

Р.А. ИСАЕВ

СЕКРЕТЫ УСПЕШНЫХ БАНКОВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Пособие

2-е издание, переработанное и дополненное

**Электронно-
Библиотечная
Система
znanium.com**

Москва
ИНФРА-М
2016

УДК 658.14(075.8)
ББК 65.290я73
И85

ФЗ
№ 436-ФЗ

Издание не подлежит маркировке
в соответствии с п. 1 ч. 2 ст. 1

Исаев Р.А.
И85 Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии: пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 222 с.

ISBN 978-5-16-010471-3 (print)

ISBN 978-5-16-102456-0 (online)

Настоящая книга представляет собой практическое визуальное пособие, которое состоит из графических схем, таблиц, бизнес-моделей, примеров без избыточной текстовой информации. Благодаря такому способу представления в книге сжат материал, равный по объему нескольким учебникам и пособиям.

Книга позволит быстро и наглядно освоить знания и практический опыт по основным темам процессного управления в современном банке: описание, анализ, аудит и оптимизация бизнес-процессов, регламентация и методология, нотации, технологии и программные продукты бизнес-моделирования, успешные наработки и многое другое.

Книга подготовлена на основе реальной банковской практики. Это означает, что все предложенные методики и материалы служат исключительно для решения практических задач банка, успешно апробированы и используются в различных банках, а также на консалтинговых проектах.

Книга предназначена для банковских специалистов и руководителей, а также для специалистов по бизнес-инжинирингу и различным областям менеджмента, преподавателей вузов и студентов.

УДК 658.14(075.8)

ББК 65.290я73

ISBN 978-5-16-010471-3 (print)
ISBN 978-5-16-102456-0 (online)

© Исаев Р.А., 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ | 6 |
| ВВЕДЕНИЕ | 7 |
| Глава 1. | 8 |
| СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В БАНКЕ | 8 |
| Бизнес-процессы и функции. Основные определения | 8 |
| Требования стандарта ISO 9001:2008..... | 8 |
| Необходимость и значение описания бизнес-процессов банка..... | 9 |
| Примеры реализации процессного подхода в банках | 11 |
| Основные подходы к управлению / оптимизации в банке и причины их неэффективности..... | 12 |
| Функциональный подход (классическая ситуация в некоторых банках)..... | 13 |
| От стратегии к бизнес-процессам и качеству..... | 13 |
| Архитектура системы управления бизнес-процессами банка | 14 |
| Дерево бизнес-направлений, продуктов и услуг банка | 16 |
| Дерево (структура) и типы бизнес-процессов банка | 19 |
| Отличия понятий «процесс» и «группа процессов»..... | 27 |
| Ранжирование бизнес-процессов..... | 27 |
| Организационная структура банка | 29 |
| Варианты и правила разработки дерева бизнес-процессов | 36 |
| Процессные и функциональные оргструктуры | 36 |
| Комитет, рабочие группы и владельцы бизнес-процессов..... | 38 |
| Документы по управлению бизнес-процессами банка..... | 41 |
| Глава 2. | 45 |
| МЕТОДИКА ОПИСАНИЯ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА | 45 |
| Кто должен заниматься в банке описанием бизнес-процессов?..... | 45 |
| Централизованное и децентрализованное описание процессов..... | 46 |
| Управление проектами по бизнес-процессам..... | 49 |
| Методика описания бизнес-процессов банка | 52 |
| Примерные сроки описания бизнес-процессов банка | 54 |
| «Золотые» правила описания бизнес-процессов | 55 |
| Правила проведения интервью и уровни детализации процессов | 55 |
| Механизм автоматизированной генерации регламентов | 55 |
| Бизнес-навигатор банка..... | 62 |
| Бизнес-портал банка..... | 63 |
| Глава 3. | 65 |
| НОТАЦИИ ДЛЯ ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА | 65 |
| Правила разработки графических моделей процессов | 65 |
| Нотация IDEF0 | 67 |
| Нотация Basic Flow Chart (цепочка процедур)..... | 70 |
| Нотация VAD (Value Added chain Diagram) | 71 |
| Нотация EPC (Event driven Process Chain)..... | 72 |
| Нотация Cross Functional Flow Chart | 76 |
| Нотация BPMN..... | 79 |
| Как не нужно описывать бизнес-процессы | 84 |

| | |
|--|------------|
| Автоматическая проверка на правильность моделей процессов..... | 85 |
| Глава 4. | 86 |
| УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В БАНКЕ..... | 86 |
| Планирование процесса..... | 87 |
| Выполнение и контроль процесса | 94 |
| Контроль бизнес-процессов на основе показателей КРІ..... | 96 |
| Кокпит менеджера..... | 96 |
| Индикаторная линейка для показателя КРІ..... | 98 |
| Сбор значений показателей..... | 99 |
| Краудсорсинг (Crowdsourcing) и обратная связь по процессам | 101 |
| Контроль претензий клиентов в разрезе бизнес-процессов | 101 |
| Анализ процесса | 102 |
| Автоматизация оперативного управления бизнес-процессами..... | 103 |
| Глава 5. | 109 |
| МЕТОДЫ АУДИТА, АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА | 109 |
| Аудит процесса..... | 109 |
| Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов..... | 112 |
| SWOT-анализ..... | 113 |
| Метод причин-следствий (Cause and Effect Diagram) | 115 |
| Бенчмаркинг | 121 |
| Социальные сети и мультимедиа-хостинги в работе банка | 121 |
| Системный подход к оптимизации..... | 122 |
| Анализ и оптимизация бизнес-логики процесса | 123 |
| Сокращение точек контакта с Клиентом..... | 125 |
| Пример оптимизации бизнес-процесса «Зарплатные проекты» | 126 |
| Функционально-стоимостной анализ (ФСА) + имитационное моделирование..... | 127 |
| Расчёт оптимальной численности персонала бизнес-процесса..... | 128 |
| Показатели КРІ бизнес-процессов и направления оптимизации | 129 |
| Расчёт и сокращение фрагментарности бизнес-процесса | 133 |
| Универсальность (гибкость) сотрудников банка..... | 134 |
| Анализ матрицы распределения ответственности | 135 |
| Анализ уровня автоматизации бизнес-процессов | 138 |
| Анализ и минимизация операционных рисков процесса | 139 |
| Внедрение стандартов качества в банке..... | 150 |
| Основные и дополнительные стандарты ISO серии 9000 | 150 |
| Методические рекомендации АРБ по СМК | 150 |
| Стандарты по бизнес-процессам АРБ | 150 |
| Планы работ с бизнес-процессами банка | 153 |
| Глава 6. | 154 |
| ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ..... | 154 |
| Критерии сравнения ППБМ | 156 |
| Типы лицензий для работы в ППБМ..... | 159 |
| Краткое описание и особенности ППБМ | 159 |
| Business Studio | 160 |
| ARIS..... | 164 |

| | |
|---|------------|
| CA ERwin Process Modeler (BPwin)..... | 168 |
| Бизнес-инженер..... | 170 |
| Microsoft Visio..... | 172 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 175 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ – МОДЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА | 176 |
| Управление персоналом..... | 176 |
| ИТ-обеспечение (ITIL / ITSM)..... | 180 |
| Депозиты..... | 185 |
| Бюджетирование..... | 188 |
| Управление каналами продаж..... | 190 |
| Инкассация..... | 193 |
| Работа с претензиями клиентов банка..... | 195 |
| РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ | 198 |
| СЕМИНАРЫ | 199 |
| Семинар «Разработка и реализация стратегии и сбалансированной системы показателей в банке»..... | 201 |
| Семинар «Бизнес-процессы в банке: описание, оптимизация, регламентация и управление»..... | 203 |
| Семинар «Система менеджмента качества в банке: улучшение обслуживания, бизнес-процессов и продуктов»..... | 206 |
| Семинар «Бизнес-моделирование в Microsoft Visio: от стратегии к бизнес-процессам и качеству»..... | 208 |
| Семинар «Тайм-менеджмент: современные методики и решения по управлению временем, практикум в MS Outlook»..... | 210 |
| Семинар «Business Studio для банкиров: профессиональное организационное развитие и управление»..... | 213 |
| Комплексная типовая бизнес-модель банка..... | 216 |
| Книга «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг»..... | 222 |
| Информационно-практический портал «Банкирам»..... | 223 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Данная книга является 2-м (переработанным и дополненным) изданием, в которое включены новые разработки, методики и опыт работы автора по реализации проектов бизнес-инжиниринга в российских и международных банках.

Визуальный (графический) формат, который продолжает использовать автор в книгах данной серии, уже успешно себя зарекомендовал и был хорошо воспринят читателями 1-го издания. Весь материал книги хорошо структурирован, понятный и легко усваиваемый. Наглядные блок-схемы, таблицы, бизнес-модели, примеры и отсутствие избыточной текстовой информации.

Книга будет полезна читателям для решения следующих задач.

- Быстро и наглядно обучиться новым знаниям.
- Посмотреть на известные методики и темы с новой стороны, открыть ранее неизвестные (или неочевидные) решения и подходы.
- Повторить и закрепить знания и опыт, полученные при выполнении проектов, на бизнес-семинарах и из других источников.
- Сформировать системное понимание и мышление в рассматриваемой предметной области. Увидеть всю картину в целом и её мелкие детали, их взаимосвязь.
- Подчерпнуть новые идеи и решения для своей работы и развития.
- Самостоятельно выполнять задачи и проекты по темам, которые описываются в книге.
- Сохранить собственные знания и опыт в виде заметок и записей в соответствии со структурой и базой знаний, предложенной в книге.

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

Будет очень приятно получить от читателей новые примеры реализации описываемых в книге методик, а также вопросы и другую интересную информацию на адреса:

isaev.ra@bankiram.pro, mail@isaevroman.ru.

С уважением, Автор.

Книга издана при поддержке

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

Приглашаем посетить профессиональные сайты автора

- www.bankiram.pro, www.isaevroman.ru

ВВЕДЕНИЕ

Книга состоит из 6 Глав.

Глава 1 посвящена системе управления бизнес-процессами банка (СУБП) и рассматривает следующие темы: основные определения процессного управления, стандарты серии ISO 9000 и требования к бизнес-процессам, архитектура СУБП, необходимость и практическая ценность описания бизнес-процессов, примеры реализации процессного подхода, типы и структура бизнес-процессов банка, дерево бизнес-процессов, организационная структура банка, документация по управлению бизнес-процессами и многое другое.

Глава 2 посвящена методике описания и регламентации бизнес-процессов банка, рассматриваются следующие темы: управление проектом по описанию бизнес-процессов банка, минимизация рисков при описании бизнес-процессов, распределение задач и ответственности, описание этапов методики, автоматизированная разработка регламентов, электронная база знаний о бизнес-процессах и деятельности банка в целом, как заставить регламенты «работать» (исполняться на практике) и многое другое.

Глава 3 посвящена нотациям графического описания бизнес-процессов. Перечислены и детально рассмотрены основные нотации (IDEF0, Basic Flow Chart, VAD, Cross Functional Flow Chart, EPC, BPMN), входящие в них правила, объекты (фигуры), типы связей и многое другое. По каждой нотации приведены примеры реальных банковских бизнес-процессов.

Глава 4 посвящена методическим и практическим рекомендациям по управлению бизнес-процессами банка. Описаны основные этапы: планирование процесса, обеспечение эффективного выполнения и контроль процесса, анализ процесса, автоматизация оперативного управления бизнес-процессами с помощью систем BPMS и электронный документооборот. Приведены примеры стратегических карт банка в рамках системы BSC / KPI, современные инструменты контроля бизнес-процессов.

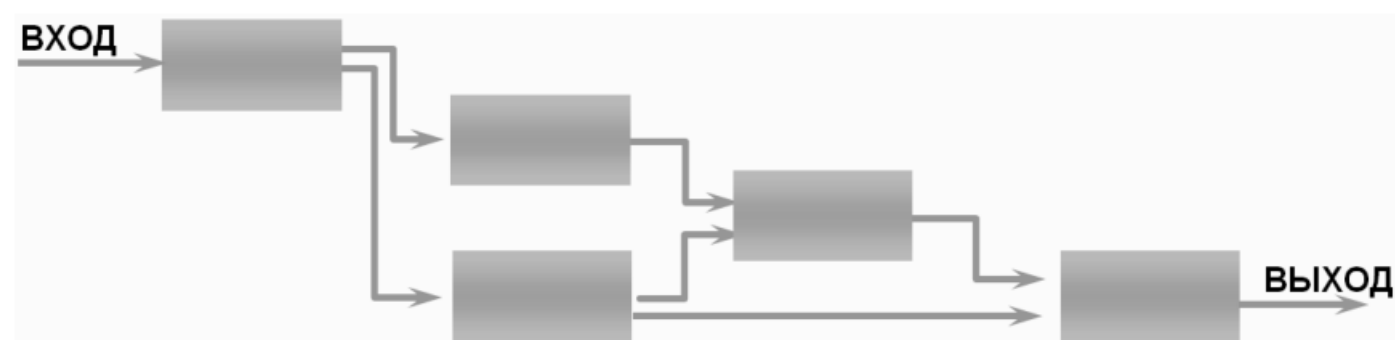
Глава 5 посвящена методам аудита, анализа и оптимизации бизнес-процессов. Представлен полный перечень наиболее актуальных методов, их детальное описание и примеры реализации в банках, рассмотрены различные показатели бизнес-процессов банка (KPI) и способы их улучшения. Особое внимание уделено процессно-ориентированному риск-менеджменту (планирование, анализ и контроль операционных рисков банка).

Глава 6 посвящена общему рассмотрению программных продуктов бизнес-моделирования. Приведены критерии для сравнения и выбора программных продуктов, а также детальное описание: Business Studio, ARIS, Microsoft Visio, ERwin Process Modeler, Бизнес-инженер.

Глава 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В БАНКЕ

Бизнес-процессы и функции. Основные определения

- **Бизнес-процесс / процесс (Process)** – устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определённой технологии преобразует входы в выходы, имеющие ценность для Клиентов (наиболее полное определение). Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы. [7.1]
- **Сквозной процесс (Interfunctional process)** – это такой процесс, который проходит через несколько (обычно более 4-5) подразделений банка с разным подчинением, состоит (стыкуется) из нескольких крупных подпроцессов.
- **Процедура** – определённая часть бизнес-процесса на нижнем уровне, которая состоит из функций. Например, «Оформление кредитного договора». Синоним – Технологическая карта.
- **Функция** – однородная специализированная работа (действие, операция). Например, «Завести анкету клиента в АБС».



Общая модель бизнес-процесса

Требования стандарта ISO 9001:2008

4.1. Общие требования

Организация должна разработать, задокументировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно улучшать ее результативность в соответствии с требованиями настоящего международного стандарта.

