, убытки.
- ▶ Для каждого бизнес-процесса автоматически формируется Отчёт «Операционные риски бизнес-процесса», который выводит всю информацию необходимую для контроля рисков.
- ▶ Для группы бизнес-процессов (или ветки дерева бизнес-процессов) формируется сводный отчёт «Операционные риски всех подпроцессов».

## 7.5. Проведение аудитов операционных рисков

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

# Справочник «Операционные риски»

Операционные риски (10 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | Закрыть

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

Операционный риск

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

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

# Карточка (параметры) операционного риска

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

Отчеты Действия Сохранить Закрыть

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

Номер: 3.1.  
Название: Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка  
Тип риска: X Риск технологий и оборудования  
Комментарий: A  
Ответственный за устранение: X Начальник отдела системного администрирования  
Корректирующие действия: A

Детальное описание плана корректирующих действий

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

OK Отмена

Состав Нормативно-справочные документы Показатели для мониторинга риска

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

# Карточка (параметры) операционного риска в формате MS Word

## Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка

Название	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка
Комментарий	Любые сбои, поломки, из-за которых системы перестают нормально функционировать, либо полностью прекращают работу.
Корректирующие действия	Детальное описание плана корректирующих действий 1. Включение резервных систем 2. Отправка в ремонт систем, вышедших из строя 3. Перераспределение нагрузки на системы 4. Информирование пользователей систем 5. Закупка новых дополнительных систем (при необходимости)
Номер	3.1.
Ответственный за устранение	Начальник отдела системного администрирования
Тип риска	Риск технологий и оборудования

## Нормативно-справочные документы

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

## Показатели для мониторинга риска

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

# Справочник «Предупреждающие действия по рискам»

Предупреждающие действия по рискам (13 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | Закрыть

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

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

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

# Карточка (параметры) предупреждающего действия

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

Сохранить × Закрыть

Отчеты Действия

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

Номер: 3.1.

Название: Регулярное тестирование и проверка систем и оборудования

Тип риска: × Риск технологий и оборудования ...

Комментарий: A

Ответственный: × Директор департамента ИТ ...

Периодичность реализации: 1 раз в месяц

Состав Нормативно-справочные документы

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

# Планирование операционных рисков по бизнес-процессам

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

Операционные риски (план) (13 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | Закреть

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

Поиск | Очистить

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

# Планирование предупреждающих действий по операционному риску БП

1 (Операционные риски (план))

Сохранить ✕ Закрыть

Отчеты Действия

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

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

Важность: 5

Вероятность: 0,4

Бизнес-процесс: ✕ А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО) ...

Название: 1

Комментарий:

Состав Нормативно-справочные документы **Предупреждающие действия**

Предупреждающее действие (ПД)	Приоритет (1-5)	Дата последней реализации ПД	Исполнитель	Комментарий
▶ Своевременное обучение и информиров...	5	08.07.2015	Специалис...	
Оптимизация системной архитектуры б...	4	09.07.2015	Начальник ...	
*				



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

Операционные риски (факт) (18 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | Закрыть

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

Поиск | Очистить

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

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

Полочка двух роутеров (Операционные риски (факт))

Отчеты | Действия | Сохранить | Закрыть

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

\*Номер: 1

Название: Полочка двух роутеров

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

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

Кто выявил: X Начальник отдела системного администрирования

Дата регистрации: 15.07.2015

Дата устранения: 15.07.2015

Выполненные корректирующие действия:

Убытки (руб.): 10 000

Комментарий:

Состав Нормативно-справочные документы

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

# Применение фильтров для выборки фактов-рисков

Фильтр - Операционные риски (факт)

Операционные риски - факт


Выполнить Отмена

Условия

Параметр	Тип	Оператор	Значение	Не	Потомки
<input type="checkbox"/> Дата устранения	Нет				
<input checked="" type="checkbox"/> Дата регистрации	Диапазон		01.06.2015-01.08.2015	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Выполненные корректирующие действия	Нет			<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Комментарий	Нет			<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Название	Нет				
<input type="checkbox"/> Номер	Нет				
<input type="checkbox"/> Нормативно-справочные документы	Нет				
<input checked="" type="checkbox"/> Бизнес-процесс	Значение	=	А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживани...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Кто выявил	Нет				
<input checked="" type="checkbox"/> Убытки (руб.)	Значение	>=	1000	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Операционный риск (типовой)	Нет				
<input type="checkbox"/> Связи	Нет				
<input type="checkbox"/> Список родителей объекта	Нет				
<input type="checkbox"/> Состав	Нет				

# Применение фильтров для выборки фактов-рисков

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

Свойства | Отчеты | Действия |  | Закрыть

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

Поиск Очистить

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

# Отчёт «Операционные риски бизнес-процесса»

Bank

- A0 Бизнес-процессы Банка
  - A1 Основные бизнес-процессы
    - A1.1 Обслуживание физических лиц
    - A1.2 Обслуживание юридических лиц
      - A1.2.1 Расчетно-кассовое обслуживание ЮЛ
      - A1.2.2 Привлечение денежных средств ЮЛ
      - A1.2.3 Кредитование ЮЛ
      - A1.2.4 Услуги с пластиковыми картами ЮЛ
      - A1.2.5 Индивидуальные банковские сейфы ЮЛ (ИБС)
      - A1.2.6 Инкассация ЮЛ
      - A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)**
    - A1.3 ...
  - A2 Об...
  - A3 Уп...