Организация должна

- а) определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества и способствовать их применению в работе организации,
- б) определять последовательность и взаимодействие этих процессов,
- в) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении этими процессами,

d) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга,

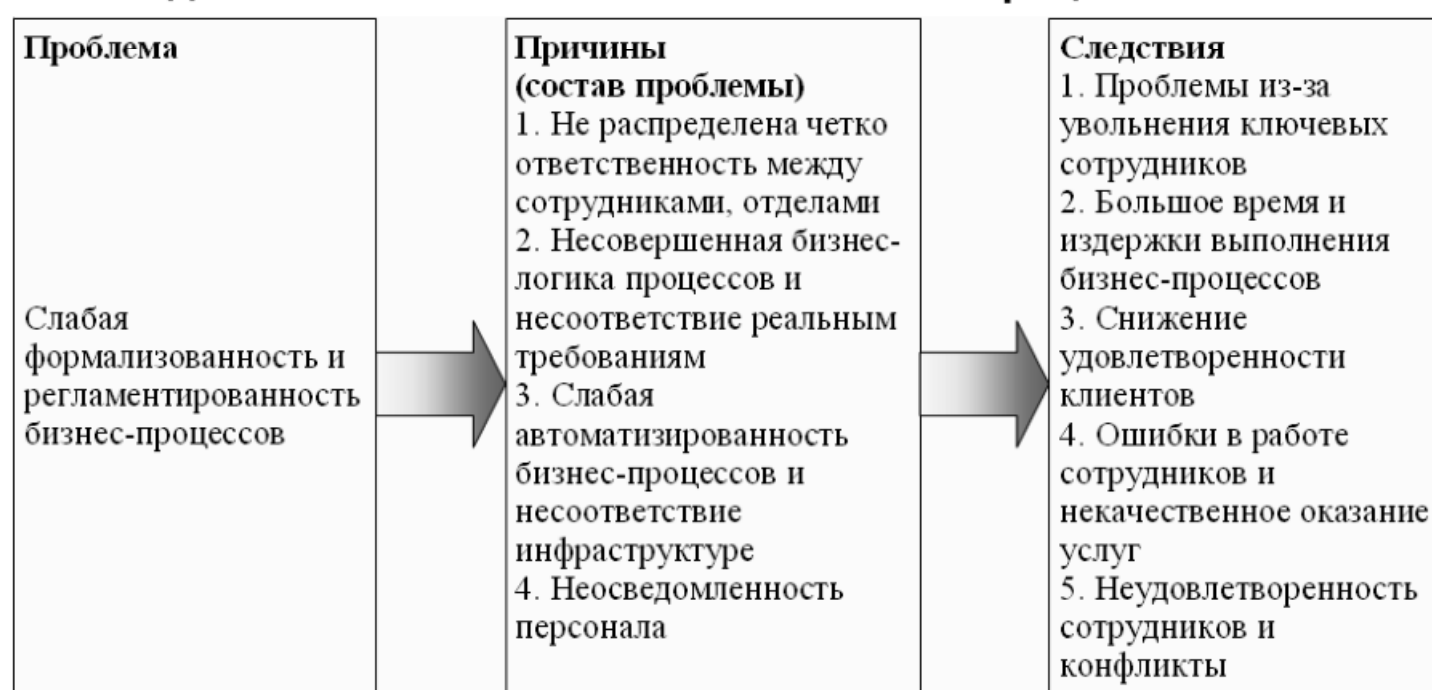
e) контролировать, измерять, где возможно, и анализировать эти процессы,

f) осуществлять меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Организация должна осуществлять менеджмент этих процессов в соответствии с требованиями настоящего международного стандарта.

Если организация решает передать сторонним организациям выполнение какого-либо процесса, влияющего на соответствие продукции требованиям, она должна обеспечить со своей стороны контроль за таким процессом. [7.2]

Необходимость и значение описания бизнес-процессов банка



Следствия неформализованности бизнес-процессов банка

Выгоды от описания и оптимизации бизнес-процессов банка

1. Финансовый результат
 - повышение продаж по продуктовым (основным) бизнес-процессам на 20% и более
 - снижение себестоимости/издержек бизнес-процессов на 15% и более
2. Повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности банка на всех уровнях (отклонения показателей план-факт менее 10%)
3. Снижение времени (длительности) бизнес-процессов на 25% и более
4. Повышение качества и эффективности процессов, удовлетворённости клиентов
 - снижение количества операционных рисков на 30% и более

- снижение количества претензий клиентов на 20% и более
 - индекс удовлетворённости клиентов (по опросам) => 90% и более
5. Возможность быстро и эффективно тиражировать бизнес банка (создавать дополнительные отделения и офисы)
6. Шаг к комплексному развитию банка. Описание и оптимизация бизнес-процессов является этапом комплексного проекта, в рамках которого можно:
- оптимизировать организационную структуру банка
 - построить систему менеджмента качества (СМК) по современным стандартам
 - совершенствовать системы управления банка (информационную систему, управление финансами, стратегическое управление, маркетинг и т.д.)
7. Уменьшение зависимости от персонала, правильный подбор персонала, повышение эффективности работы персонала и руководителей



Бизнес-процессы – основа долгосрочного развития банка

Бизнес-инжиниринг и рейтинги

Бизнес-инжиниринг и связанные с ним технологии / решения оказывают существенное влияние на рейтинги организации, которые присваиваются рейтинговыми агентствами, в том числе международными (Fitch, Moody's, S&P и др.). При расчёте рейтингов организаций учитывается группа факторов под условным названием «Корпоративное управление / менеджмент» (нефинансовые оценки).

Эта группа включает в себя следующие факторы

- Адекватная и детально проработанная стратегия
- Развитая система риск-менеджмента (включая систему управления операционными рисками)
- Уровень регламентированности бизнес-процессов
- Качество бизнес-процессов (история показателей KPI)

- Уровень автоматизации бизнес-процессов, состояние информационных систем и технологий (ИТ)
- Организационная структура (формализованность, эффективность, распределение ответственности и полномочий)
- Эволюция и функционирование различных систем управления в организации (система менеджмента качества, система работы и взаимоотношения с клиентами, система управления персоналом и т.п.)



Бизнес-инжиниринг и уровень формализованности бизнес-процессов оказывает влияние на рейтинги организации

Примеры реализации процессного подхода в банках

По разным данным, более половины российских банков из TOP 100 занимаются бизнес-процессами на профессиональном уровне и активно используют процессный подход в своей деятельности.

А именно

- Имеют в штате подразделение, специализирующееся на описании и оптимизации бизнес-процессов, управлении бизнес-процессами.
- Имеют профессиональный программный продукт бизнес-моделирования (например, Business Studio)
- Имеют все компоненты системы управления бизнес-процессами СУБП: дерево БП с назначенными владельцами, модели, регламенты и стандарты БП с установленными показателями и др.

Бизнес-процессы есть в каждом банке, разница заключается лишь в уровне их развития и формализации.

По оценкам ведущих экспертов и представителей Банка России преимущества процессного подхода ещё полностью не используются во многих банках и представляют большую перспективу для развития. Стандартизация и повышение качества бизнес-процессов закреплены в Стратегии развития банковской отрасли РФ.

Основные подходы к управлению / оптимизации в банке и причины их неэффективности

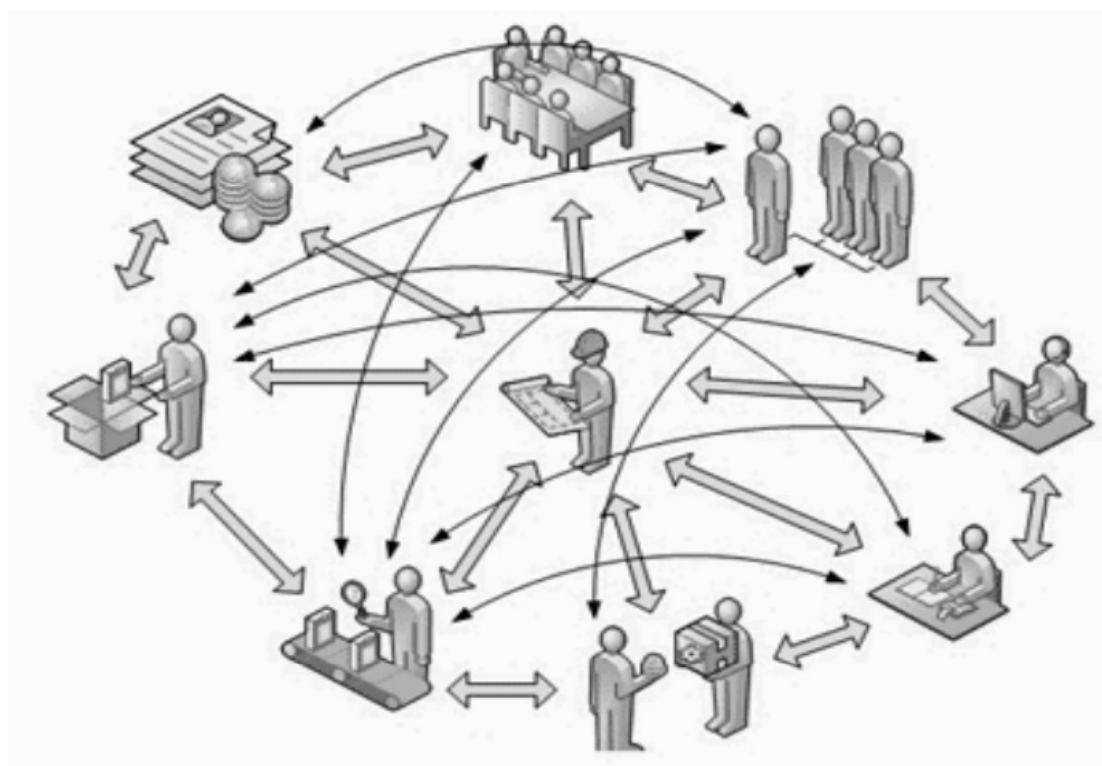
В банках и организациях других отраслей активно внедрялись и продолжают внедряться различные подходы и методики управления / оптимизации: TQM, BSC / KPI, «6 Сигма», Lean, SPC (статистическое управление процессами), бенчмаркинг, функционально-стоимостной анализ (ФСА), динамическое (имитационное) моделирование, международные и отраслевые стандарты качества (в том числе ISO 9000), собственные разработки консалтинговых компаний и много другое.

Практика показывает, что данные подходы и методики имеют успех только на начальном этапе внедрения, но потом утрачивают свою эффективность и забываются. Причина безуспешности – это их не системность и разрозненность, отсутствие комплексного описания и оптимизации работы банка.

Основной способ преодоления данной проблемы

Внедрение в банке процессного подхода к управлению (т.е. построение системы бизнес-процессов) как основы-фундамента для реализации других методик и технологий управления и оптимизации.

Процессный подход уже зарекомендовал себя в течение многих лет и служит основой для большинства известных методов повышения качества.



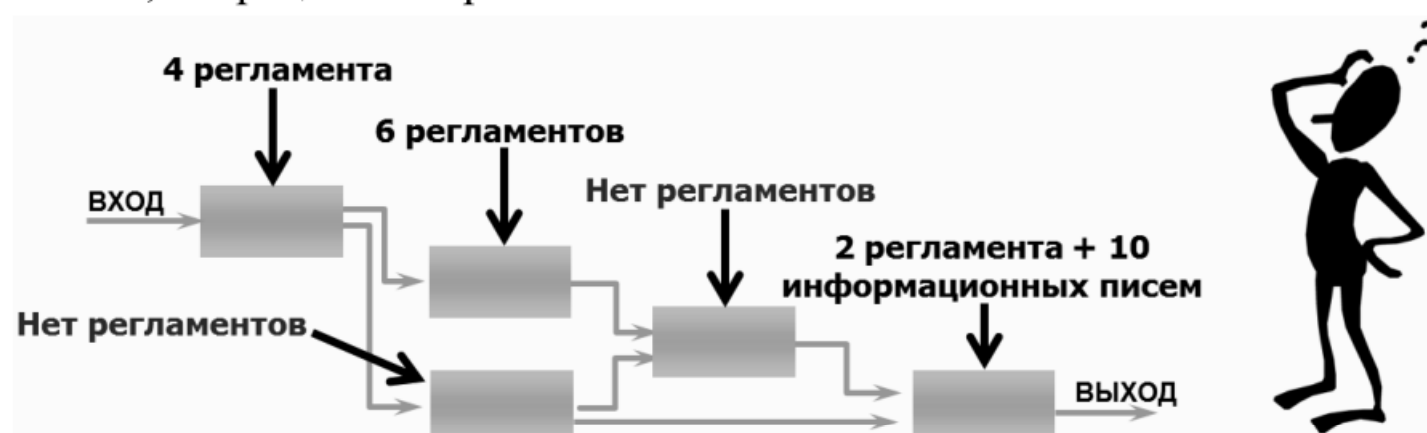
Регламентированные бизнес-процессы – это основа порядка в банке

Функциональный подход (классическая ситуация в некоторых банках)

Функциональный подход («лоскутная» регламентация) – это описание функций отдельных подразделений или процедур без указания их детального взаимодействия (полной цепочки процесса) и единого ответственного за результат.

Недостатки функционального подхода

- Процедуры и функции подразделений не связаны между собой в общую цепочку (процесс). Нет единого регламента на весь процесс (от начала до конца)
- Сложности актуализации и синхронизации различных процедур и технологий, медленное проведение изменений
- Отсутствие ответственного за конечный результат, а значит и ориентации на клиента (внешнего или внутреннего)
- Проблемы на стыках функциональных подразделений, конфликты, операционные риски

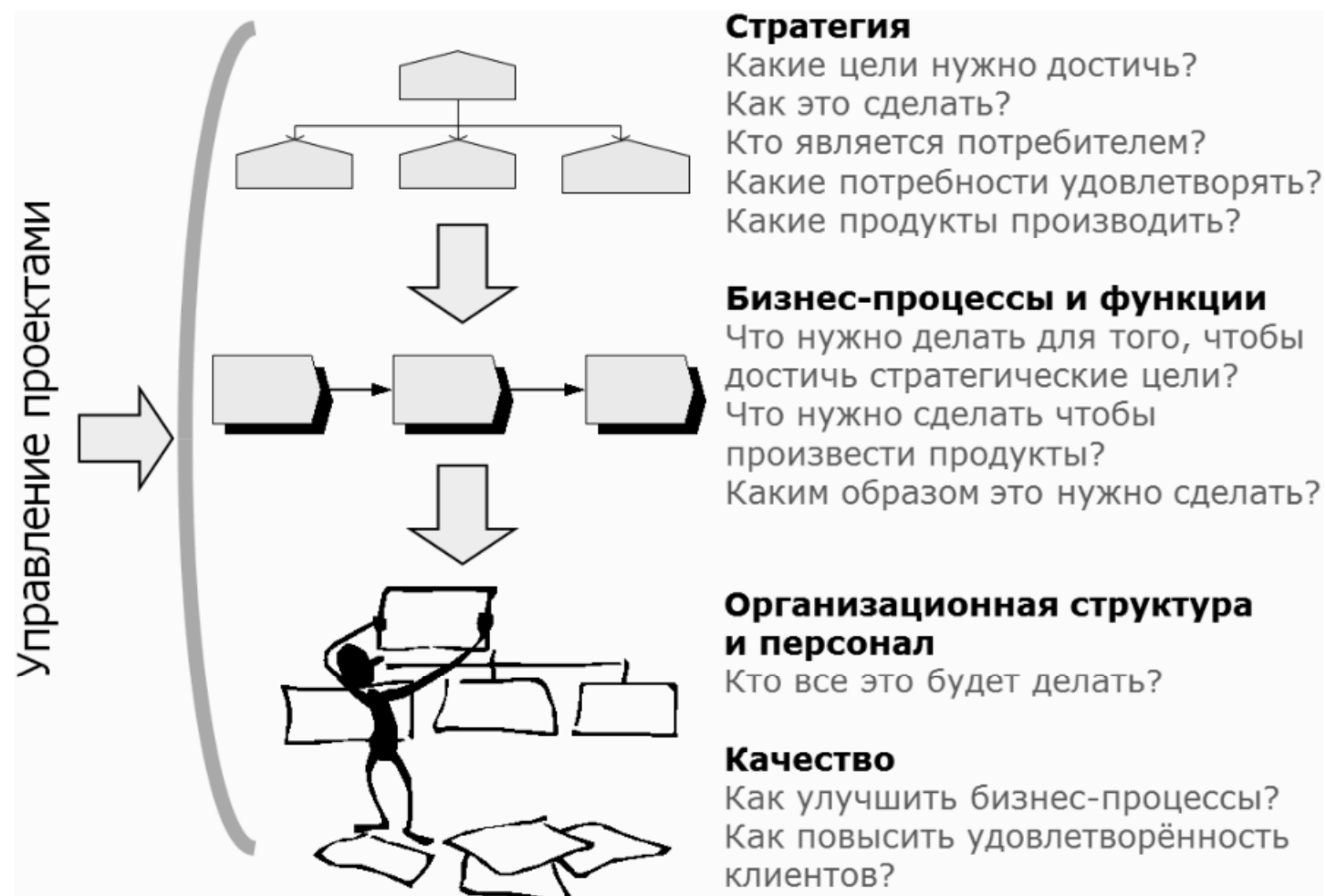


«Лоскутная» (несистемная) регламентация бизнес-процесса

От стратегии к бизнес-процессам и качеству

Описание бизнес-процессов банка рекомендуется выполнять в рамках единого комплексного проекта организационного развития (бизнес-инжиниринга) в банке. Должна соблюдаться строгая последовательность этапов работы: стратегия => бизнес-процессы => организационная структура и персонал => система менеджмента качества.

Автор был свидетелем неблагоприятных ситуаций в нескольких банках, которые возникли из-за нарушения указанной последовательности. Не имея долгосрочной стратегии в области бизнес-процессов и технологий, утверждённой на высшем уровне, банк начинает описывать и оптимизировать свои бизнес-процессы. Через полгода после начала проекта проводится ежегодное собрание акционеров и утверждается новая стратегия банка, по которой основным приоритетом развития становится направление «Privat Banking». В итоге, те бизнес-процессы, которые уже были описаны, необходимо заново перестраивать, либо отправлять в архив.



Последовательность проектов и задач по организационному развитию

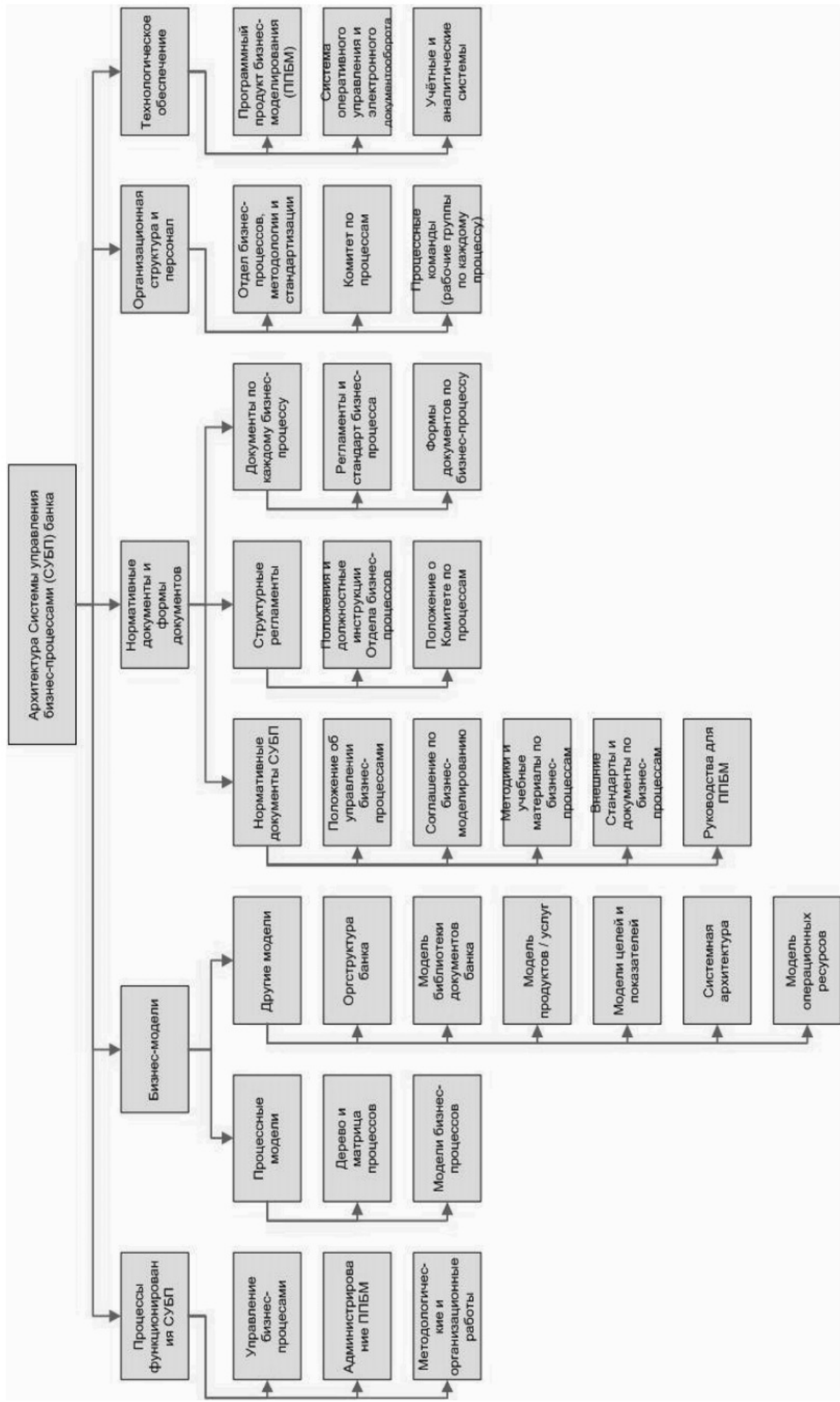
Архитектура системы управления бизнес-процессами банка

Некоторые банки утверждают, что внедрили у себя процессный подход к управлению. Однако очень часто под процессным подходом подразумевается только комплексная регламентация деятельности банка.

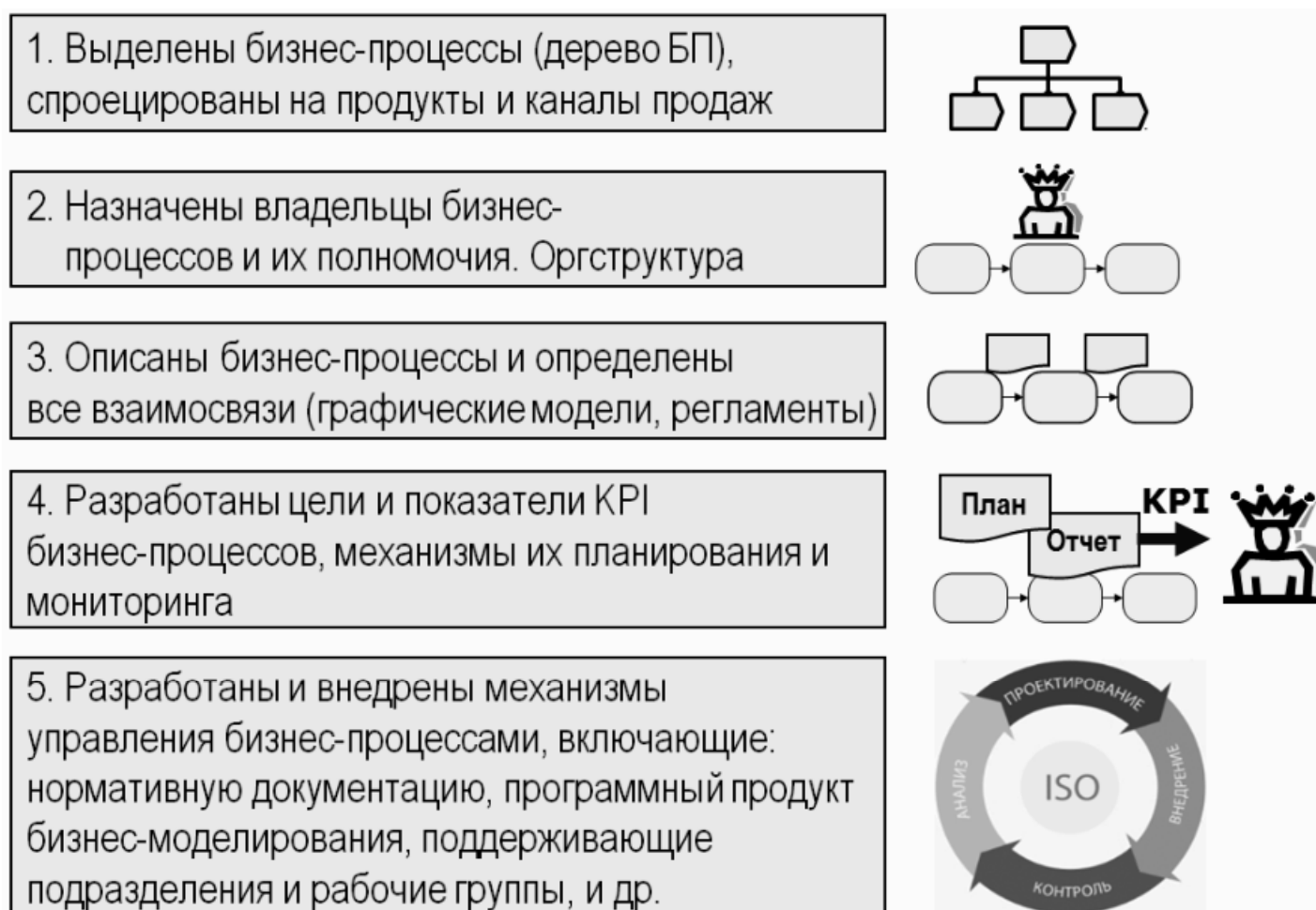
Но процессный подход – это не только комплексная регламентация, но и большое количество инструментов по управлению бизнес-процессами, обеспечению их эффективного выполнения, которые в совокупности образуют Систему управления бизнес-процессами.

Система управления бизнес-процессами (СУБП) – это совокупность взаимосвязанных технических, технологических, информационно-методических, организационных и других средств по управлению бизнес-процессами банка. Таким образом, в СУБП можно выделить как минимум 4 составляющих:

- Техническая (аппаратное обеспечение, инфраструктура)
- Технологическая (программный продукт бизнес-моделирования и др.)
- Информационно-методическая (нормативные документы, методики, формы документов)
- Организационная (персонал)



Архитектура системы управления бизнес-процессами банка



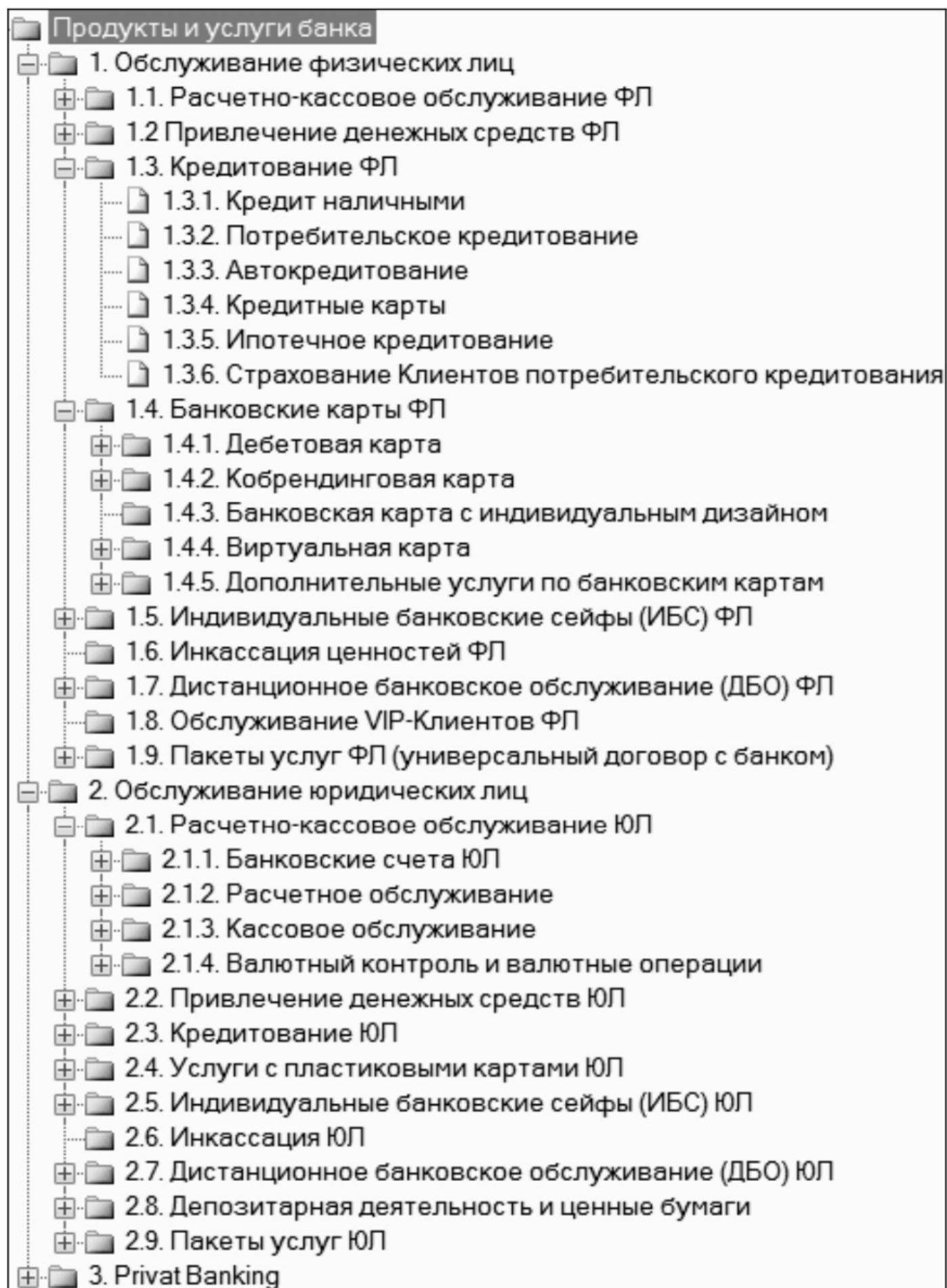
Основные компоненты СУБП

Дерево бизнес-направлений, продуктов и услуг банка

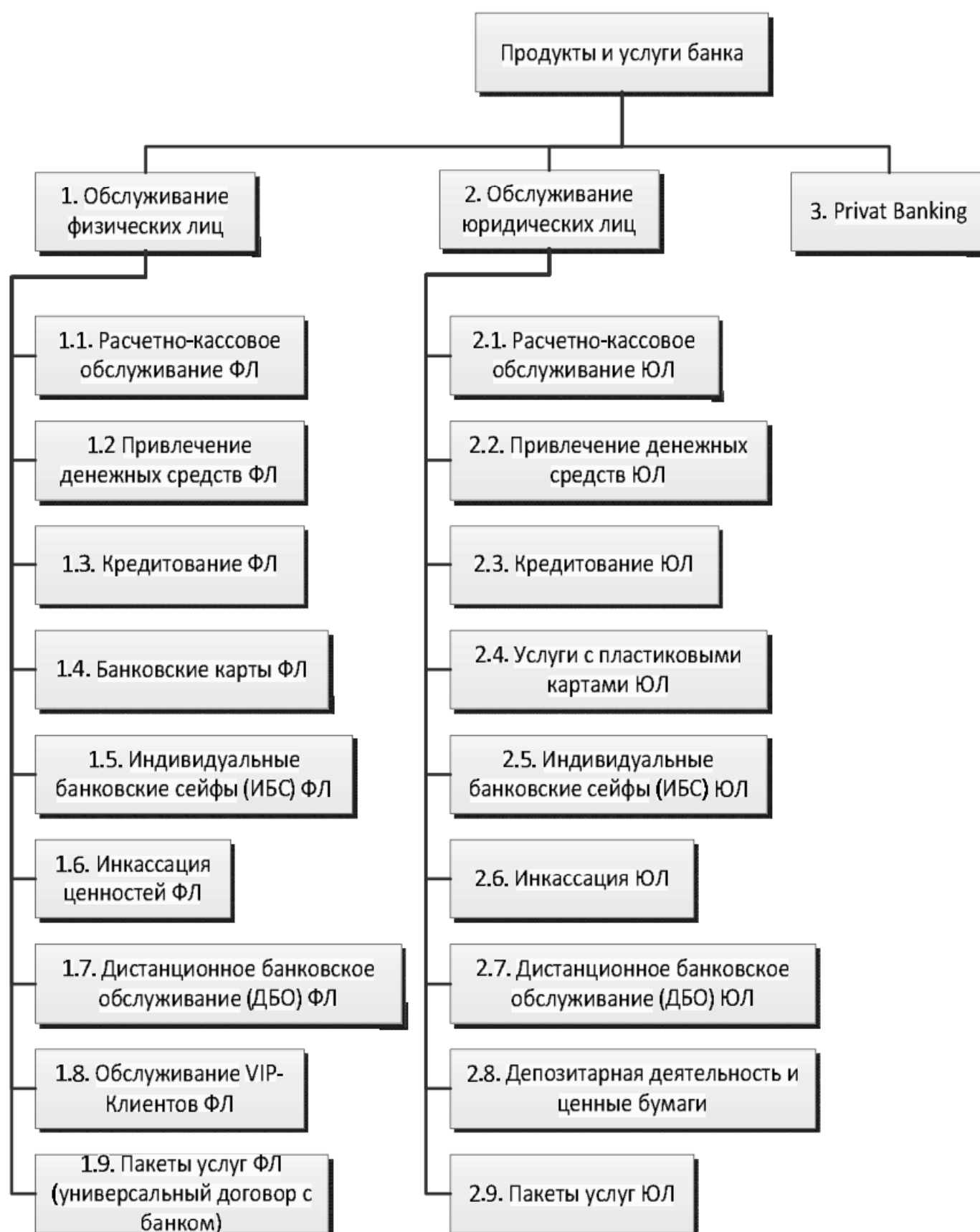
В банке должно быть полное Дерево (структура, каталог) всех продуктов / услуг. Оно необходимо для разработки на его основе Древа основных бизнес-процессов банка и различных работ в области маркетинга.