Context menu for A1.2.7:

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

Sub-menu for 'Отчеты':

- Дерево процессов
- Операционные риски всех подпроцессов
- Операционные риски процесса**
- Диаграммы всех подпроцессов
- Глоссарий процесса
- Описание процесса IDEF0
- Регламент процесса IDEF0
- Описание процесса и подпроцессов
- Проверка правильности построения диаграммы SADT
- Документооборот процесса
- Процессы модели
- Стрелки процессов SADT
- Матрица ответственности процесса
- Матрица ответственности процесса с ролями
- Иерархическая диаграмма
- Печатать диаграмму и все вложенные

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

# Отчёт «Операционные риски бизнес-процесса»

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

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

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

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

# Отчёт «Операционные риски группы бизнес-процессов»

## ОТЧЕТ «ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА»

Название бизнес-процесса: А1.2.3 Кредитование ЮЛ

Контроль фактически реализованных рисков процесса

№	Операционный риск	Дата регистрации	Дата устранения	Комментарии	Кто выявил	Убытки (руб.)
1.	Риск временных задержек в процессах	02.03.2015	08.03.2015	Увеличение сроков проверки документов	Начальник управления корпоративного кредитования	20000
2.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	09.02.2015	10.02.2015	Не работал модуль АБС	Операционист	
3.	Ошибка при исполнении	10.03.2015	10.03.2015	Не правильно оформили документы	Начальник управления корпоративного кредитования	
4.	Риск потери электронной информации и данных	11.03.2015			Начальник отдела системного администрирования	10000
5.	Риск несанкционированного доступа к информационным системам	02.02.2015			Директор службы информационной безопасности	

Контроль реализации предупреждающих действий для минимизации операционных рисков

№	Операционный риск	Приоритет	Предупреждающее действие	Дата последней реализации предупреждающего действия
1.	Риск временных задержек в процессах	3	Регулярная проверка времени выполнения и трудоемкости бизнес-процессов банка	02.03.2015
2.	Ошибка при исполнении	4	Своевременное обучение и информирование персонала	
3.	Риск несанкционированного доступа к информационным системам	3	Оптимизация систем компьютерной и информационной безопасности	05.02.2015
4.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	1	Резервирование и дублирование основных банковских систем и процедур	25.02.2015
5.	Риск потери электронной информации и данных	5	Создание резервных копий данных, хранимых в защищенном месте	

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

Контроль фактически реализованных рисков процесса

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

Контроль реализации предупреждающих действий для минимизации операционных рисков

№	Операционный риск	Приоритет	Предупреждающее действие	Дата последней реализации предупреждающего действия
1.	Ошибка персонала при обслуживании и эксплуатации информационной системы	3	Своевременное обучение и информирование персонала	11.03.2015
2.	Риск несанкционированного доступа к информационным системам	4	Оптимизация систем компьютерной и информационной безопасности	02.02.2015
3.	Риск недостаточности ресурсов для выполнения процесса	1	Создание дополнительных аппаратных ресурсов	
4.	Риск ухода ключевого персонала	2	Организация взаимозаменяемости персонала	
5.	Риск потери электронной информации и данных	4	Создание резервных копий данных, хранимых в защищенном месте	12.01.2015
6.	Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы	5	Комплексное планирование нагрузки на информационные системы	05.03.2015
7.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	5	Резервирование и дублирование основных банковских систем и процедур	

Дата формирования отчёта: 13.03.2015

# Примеры аудитов операционных рисков

Аудит по операционным рискам (Аудиты)

Отчеты Действия Сохранить Закреть

[Разослать результаты аудита](#)

Номер: 2

Название: Аудит по операционным рискам

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

Приказ: × Приказ №94 от 16.01.2014 ...

Дата начала аудита план: 20.01.2014

Дата начала аудита факт: 20.01.2014

Дата окончания аудита план: 31.01.2014

Дата окончания аудита факт: 31.01.2014

Область распространения аудита: × Внутренний ...

Тип планирования аудита: × Очередной ...

Проверяемая организационная единица: × Банк ...

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

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

Статус аудита: × Запланированный

Объекты аудита | Аудиторы | Список рассылки

Объект	Комментарий
A0 Бизнес-процессы Банка	
▶ Операционный риск	
*	

Новое сообщение Свойства сообщения

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



# Примеры аудитов операционных рисков

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

Отчеты | Действия ✖ Закрыть

Номер сообщения:

Дата:

Объект:

Описание:

Источник несоответствия:

Значимость несоответствия:

Необходимость оперативных мероприятий:

Необходимость устранения:

Ответственное подразделение:

....