По каждому продукту / услуге указываются каналы продаж, через которые он реализуется. Приведём примерный перечень каналов продаж банка.

- VIP-Офис
- Банковский офис
- Мини-офис
- Магазины-партнёры
- Колл-центр банка
- Почтовое отделение
- Веб-сайт банка
- Банкомат (техническое устройство)
- Отдел кросс-продаж
- Точка продаж
- Интернет-банк
- Агентства недвижимости



Дерево продуктов / услуг банка (фрагмент)



Дерево продуктов / услуг банка (в графическом формате). Построено автоматически на основе иерархического списка с помощью Business Studio

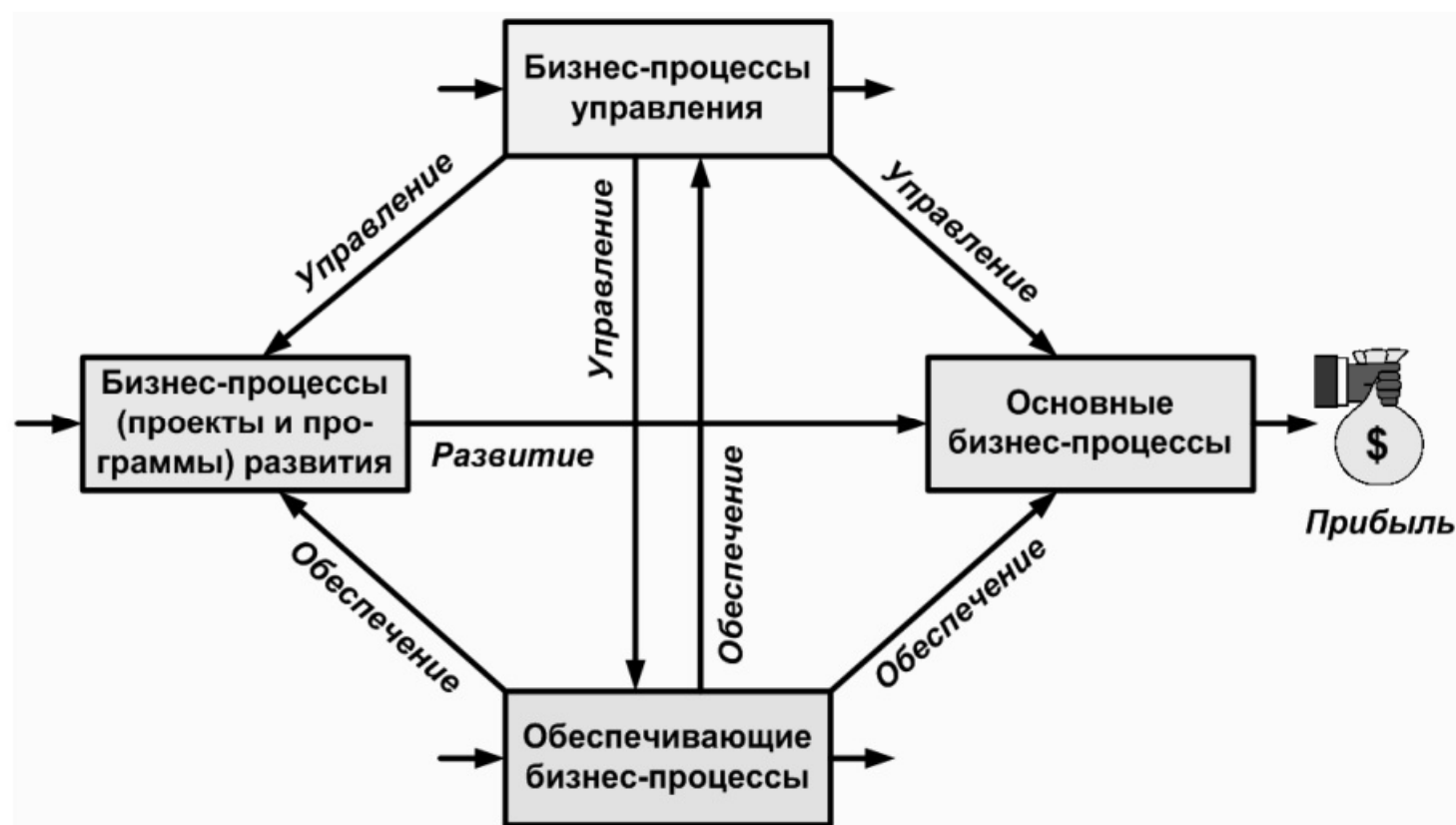
Современный банк должен реализовать все продукты и услуги со всеми особенностями, которые перечислены в следующей таблице.

Таблица

Инновации и конкурентные преимущества в продуктах и услугах банка

| № | Продукт / услуга | Особенности и инновации |
|---|---|---|
| 1 | Банковские карты | Виртуальная карта, бесконтактные карты. Возможность заказа, блокировки, перепривязки карт между счетами, управление лимитами через ДБО. |
| 2 | Пакеты услуг | Наличие для всех категорий клиентов (розничные, корпоративные, малый и средний бизнес, VIP) |
| 3 | Дистанционное банковское обслуживание (Интернет-банк) | Возможность выполнения всех основных операций (в том числе открытие вкладов), личный финансовый менеджер, интеграция с платёжными системами (WebMoney, Яндекс.деньги, PayPal и др.) |
| 4 | Бизнес-карты (самоинкассация) | Возможность внесения денежных средств (выручки) на счёт компании по бизнес-карте в любое удобное время |
| 5 | Программы лояльности (бонус) | Примеры «Сбербанк Спасибо», «ВТБ24 Коллекция», «Citi Bank Select» |
| 6 | Кобрендинговые продукты | Пластиковые карты, вклады и другие продукты, реализуемые в партнёрстве с организациями из других отраслей |
| 7 | Мобильный эквайринг | Смартфон + кардридер. Категория клиентов: индивидуальные предприниматели, малый бизнес |
| 8 | Зарплатные проекты | Интеграция зарплатных проектов и системы ДБО (расчётные листы по зарплате). Веб-сервис для управления зарплатными проектами. Индивидуальный менеджер. Продукт «Индивидуальная зарплатная карта» |

Дерево (структура) и типы бизнес-процессов банка

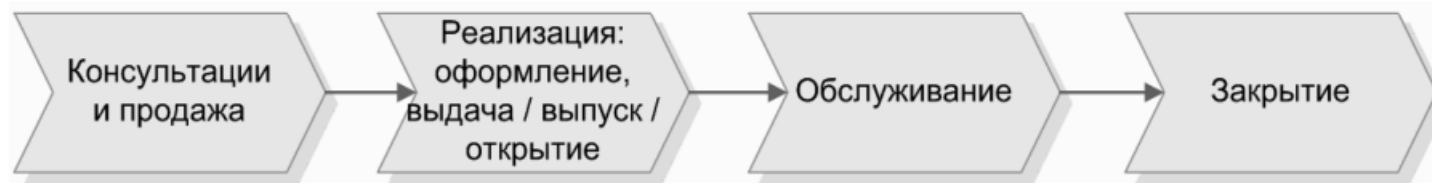


Типы бизнес-процессов банка

Типы бизнес-процессов

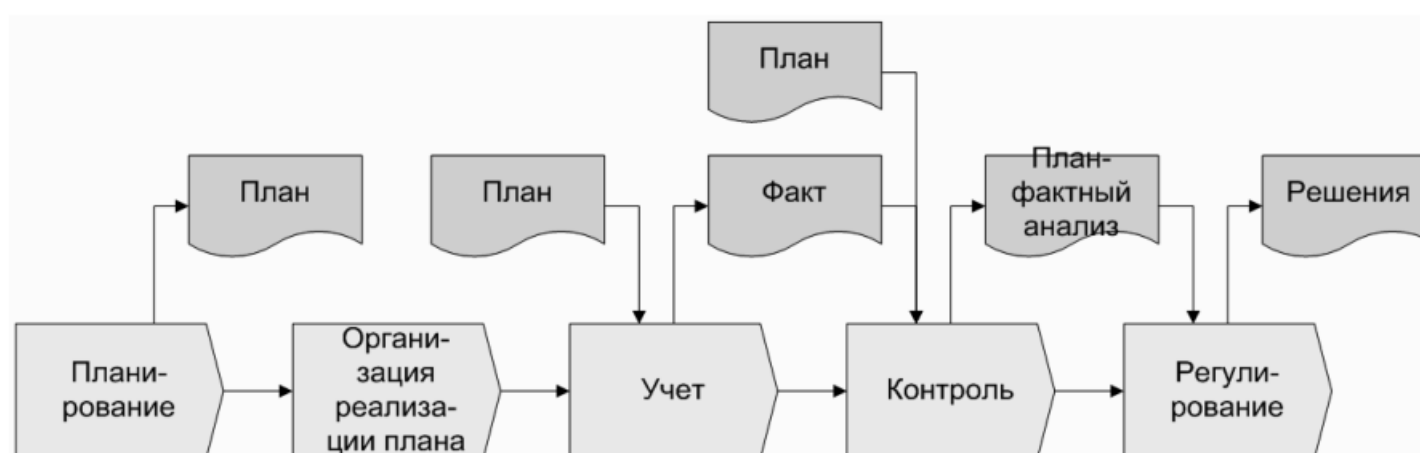
| Типы процессов | Определения |
|---|--|
| Основные процессы | <ul style="list-style-type: none"> Процессы, которые создают продукт, представляющий ценность для внешнего клиента. Процессы, которые создают добавленную ценность продукту компании. Процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги. Процессы, основной целью которых является получение прибыли. |
| Обеспечивающие процессы | <ul style="list-style-type: none"> Процессы, клиентами которых являются основные процессы. Процессы, которые создают и поддерживают инфраструктуру организации. |
| Процессы управления | <ul style="list-style-type: none"> Процессы, основной целью которых является управление деятельностью организации. Процессы, которые обеспечивают выживание и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность. |
| Процессы (проекты и программы) развития | <ul style="list-style-type: none"> Нерегулярные и инновационные виды деятельности по совершенствованию и развитию организации. Виды деятельности, основной целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе. |

Каждый основной процесс в Дереве БП рекомендуется декомпозировать на 4 подпроцесса (блока).



Типовая структура основных бизнес-процессов банка

Каждый управляющий процесс на верхнем уровне представляет собой классический цикл PDCA.