Мероприятия

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

# Чек-лист аудита бизнес-процесса

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

Сохранить ✕ Закрыть

Отчеты Действия

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

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

Комментарий:

Дата заполнения: 12.03.2015

Ответственный: × Директор департамента бизнес-архитектуры

Требования Состав Нормативно-справочные документы

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

# Отчёт по результатам заполнения чек-листа

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

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

## Требования

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

## 8. Система управления маркетингом в банке

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

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

[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)

## 8. Система управления маркетингом в банке

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

## 8. Система управления маркетингом в банке

### ▶ 8.3. Справочники и дополнительная информация

- Продукты и услуги банка (полный иерархический список - дерево продуктов и услуг универсального банка).
- Справочник «Каналы продаж продуктов и услуг банка»
- Для некоторых продуктов и услуг банка указаны каналы продаж.
- Отчёт «Дерево продуктов с атрибутами» для вывода таблицы продуктов и каналов продаж банка.
- Для некоторых продуктов указаны кросс-продажи «Продукт-Продукт» (степень сочетаемости банковских продуктов).
- Справочник «Категории клиентов», заполнен типовой информацией.
- Справочник «Маркетинговые методы», заполнен типовой информацией.
- Справочник «Маркетинговые периодические акции», заполнен типовой информацией.
- Справочник «Маркетинговые кампании», заполнен типовой информацией. Установлены параметры и связи с другими справочниками: ответственный, сроки, оценка эффективности, бюджет, документы, маркетинговые методы (стоимость), продукты (услуги), категории клиентов.
- Справочник «Анализ продуктов и услуг конкурентов». Примеры анализа.
- Справочник «Анализ конкурентов». Примеры анализа.
- Справочник «Маркетинговые исследования, опросы и Mystery Shopping», заполнен типовой информацией.

# Продукты и услуги банка + каналы продаж

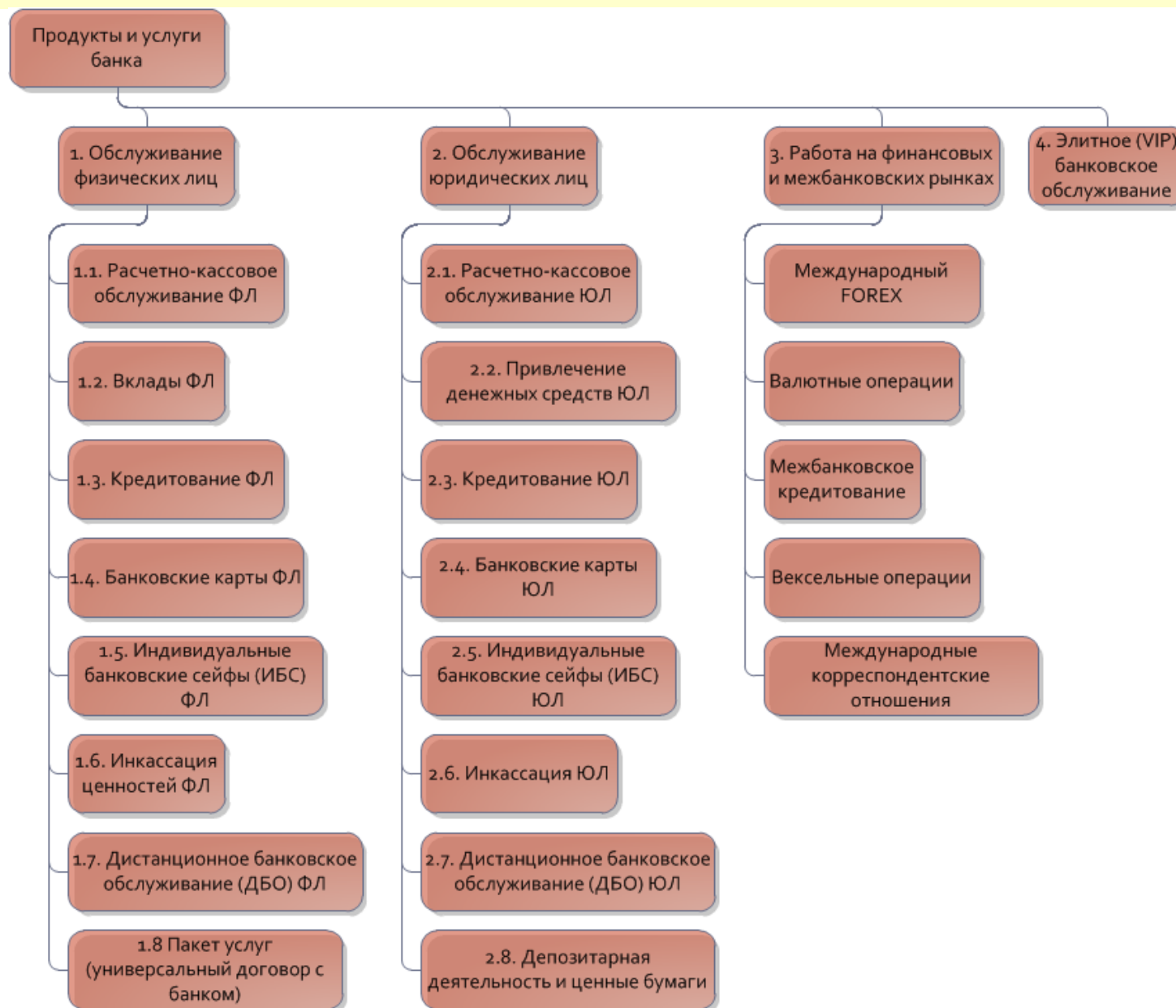
The screenshot displays a banking management system interface. On the left, a 'Навигатор (Управление)' (Navigation) pane shows a hierarchical tree of products and services. The tree is organized into levels: 'Цели и показатели' (Goals and indicators), 'Объекты управления' (Management objects), 'Направления деятельности' (Directions of activity), 'Продукты и услуги банка' (Bank products and services), and 'Проекты' (Projects). Under 'Продукты и услуги банка', there are three main categories: '1. Обслуживание физических лиц' (Physical person services), '2. Обслуживание юридических лиц' (Legal entity services), and '3. Privat Banking'. The '1.3. Кредитование ФЛ' (Physical person credit) folder is selected, showing sub-items like '1.3.1. Кредит наличными' (Cash credit), '1.3.2. Потребительское кредитование' (Consumer credit), etc.

The main window shows the configuration for '1.3. Кредитование ФЛ'. It includes fields for 'Название' (Name), 'Клиент' (Client), and 'Комментарий' (Comment). Below these are tabs for 'Состав' (Composition), 'Нормативно-справочные документы' (Normative and reference documents), 'Каналы продаж' (Sales channels), and 'Продукты кросс-продаж' (Cross-selling products). The 'Каналы продаж' tab is active, displaying a list of sales channels:

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

At the bottom right, the status bar shows the date '10.09.2014' and the period 'Период: текущий год' (Period: current year).

# Продукты и услуги банка – графическая схема





# Маркетинговые кампании

Маркетинговые кампании (4 строки)

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

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

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

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

Название: Реклама системы "Интернет-банк"

Комментарий:

Бюджет (руб.): 50000

Дата начала: 14.05.2012

Дата завершения: 29.06.2012

Ответственный: Начальник управления рекламы

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

# Примеры маркетингового анализа

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

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

Название: Анализ основных банков-конкурентов в центральном регионе

Комментарий:

Дата проведения анализа: 29.06.2012

Ответственный: Начальник управления маркетинговых исследований

Анализ конкурентов

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

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

Экспортировать по составу    Формирование HTML-навигатора    Пакетное формирование отчетов

Добавить отчет для экспорта

Название: Mystery Shopping отделения банка в Москве

Комментарий:

Дата: 27.06.2012

Ответственный: Начальник управления маркетинговых исследований

Результаты маркетинговых исследований и опросов    Нормативно-справочные документы

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

## 9. Система управления информационными технологиями

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

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

[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)

## 9. Система управления информационными технологиями

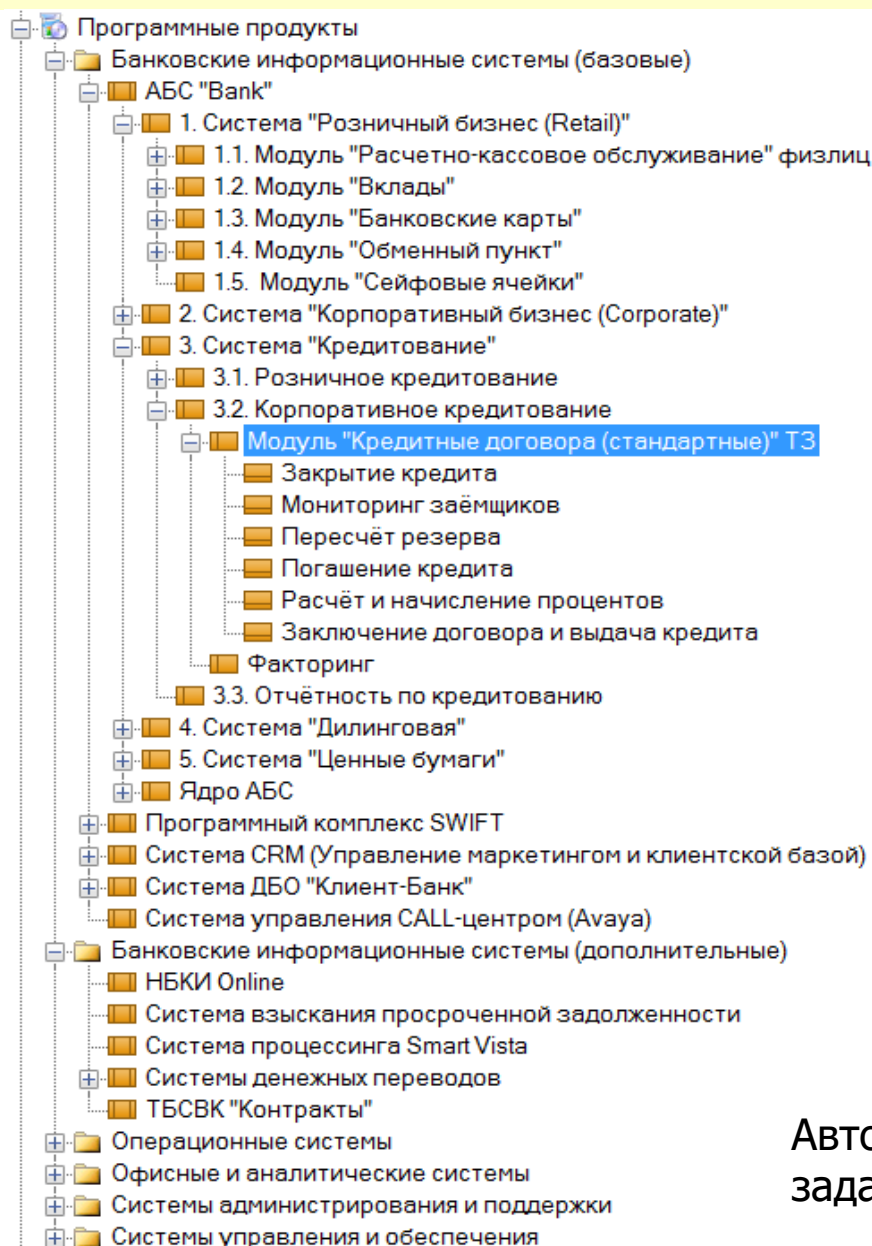
### 9.1. Информационные системы банка (системная архитектура)