Типовая структура управляющих бизнес-процессов банка

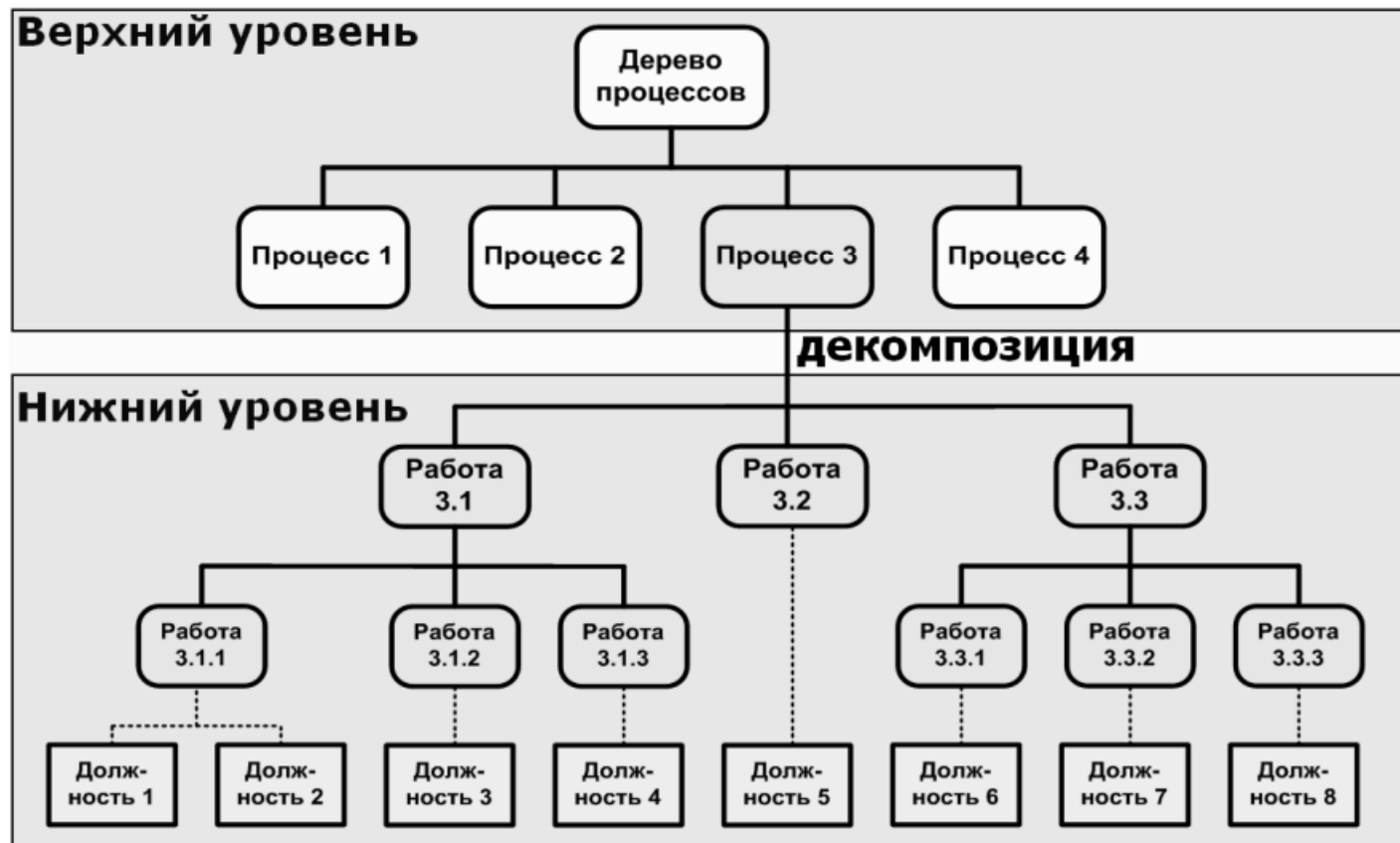


Цикл управления PDCA: Plan, Do, Check, Act

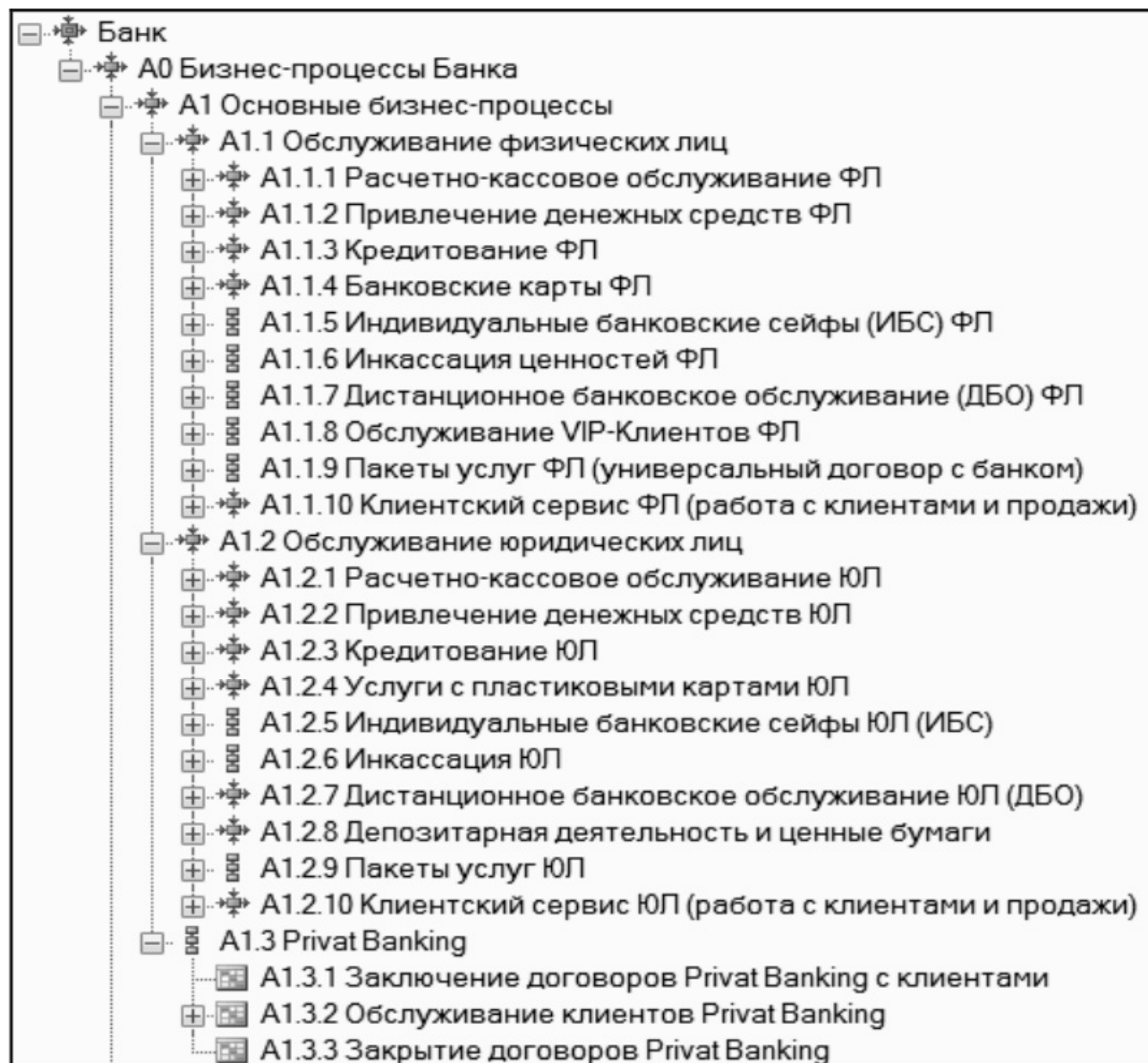
В рамках стратегии клиентоориентированности бизнес-процессы верхнего уровня сначала группируются по типам Клиентов / Рынков, а затем по типам Продуктов / Услуг.



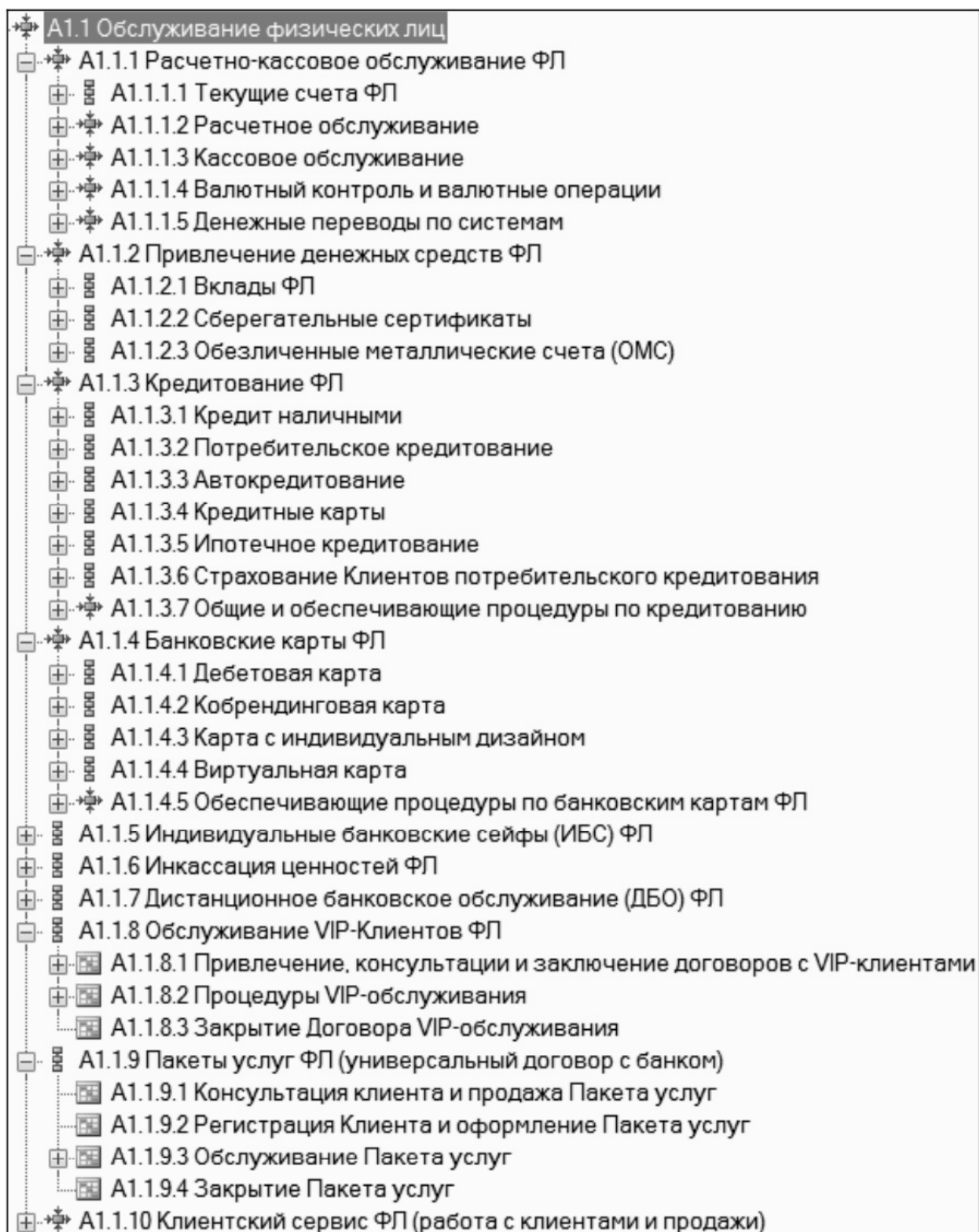
Бизнес-процессы верхнего уровня банка



Вертикальное описание (выделение) процессов. Принцип декомпозиции



Дерево бизнес-процессов банка (верхний уровень)



Группа бизнес-процессов «Обслуживание физических лиц» банка



Группа бизнес-процессов «Обслуживание юридических лиц» банка



Структура управляющих бизнес-процессов банка



Структура обеспечивающих бизнес-процессов банка

Отличия понятий «процесс» и «группа процессов»

Следует разделять понятия «группа бизнес-процессов» и «бизнес-процесс». Когда мы группируем несколько самостоятельных (независимых) бизнес-процессов по определенному признаку, мы не создаем новый бизнес-процесс.

Групп бизнес-процессов может быть сколько угодно (они нужны для удобства аналитиков и сотрудников банка), а количество реальных бизнес-процессов должно быть разумным для каждого уровня управления. Например, «Кредитование юридических лиц (ЮЛ)» - это группа бизнес-процессов, которая включает в себя: стандартный кредит, кредитная линия, овердрафт, банковская гарантия и др.

Кредитование ЮЛ => **группа бизнес-процессов**

1. Кредит стандартный => **бизнес-процесс**

1.1. Оформление и выдача кредита => **процедура**

1.1.1. Получение и обработка документов от клиента => **процедура**

1.1.1.1. Провести интервью с клиентом => **функция**

1.1.1.2. Получить минимальный комплект документов => **функция**

1.1.1.3. Помочь клиенту в оформлении заявки => **функция**

1.1.1.4. Провести предварительную проверку документов => **функция**

1.1.1.5. и так далее...

1.1.2. Проверка заемщика => **процедура**

1.1.3. Выдача кредита => **процедура**

1.2. Обслуживание кредита => **процедура**

1.3. Погашение и закрытие кредита => **процедура**

2. Кредитная линия => **бизнес-процесс**

Банковские счета => **группа бизнес-процессов**

Дистанционное обслуживание => **группа бизнес-процессов**

Ранжирование бизнес-процессов

Цель ранжирования: выбрать самые приоритетные для детального описания бизнес-процессы, составить последовательность описания бизнес-процессов.

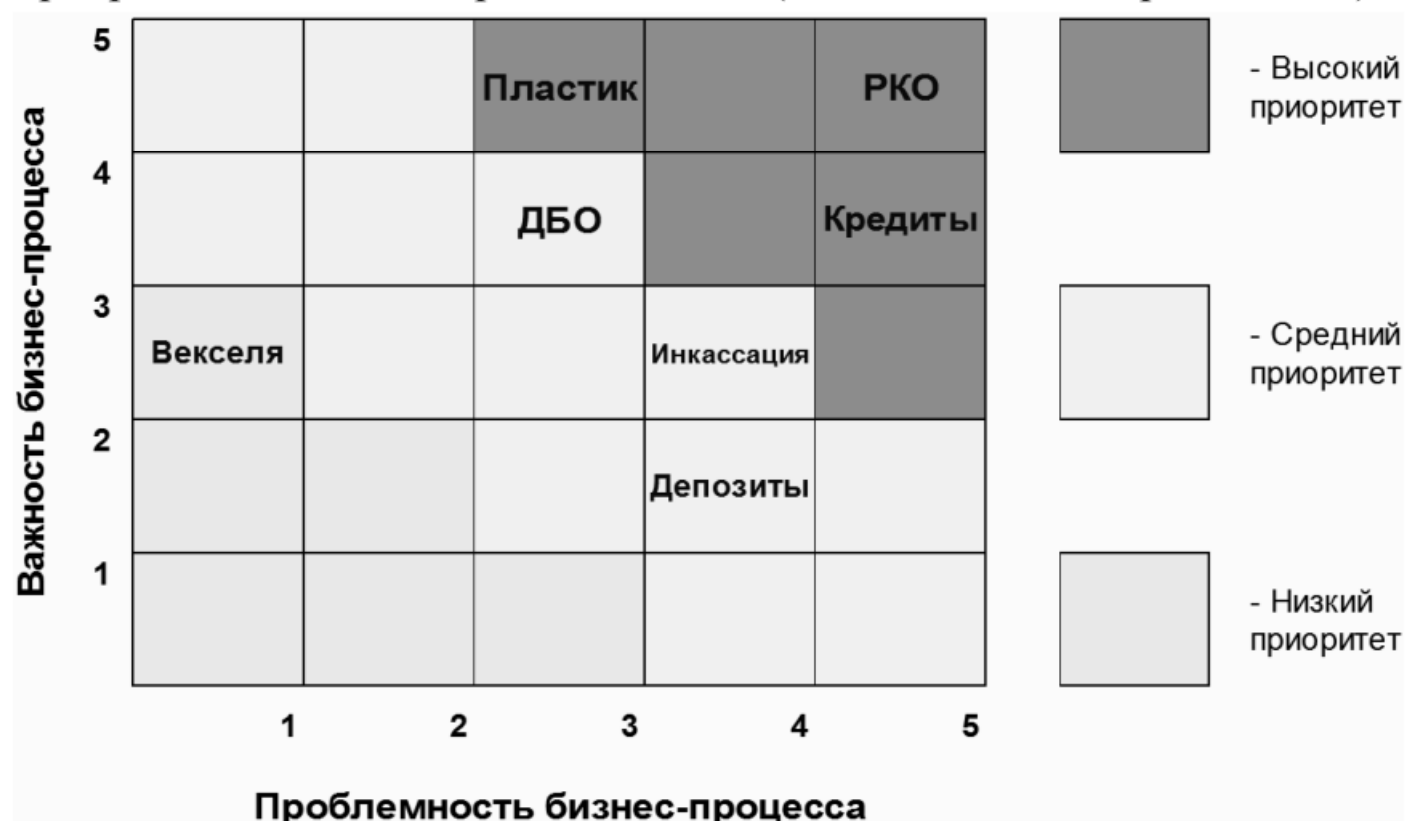
Варианты ранжирования бизнес-процессов

- По параметрам: важность, проблемность, качество, результативность.
- Сопоставление критическим факторам успеха / стратегическим целям банка.

Алгоритм ранжирования

- Определить варианты / параметры ранжирования
- Разработать методику измерения и сбора значений параметров
- Собрать значения параметров
- Рассчитать интегральные показатели (при необходимости)
- Построить матрицу ранжирования

В первую очередь должны быть описаны / оптимизированы самые приоритетные бизнес-процессы банка (самые важные и проблемные).



Матрица ранжирования бизнес-процессов банка

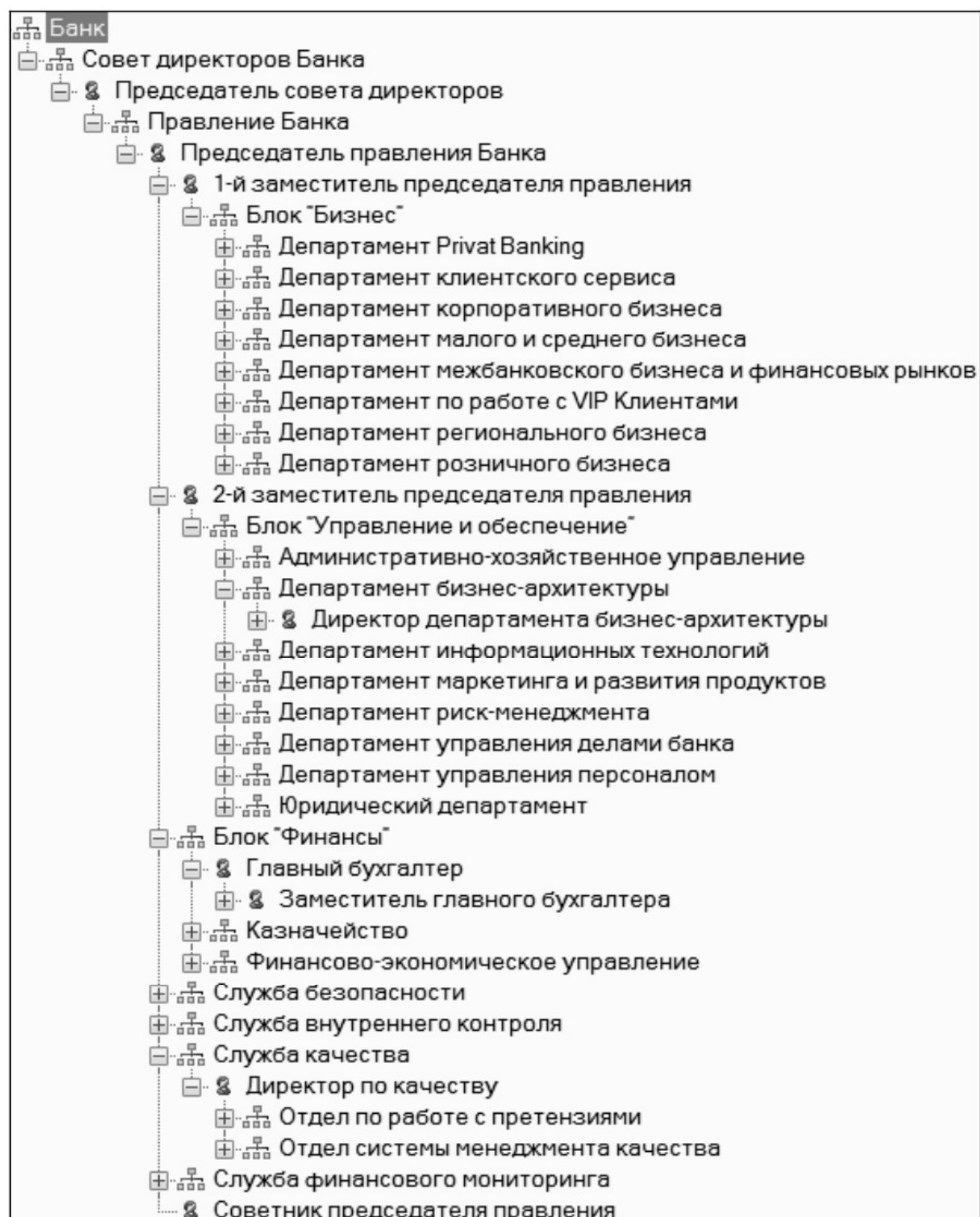
Практическое задание - выделение и ранжирование бизнес-процессов банка