- ▶ Иерархический перечень банковских информационных систем и приложений с детализацией до модулей и функций.
- ▶ Сделаны проекции информационных систем и приложений на отдельные бизнес-процессы (автоматизация), заполнены соответствующие параметры бизнес-процессов.
- ▶ Автоматически формируется документ «Техническое задание на автоматизацию».

### 9.2. Документы и процессы

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

# Модель информационных систем банка



Модуль "Кредитные договора (стандартные)" ТЗ (Программные продукты)

Отчеты | Действия | Сохранить | Закрыть

Основные

Параметры ФСА

Название: Модуль "Кредитные договора (стандартные)" ТЗ

\*Тип: Модуль ИС

Версия: 1.0

Категория: АБС

Требуется реализация:

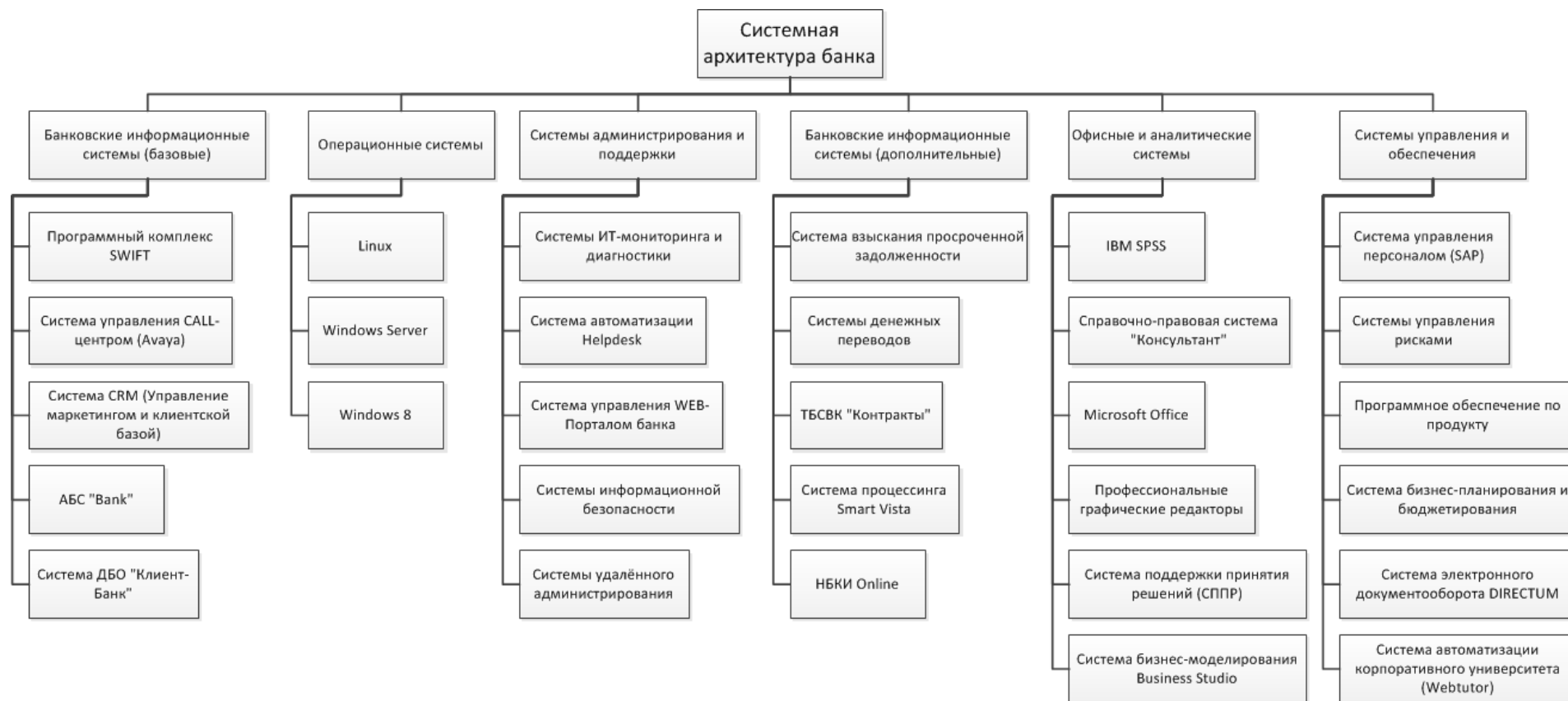
Комментарий:

Поддерживает процессы: Формирует бумажные документы | Формирует

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

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

# Модель информационных систем банка



# 10. Система управления финансами

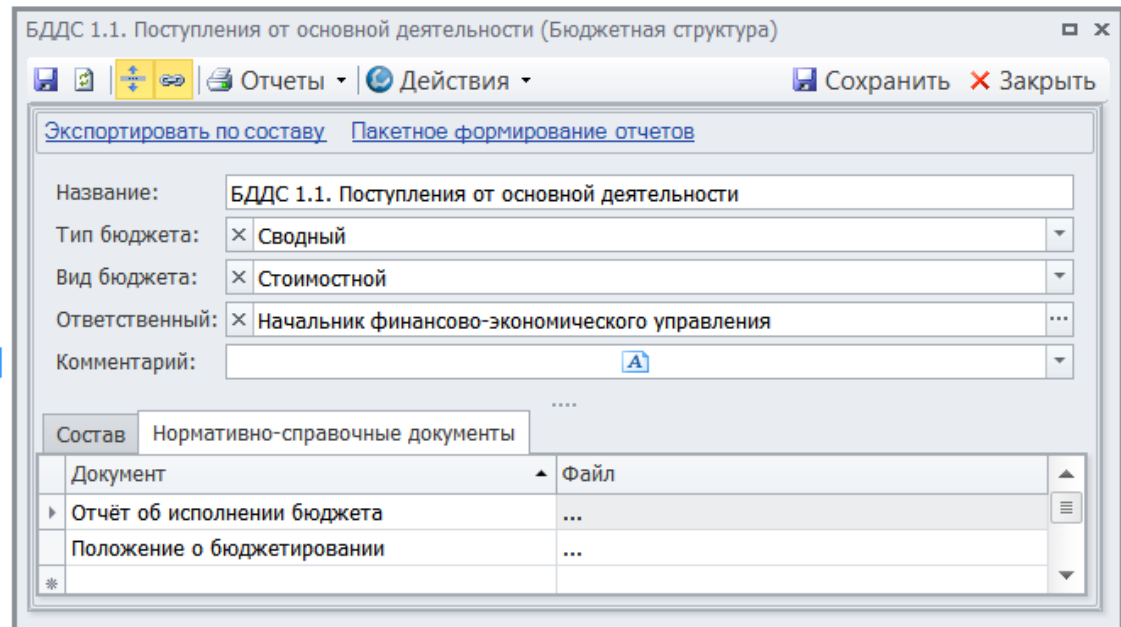
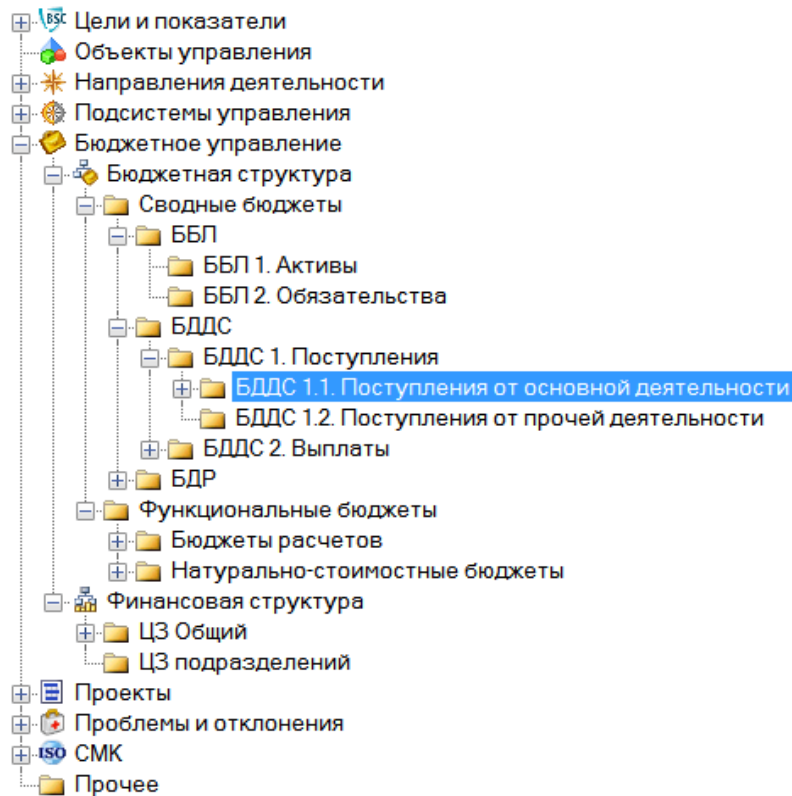
Обращаем внимание, что далее представлены только небольшие фрагменты отдельных компонентов Бизнес-модели банка (для демонстрационных целей).