- Составить список основных бизнес-процессов банка (можно иерархический)
- Поставить оценки важности и проблемности (шкала 1-5), просуммировать
- Определить приоритетные бизнес-процессы для описания и оптимизации

| № | Бизнес-процесс | Важность | Проблемность | Сумма |
|---|----------------|----------|--------------|-------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Организационная структура банка

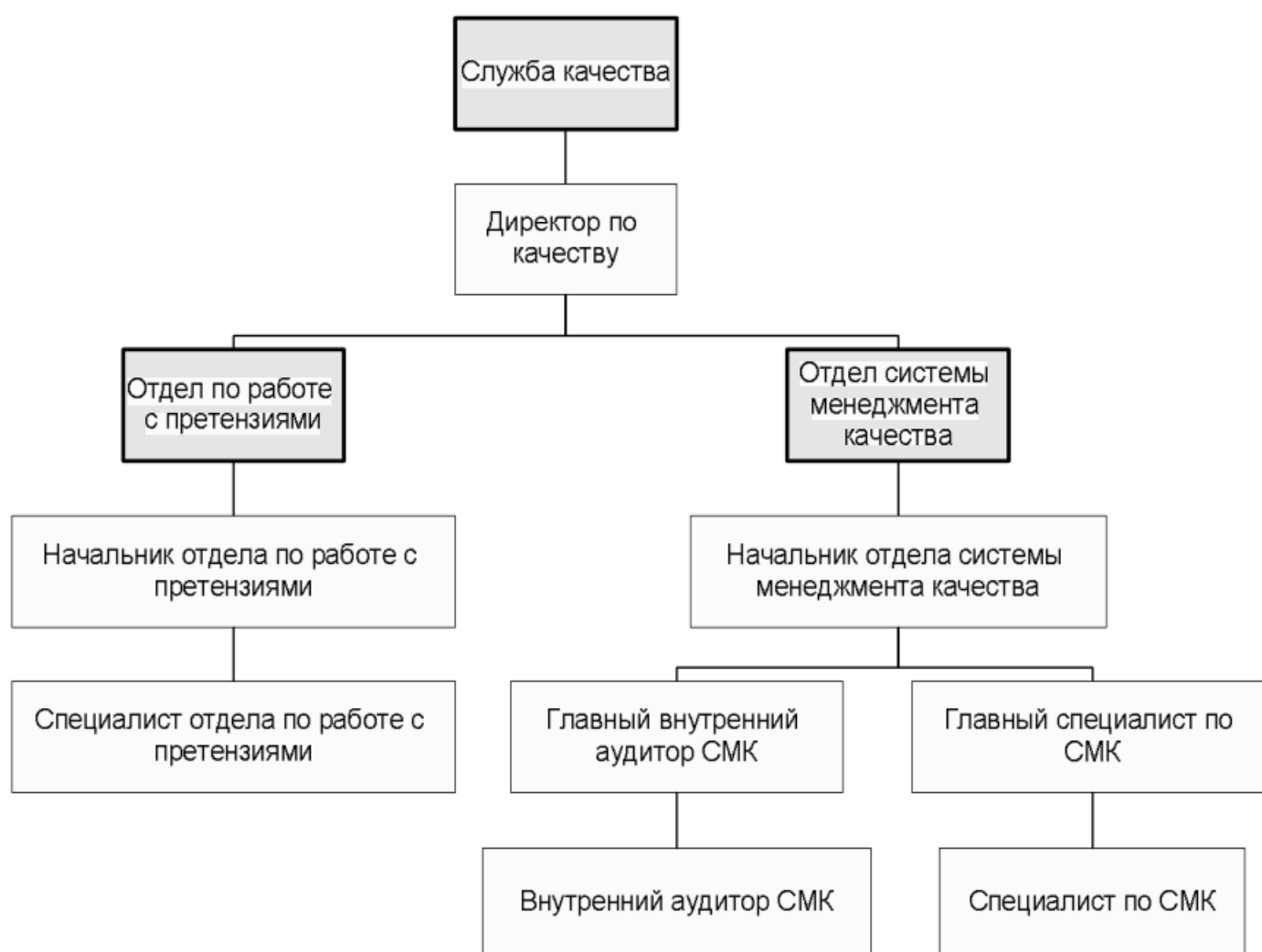
Наличие формализованной модели оргструктуры банка необходимо для определения ответственных / исполнителей в процессах и процедурах.



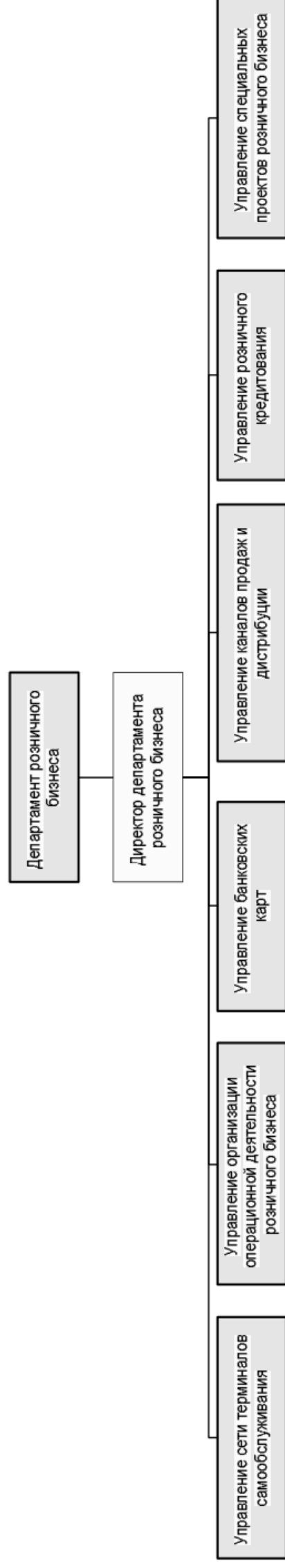
Организационная структура банка в формате «дерево» - Верхний уровень



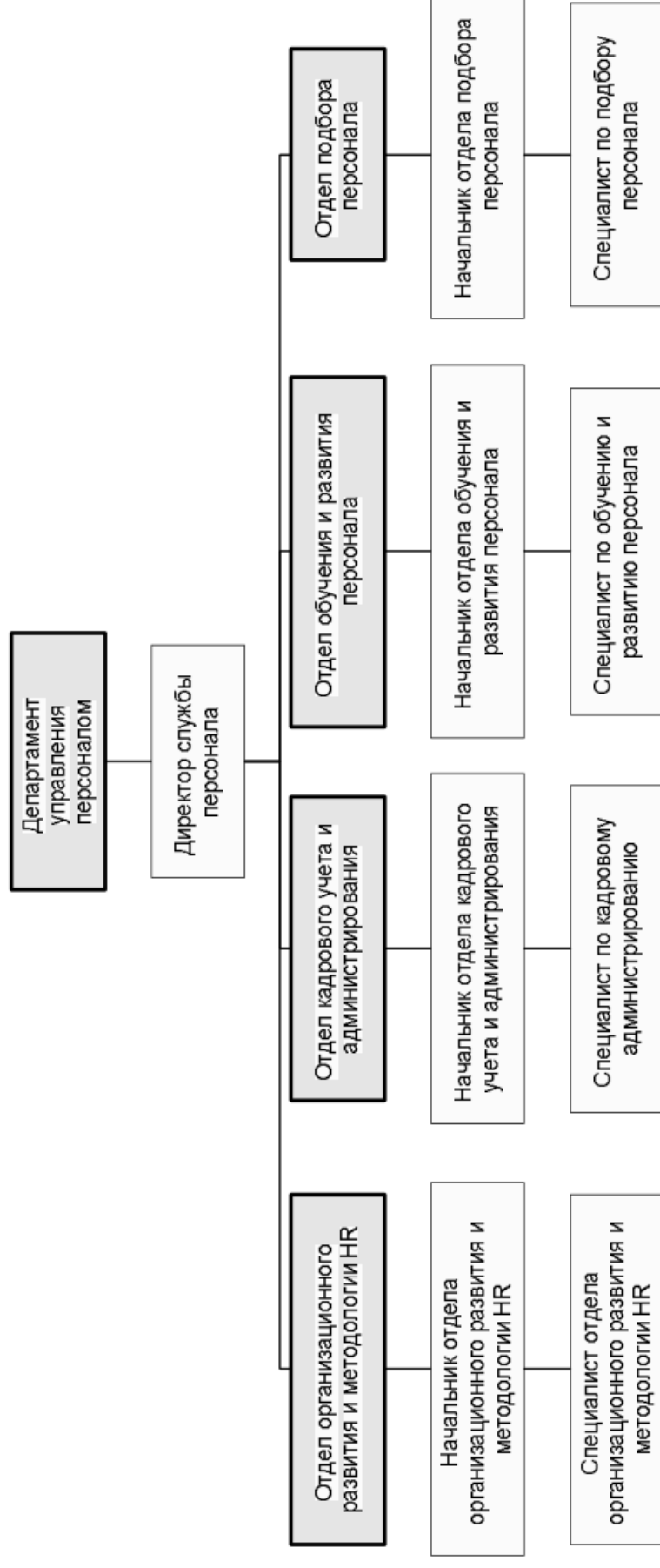
Организационная структура Департамента бизнес-архитектуры банка - графический формат



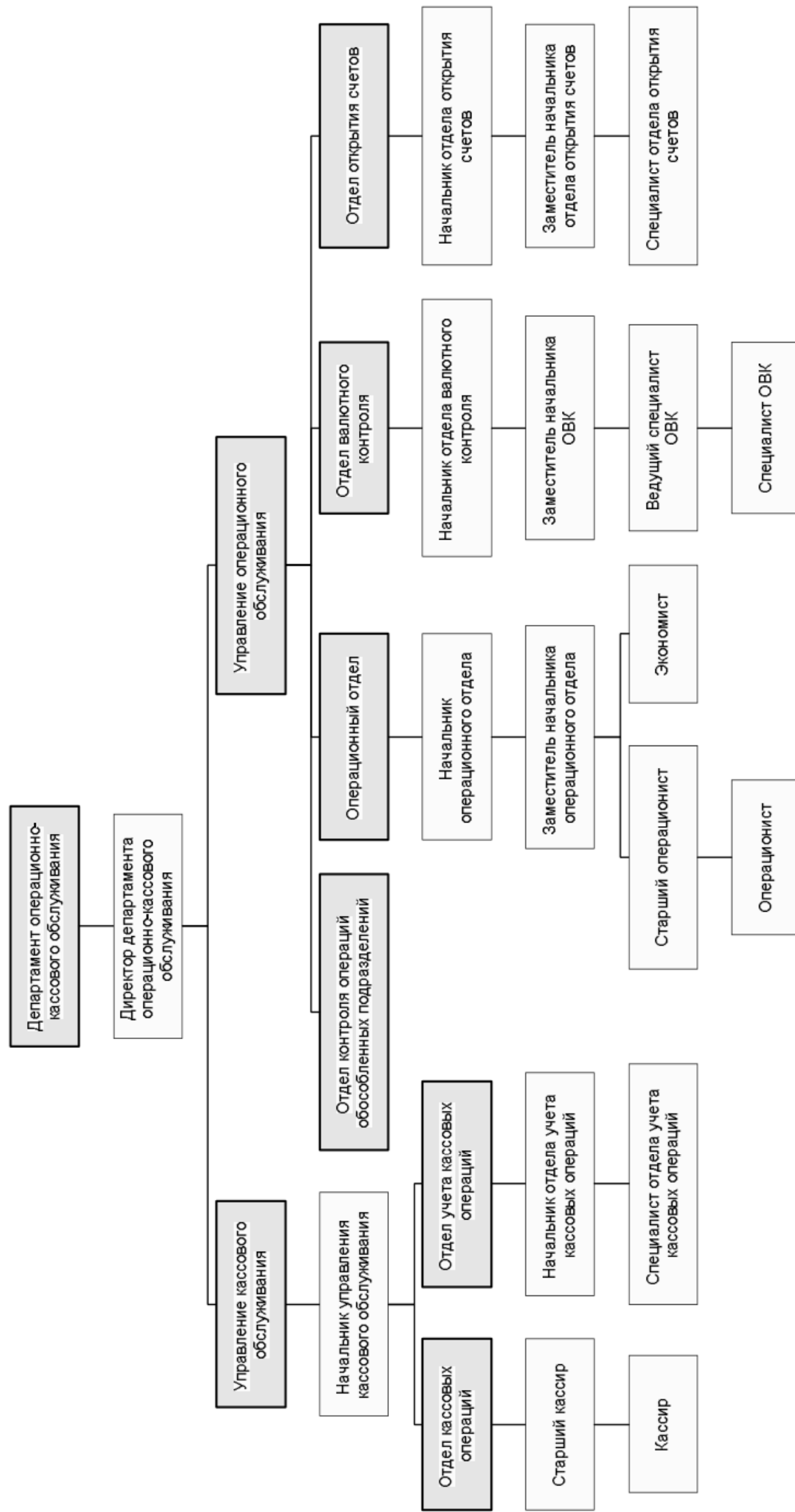
Организационная структура (типовая) – Служба качества банка



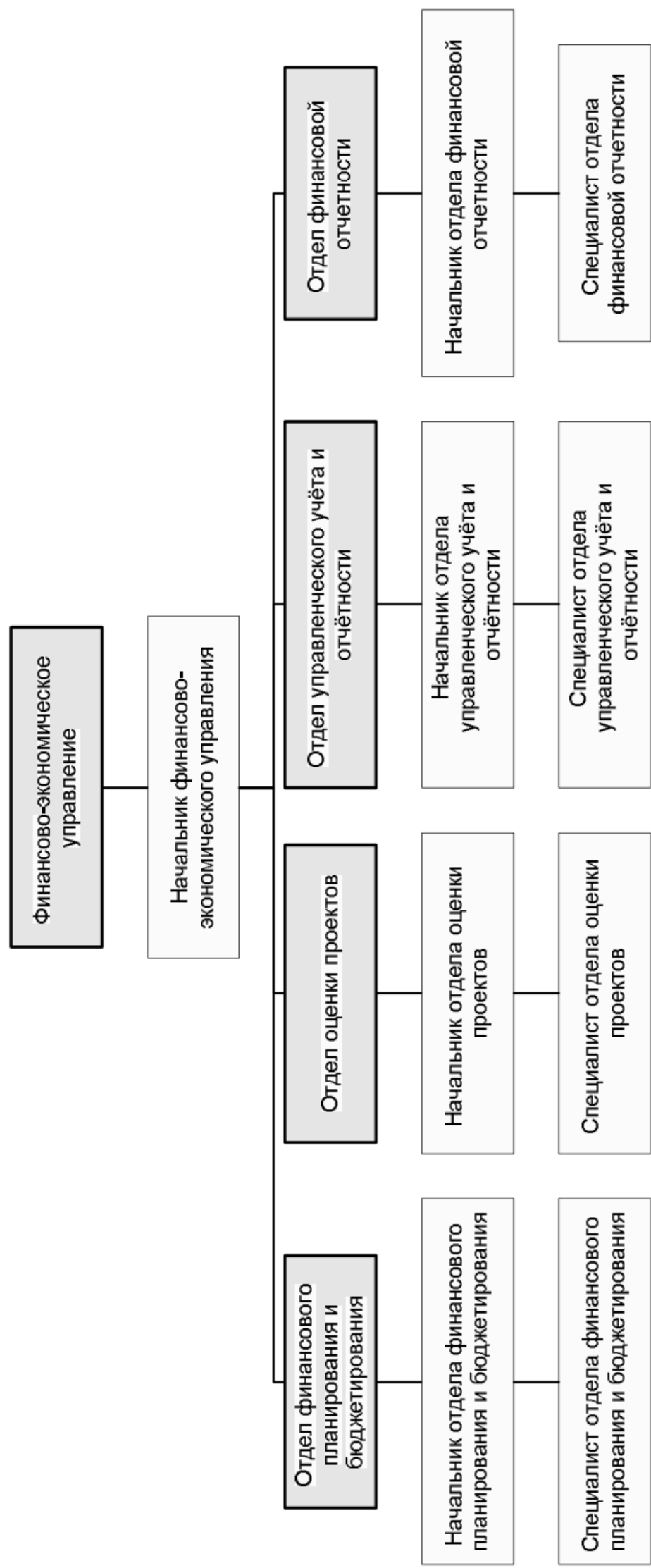
Организационная структура (типовая) – Департамент розничного бизнеса банка