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

[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)

# 10. Система управления финансами

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





# Рекомендуемая литература и источники информации

- ▶ [1] Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации), версия 6.0. [Электронный ресурс].  
[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank6](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank6)
- ▶ [2] Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг (в двух томах). – М.: ИНФРА-М, 2015.
- ▶ [3] Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. – М.: ИНФРА-М, 2015.
- ▶ [4] Исаев Р.А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации. – М.: ИНФРА-М, 2016.
- ▶ [5] Методические рекомендации АРБ по организации функционирования системы менеджмента качества в коммерческом банке.  
<http://www.arb.ru/arb/bureaux-and-committees/29634/documents/412161>
- ▶ [6] Информационно-практический портал для банковских аналитиков, методологов и технологов <http://www.bankiram.pro>
- ▶ [7] Система бизнес-моделирования Business Studio  
<http://www.businessstudio.ru>
- ▶ [8] Система управления операционными рисками  
[http://businessstudio.ru/buy/modelshop/oper\\_risks3/](http://businessstudio.ru/buy/modelshop/oper_risks3/)

# Рекомендуемая литература и источники информации



# Семинары

- ▶ Приглашаем посетить авторские семинары, которые посвящены большинству тем из области банковского менеджмента и бизнес-инжиниринга. На них вы сможете получить самую актуальную информацию, узнать о новых разработках и практических решениях автора, задать все интересующие вопросы и получить индивидуальную консультацию.

**Темы семинаров** (подробные программы представлены далее)

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

# Семинары

## Все семинары проводятся в 3-х форматах

- ▶ Очный (открытый) семинар, длительность которого составляет 2 дня. На семинаре рассматриваются все темы (разделы) согласно программе, выполняются практические задания, участникам передаются печатные конспекты и сборник электронных документов, ведущий семинара отвечает на вопросы и даёт индивидуальные консультации.
- ▶ Корпоративный. Проводится для сотрудников одного банка, как правило, в его головном офисе. Все практические задания выполняются на примере банка-заказчика и могут быть сразу встроены в его деятельность. Рекомендуемое количество участников до 25 человек, включая специалистов, руководителей подразделений и высшее руководство.
- ▶ Дистанционный консалтинговый семинар, длительность которого составляет 1 месяц. Цель семинара – решение практических задач банка-заказчика, обучается (контактирует с ведущим) один человек. На проработку двух тем (разделов) семинара отводится по одной неделе. Участнику высылаются полный комплект учебно-методических материалов по каждой теме. Участник при помощи ведущего изучает все материалы, выполняет практические задания и тесты.

# Семинары

- ▶ Семинары-практикумы предназначены для руководителей и специалистов следующих подразделений банка.
  - Топ-менеджмент и акционеры банка
  - Управление банковских бизнес-процессов и технологий
  - Управление методологии
  - Управление стратегического и организационного развития
  - Управление информационных технологий
  - Служба качества и стандартизации
  - Управление персонала
  - Управление маркетинга и разработки продуктов
  - Управление операционных рисков
  - Проектный офис
  - Служба внутреннего контроля
  - А также подразделений, руководители и специалисты которых, участвуют в проектах по стратегическому и организационному развитию банка, регламентации и оптимизации бизнес-процессов, организационной структуры, повышению эффективности труда

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

- ▶ **1. Основы стратегического управления и сбалансированной системы показателей BSC / KPI**
  - Значение и особенности стратегического управления в банках
  - Архитектура системы стратегического управления (ССУ) и функции подразделений банка
  - Основные понятия, принципы и компоненты сбалансированной системы показателей (ССП, BSC / KPI) банка
  - Уровни стратегического планирования и их взаимосвязь
  - Методика стратегического управления банком, организация проекта по разработке ССУ и ССП
- ▶ **2. Стратегический анализ в банке**
  - Обзор методов стратегического анализа
  - Выделение и ранжирование бизнес-направлений банка, примеры
  - Метод «BCG-анализ», примеры
  - Метод «SWOT-анализ», примеры
  - Методика бенчмаркинга, примеры

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

## ▶ **3. Стратегическое планирование в банке**

- Описание процесса стратегического планирования в банке
- Разработка стратегической концепции (видение, миссия, политика в области качества), примеры
- Разработка стратегий, примеры стратегий банков для периодов нестабильности в экономике (кризисов), для периодов развития
- Разработка целей и показателей KPI, примеры типовых показателей, методики расчёта показателей
- Разработка стратегических и счётных карт BSC / KPI банка, примеры (Розничный бизнес, Корпоративный бизнес, Private Banking и др.)
- Разработка проектов и программ для достижения стратегических целей банка, примеры
- Каскадирование (детализация) стратегических и счётных карт на бизнес-направления, бизнес-процессы, подразделения и должности. Примеры различных бизнес-процессов.

## ▶ **4. Реализация стратегии через управление персоналом и тайм-менеджмент**

- Обзор методов реализации стратегии
- Разработка системы мотивации персонала, связь со стратегическими целями и показателями
- Методика и примеры по управлению временем (тайм-менеджмент) и повышению личной эффективности персонала
- Автоматизация управления временем и эффективностью труда

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

- ▶ **5. Реализация стратегии через управление бизнес-процессами**
  - Основные понятия и принципы процессного подхода
  - Описание основных компонентов системы управления бизнес-процессами (СУБП) банка и примеры: дерево и матрица бизнес-процессов, модели бизнес-процессов, процессные команды, владельцы процессов, документация и др.
  - Методика и нотации описания бизнес-процессов, автоматическая генерация регламентов
  - Методы управления бизнес-процессами (планирование, выполнение, анализ) и автоматизация
- ▶ **6. Контроль и регулирование**
  - Основные методы контроля и регулирования в рамках стратегического управления
  - Примеры электронных панелей показателей KPI (кокпит менеджера)
  - Методы сбора и учёта значений показателей
  - План-фактный анализ, корректирующие действия
- ▶ **7. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка**
  - Структура и содержание бизнес-модели банка, примеры входящих в неё документов, моделей, справочников и других материалов
  - Способы внедрения и использования бизнес-модели банка
  - Ценность бизнес-модели для банков и решаемые задачи
- ▶ **8. Программные продукты бизнес-моделирования (Business Studio, MS Visio и др.)**
  - Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки
  - Функции программных продуктов применительно к методикам и проектам стратегического управления, формализации и оптимизации деятельности банка
  - Примеры и результаты использования программных продуктов бизнес-моделирования в банках



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

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

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

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

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

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

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

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

- ▶ **5. Методы аудита, анализа и оптимизации бизнес-процессов**
  - Критерии и правила аудита бизнес-процессов, примеры чек-листов
  - Обзор современных методов анализа и оптимизации бизнес-процессов, их особенности, правила применения и примеры банков
  - SWOT-анализ бизнес-процессов
  - Анализ причин-следствий
  - Бенчмаркинг
  - Анализ и оптимизация бизнес-логики процессов
  - Функционально-стоимостной анализ (ФСА) и имитационное моделирование, расчёт трудоёмкости бизнес-процессов
  - Анализ матрицы распределения ответственности в процессах
- ▶ **6. Комплексная типовая бизнес-модель банка**
  - Структура и содержание бизнес-модели банка, примеры входящих в неё документов, моделей, справочников и других материалов
  - Способы внедрения и использования бизнес-модели банка
  - Ценность бизнес-модели для банков и решаемые задачи
- ▶ **7. Программные продукты бизнес-моделирования (Business Studio, MS Visio и др.)**
  - Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки
  - Функции программных продуктов применительно к методикам и проектам формализации и совершенствования деятельности банка, решению управленческих задач
  - Примеры и результаты использования программных продуктов бизнес-моделирования в банках

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ▶ **6. Комплексная типовая бизнес-модель банка**

- Структура и содержание бизнес-модели банка, примеры входящих в неё документов, моделей, справочников и других материалов
- Способы внедрения и использования бизнес-модели банка
- Ценность бизнес-модели для банков и решаемые задачи

### ▶ **7. Программные продукты бизнес-моделирования (Business Studio, MS Visio и др.)**

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

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

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

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

## ▶ 2. Стратегическое управление и работа с показателями KPI

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

## ▶ 3. Графическое описание процессов

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



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

## ▶ 4. Другие функции

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

## ▶ 5. Административные и сервисные функции

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

# Информация об авторе

## ► **Исаев Р.А.**

Эксперт по бизнес-инжинирингу и управлению в банковской сфере.  
Член Координационного комитета Ассоциации Российских Банков по стандартам качества банковской деятельности.

Имеет более 30 публикаций в научно-практических журналах и Интернет-изданиях.

Автор книг «Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке», «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг», «Секреты успешных банков», «Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации».

Автор и разработчик электронных информационно-практических решений, которые на протяжении многих лет активно внедряются и используются в банках России и СНГ.

- [Комплексная типовая бизнес-модель банка \(финансовой организации\)](#)
- [Типовая система менеджмента качества банка](#)

Автор и ведущий семинаров-практикумов.

Руководитель проектов организационно-корпоративного развития.

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