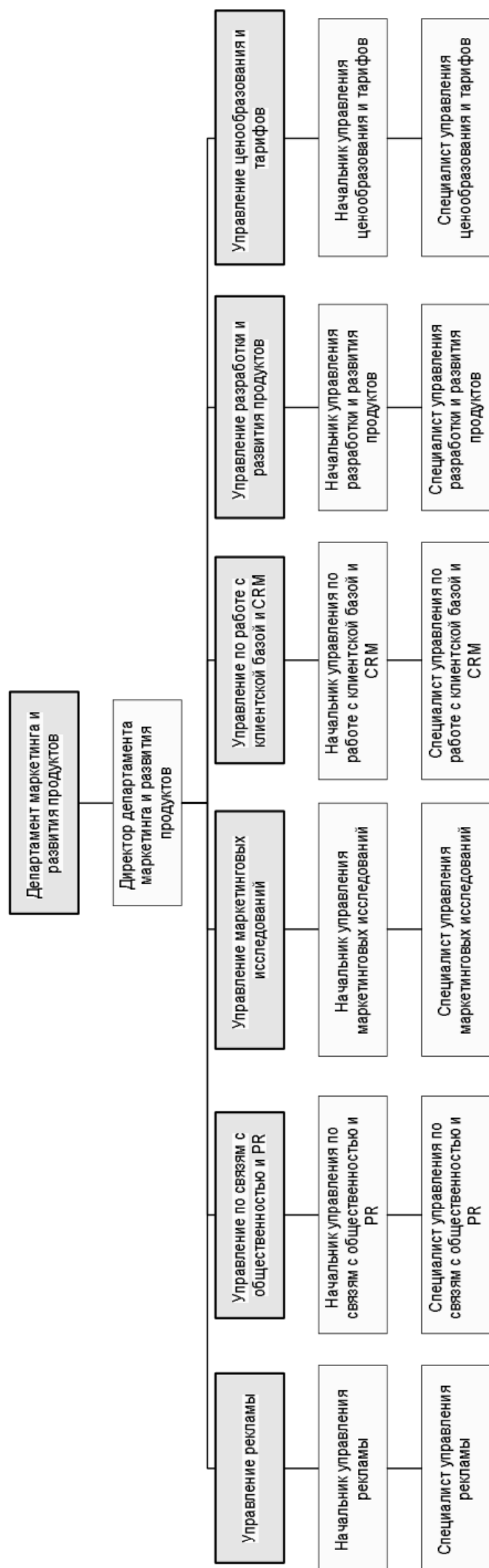
Организационная структура (типовая) – Департамент управления персоналом банка



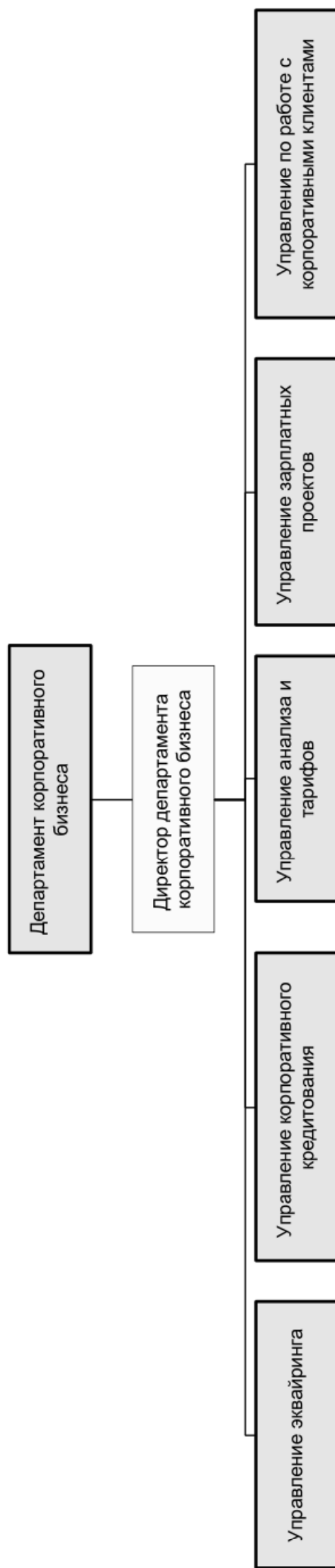
Организационная структура (типовая) – Департамент операционно-кассового обслуживания банка



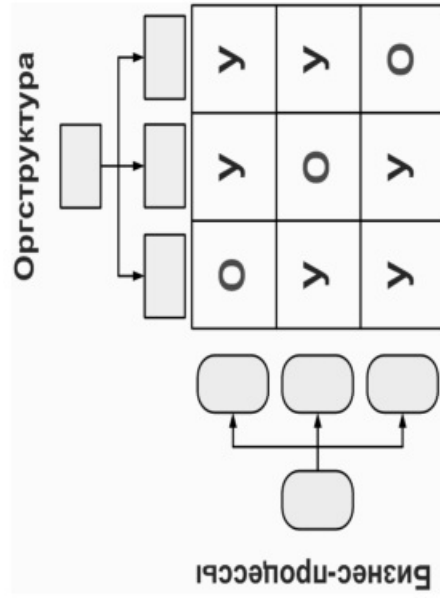
Организационная структура (типовая) – Финансово-экономическое управление банка



Организационная структура (типовая) – Департамент маркетинга и развития продуктов банка



Организационная структура (типовая) – Департамент корпоративного бизнеса банка



Матрица распределения ответственности в бизнес-процессах банка. Обозначения: О – ответственный, У – участник.

| 1 | Код | Бизнес-процесс | Владелец - подразделение | Ответственный аналитик | Стадия описания | Норматив. документы | Модель |
|----|--------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|-----------------|---------------------|--------|
| 52 | 2. | Обслуживание физических лиц | | | | | |
| 53 | 2.1. | Вклады | Отдел депозитарных операций | | В разработке | П-202, П-107 | - |
| 54 | 2.2. | Кредитование ФЛ | Управление розничного кредитования | | | | |
| 55 | 2.2.1. | Ипотечное кредитование | Отдел ипотечного кредитования | | Утвержден | И-139 | Ссылка |
| 56 | 2.2.2. | Потребительское кредитование | Отдел потребительского кредитования | | Утвержден | П-134 | Ссылка |
| 57 | 2.2.3. | Автокредитование | Группа автокредитования | | Утвержден | П-135 | Ссылка |
| 58 | 2.2.4. | Кредитные карты ФЛ | Группа кредитных карт | | Утвержден | П-221 | Ссылка |
| 59 | 2.3. | Расчетно-кассовое обслуживание ФЛ | Управление РКО | | | | |
| 60 | 2.3.1. | Управление текущими счетами ФЛ | Отдел открытия счетов | | В разработке | И-20 | - |
| 61 | 2.3.2. | Расчетное обслуживание | Операционный отдел | | - | | - |
| 62 | 2.3.3. | Кассовое обслуживание | Касса | | - | | - |
| 63 | 2.3.4. | Конверсионные операции | Отдел валютного контроля | | - | | - |
| 64 | 2.4. | Банковские карты ФЛ (Дебетовые) | Отдел банковских карт | | На согласии | И-119, И-100 | Ссылка |
| 65 | 2.5. | Индивидуальные банковские сейфы | Операционный отдел | | На согласии | П-52 | Ссылка |
| 66 | 2.6. | Обслуживание системы Интернет-Банк | Отдел ДБО | | В разработке | П-73, П-74 | - |

Матрица бизнес-процессов банка

Варианты и правила разработки дерева бизнес-процессов

1 Вариант. Выделение бизнес-процессов и ответственных на всеобщем собрании руководителей банка (разного уровня в зависимости от уровня бизнес-процессов). Проведение интервью.

2 Вариант. Изучение и анализ нормативных документов банка.

Правила

- Выделить бизнес-процессы верхнего уровня, затем последовательно описывать структуру каждого бизнес-процесса, заполнять необходимые столбцы в матрице бизнес-процессов.
- Каждый бизнес-процесс должен иметь уникальный Код.
- Структура дерева бизнес-процессов должна быть последовательной, логичной, понятной и удобной в работе.
- Должно быть как можно меньше дублирующихся частей в дереве. Если в нескольких БП есть дублирующиеся (одинаковые) блоки, их следует описать один раз и поставить ссылки.
- При работе в MS Excel рекомендуется использовать функцию «Данные – Группа и структура - Группировать» для группировки БП в раскрывающиеся блоки, а также «Автофильтр» для сортировки и выборки БП по различным критериям.

Процессные и функциональные оргструктуры

При процессной организационной структуре все участники одного бизнес-процесса работают в одном подразделении и подчиняются одному руководителю, который также является владельцем процесса.

При функциональной организационной структуре все участники одного бизнес-процесса работают в разных подразделениях и подчиняются разным руководителям.

Идеальная процессная организационная структура встречается довольно редко, но имеет большое количество преимуществ.

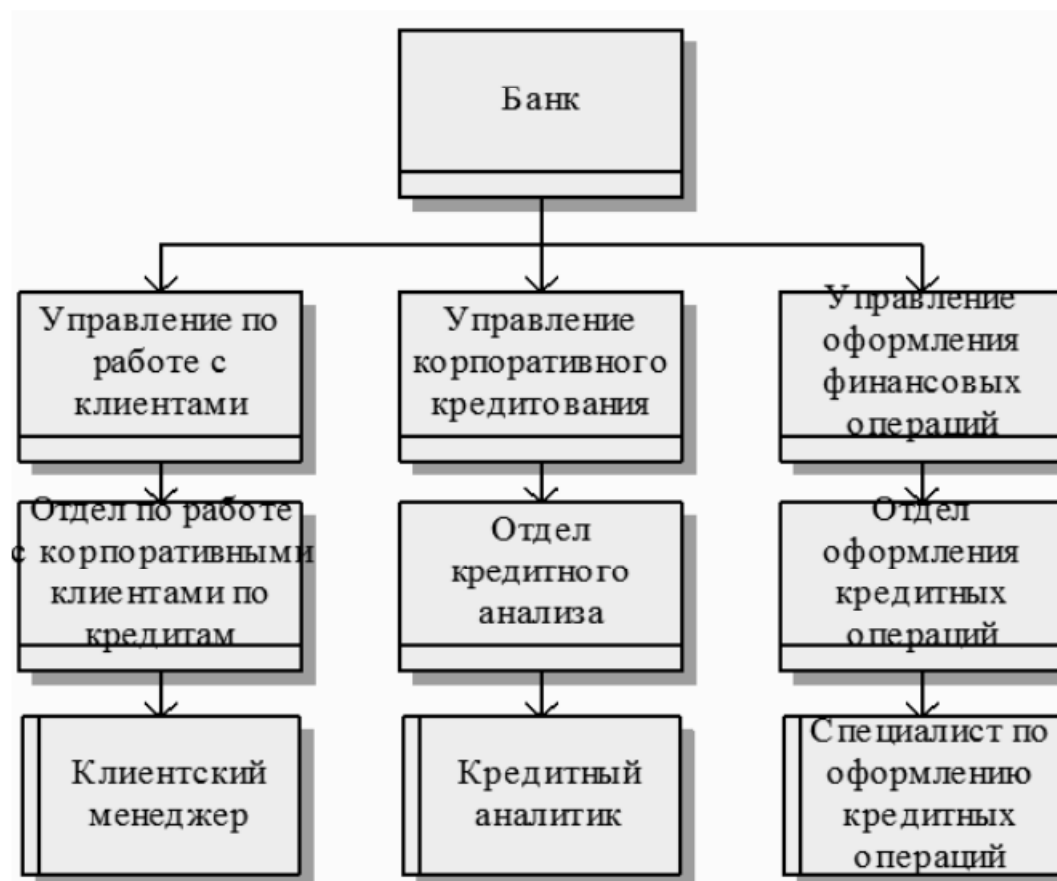
- Быстрое принятие решений
- Эффективные коммуникации (взаимодействие) исполнителей процесса
- Ответственность за результат процесса

Как получить все преимущества процессной оргструктуры, не разрушая при этом классическую функциональную оргструктуру банка?

Ответ: создание процессных рабочих групп (процессных команд) на постоянной основе.



Процессная оргструктура



Функциональная оргструктура

Комитет, рабочие группы и владельцы бизнес-процессов

Процессная команда – это постоянно действующая рабочая группа по бизнес-процессу, подчиняющаяся Владельцу бизнес-процесса и координирующая выполнение бизнес-процесса, а также его формализацию (актуализацию) и улучшение.

| Код | Бизнес-процесс | Аналитики по БП | | | | Исполнители БП | | | Владелец БП |
|-------|-----------------|--|--|-----------------|-------------------------------------|----------------|---------|----------|-------------|
| | | Подразделение бизнес-процессов и методологии | Подразделение по разработке и развитию продуктов | Служба качества | Подразделение банковских технологий | Отдел 1 | Отдел 2 | Отдел 3 | |
| ОП.1. | Вклады | ФИО1.1. | ФИО1.2. | ФИО1.3. | ФИО1.4. | ФИО1.6. | ФИО1.7. | ФИО.1.8. | ФИО.1.9. |
| ОП.2. | Кредитные карты | ФИО2.1. | ФИО2.2. | ФИО2.3. | ФИО2.4. | ФИО2.6. | ФИО2.7. | ФИО.2.8. | ФИО.2.9. |
| ОП.3. | РКО | ФИО3.1. | ФИО3.2. | ФИО3.3. | ФИО3.4. | ФИО3.6. | ФИО3.7. | ФИО.3.8. | ФИО.3.9. |
| | ... | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Рабочая группа по бизнес-процессу (процессная команда)

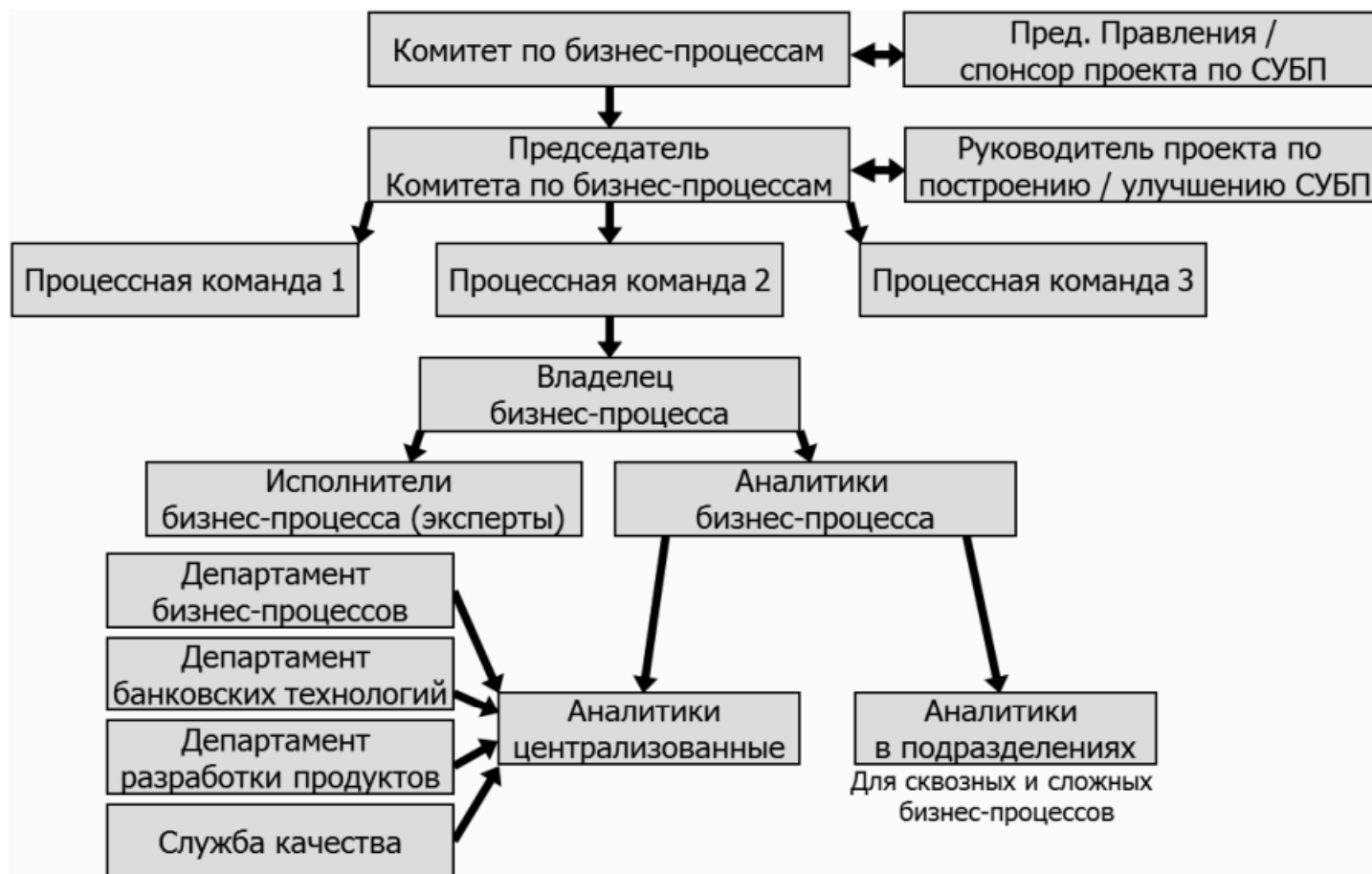
Матрица рабочих групп по бизнес-процессу

Типовой состав рабочей группы по бизнес-процессу

- Владелец бизнес-процесса
- Ключевые исполнители (эксперты) бизнес-процесса
- Подразделение бизнес-процессов, стандартизации и методологии
- Подразделение банковских технологий и ИТ
- Подразделение маркетинга и разработки продуктов
- Служба качества
- Подразделение по работе с Клиентами (продажи, Клиентский сервис и т.д.)
- Подразделение по управлению рисками
- Служба персонала
- Операционные подразделения

В зависимости от конкретных задач в совещаниях процессной рабочей группы принимают участие необходимые подразделения из указанного списка (по решению владельца бизнес-процесса).

В банке также рекомендуется создать «Комитет по бизнес-процессам» или «Комитет по бизнес-процессам и технологиям». Т.е. формулировки названия могут быть разными, главное чтобы этот коллегиальный орган управления решал вопросы, связанные с бизнес-процессами и технологиями, на постоянной основе.



Участники системы управления бизнес-процессами

Председатель комитета по бизнес-процессам банка:

- Устанавливает / утверждает стратегические цели и показатели по бизнес-процессам
- Выделяет ресурсы на развитие бизнес-процессов
- Организует и проводит заседания Комитета. Отвечает за эффективность работы Комитета и его членов.
- Устанавливает и распределяет задачи среди членов комитета
- Утверждает Отчёты о работе Комитета

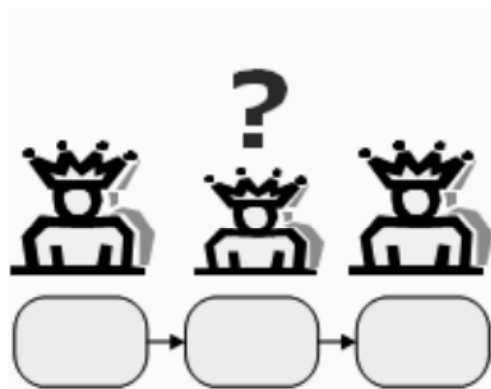


Комитет по бизнес-процессам банка

Владелец процесса – руководитель, несущий ответственность за результативность и эффективность процесса (включая показатели КРІ процесса), обеспечение ресурсами и улучшение процесса.

Критерии определения владельца процесса

- Компетентность (выполнение или знание большей части процесса)
- Знание потребностей клиента, близость к нему и мотивированность на результат
- Наличие полномочий по управлению процессом, лидерство
- Наличие в распоряжении ресурсов для процесса



Назначение владельцев процессов

Владелец процесса наделяется следующими процессными полномочиями

- определять состав процессной рабочей группы и периодичность совещаний
- назначать задачи для участников процессной рабочей группы
- совершать необходимые действия и принимать решения в рамках процесса
- распоряжаться ресурсами процесса
- контролировать выполнение процесса

Это подразумевает процессное подчинение всех участников процессной рабочей группы владельцу процесса (вне зависимости от их функционального / линейного подчинения). Процессные полномочия могут быть закреплены приказами, в нормативном документе «Положение о бизнес-процессах», либо на уровне договорённостей.

Владелец процесса несёт ответственность за

- выполнение процесса в полном соответствии с регламентами и стандартами
- ежедневное управление процессом
- описание, актуализацию, оптимизацию и постоянное улучшение процесса
- достижение целей и показателей КРІ по процессу
- обучение и стажировку новых сотрудников в рамках процесса
- бюджетные вопросы в рамках процесса
- операционные риски процесса

Внедрение процессного подхода, назначение владельцев процессов и процессных рабочих групп должно соответствовать уровню развития банка и его корпоративной культуре.

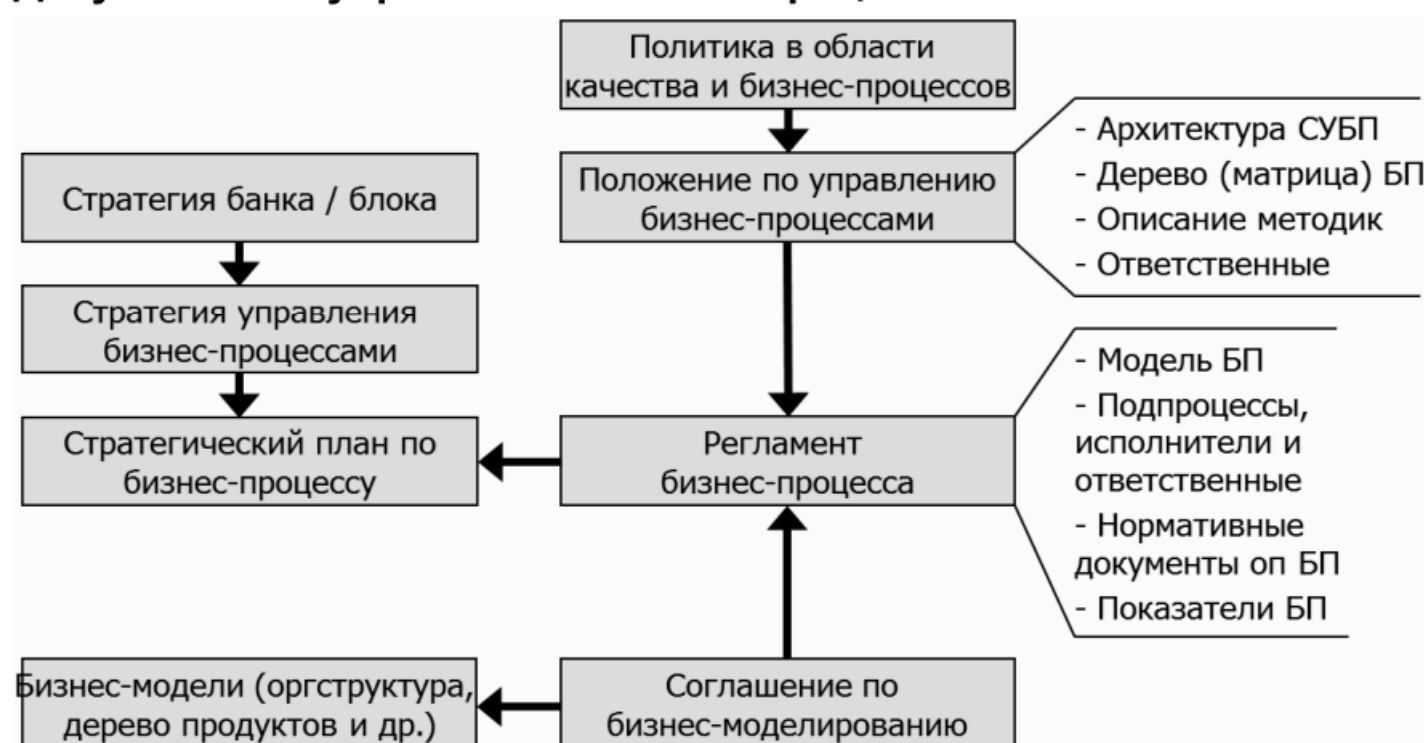
Процессный подход ставит в приоритет выполнение функций, важных для процесса в целом, подчинение владельцу процесса.

Функциональный подход ставит в приоритет выполнение функций, в которых заинтересовано само подразделение, и подчинение руководителю подразделения.

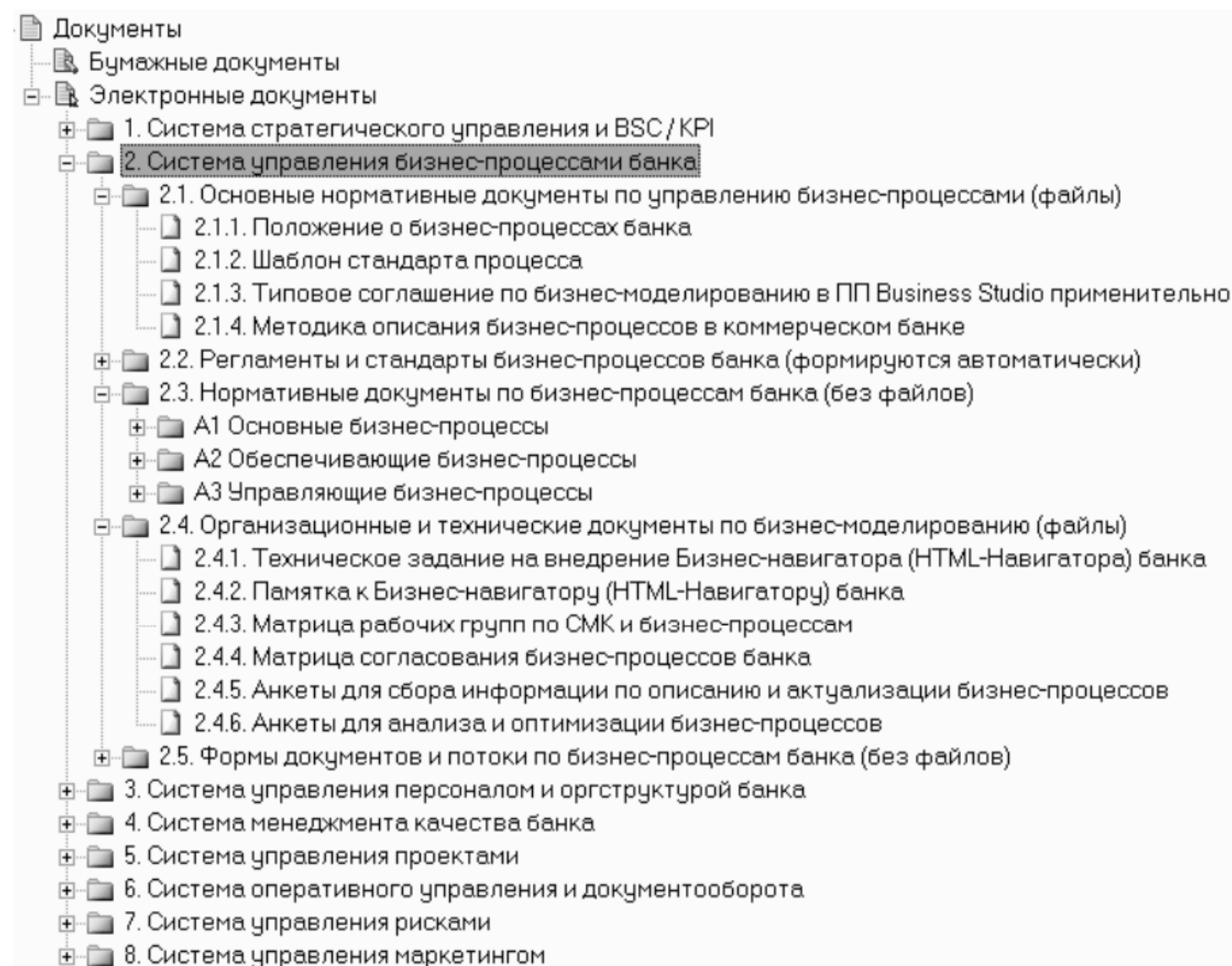


Процессный подход, приоритеты и корпоративная культура

Документы по управлению бизнес-процессами банка



Перечень и взаимосвязь документов по управлению бизнес-процессами



Дерево (библиотека) документов по бизнес-процессам (фрагмент)

Структура Положения по управлению бизнес-процессами банка

1. Термины и сокращения
2. Общие положения
 - 2.1. Назначение и цели управления бизнес-процессами
 - 2.2. Ответственное лицо в банке за управление бизнес-процессами
 - 2.3. Программный продукт по управлению бизнес-процессами
 - 2.4. Основы и принципы процессного подхода, применяемые в банке
3. Архитектура и основные элементы СУБП
 - 3.1. Архитектура СУБП
 - 3.2. Дерево (матрица) бизнес-процессов банка и распределение ответственности в бизнес-процессах
 - 3.3. Модели, регламенты и стандарты бизнес-процессов
4. Функционирование СУБП
 - 4.1. Планирование работ и обеспечение ресурсами по управлению бизнес-процессами
 - 4.2. Методика моделирования / проектирования / актуализации бизнес-процессов
 - 4.3. Методика и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

4.4. Публикация регламентов бизнес-процессов, обучение сотрудников

5. Исполнители, ответственные и права в рамках СУБП

5.1. Оргструктура СУБП

5.2. Матрица рабочих групп по бизнес-процессам

5.3. Матрица распределения ответственности в СУБП

5.4. Обязанности всех сотрудников банка в рамках управления бизнес-процессами

5.5. Права всех сотрудников банка в рамках управления бизнес-процессами

5.6. Права «владельцев» бизнес-процессов, процессные полномочия

6. Идентификация проблем и рисков при выполнении бизнес-процессов, обратная связь

7. Бизнес-навигатор банка

8. Показатели качества и эффективности управления бизнес-процессами

9. Ссылки на нормативную документацию банка

10. Формы документов и шаблоны нормативных документов по управлению бизнес-процессами

Пример документа приведён в «Комплексной типовой бизнес-модели банка» [1].

Соглашение по бизнес-моделированию

Соглашение по бизнес-моделированию – документ, в котором описываются единые нотации и правила бизнес-моделирования, используемые в банке.

Включает в себя следующую информацию

- Общие положения.
- Термины и определения.
- Архитектура разрабатываемых бизнес-моделей и их взаимосвязи, структура базы знаний.
- Выбранная методика и нотации графического описания бизнес-процессов с детальными пояснениями к объектам, методам, правилам и т.п.

Как правило, методика и нотации привязываются к конкретному программному продукту бизнес-моделирования (например, Business Studio).

Соглашение по бизнес-моделированию может обновляться и дополняться по ходу проекта. Чем подробнее и качественнее данное соглашение будет написано изначально, тем меньше будет возникать ошибок и несогласованности по ходу проекта.

Соглашение по бизнес-моделированию необходимо, когда на проекте работает много специалистов (более 3-х). Для 1-2 специалистов данный документ обычно не требуется, т.к. можно на словах договориться о единых правилах и нотациях описания бизнес-процессов.

Практическое задание. Диагностика Системы управления бизнес-процессами в вашем банке (организации)

Поставить оценку каждому компоненту системы по следующей шкале:

- 0 – отсутствует / не разработано / не используется
- 1 – разработано, но в неудовлетворительном состоянии / давно не актуализировалось / редко используется
- 2 – разработано и отвечает требованиям банка и внешней среды / активно используется

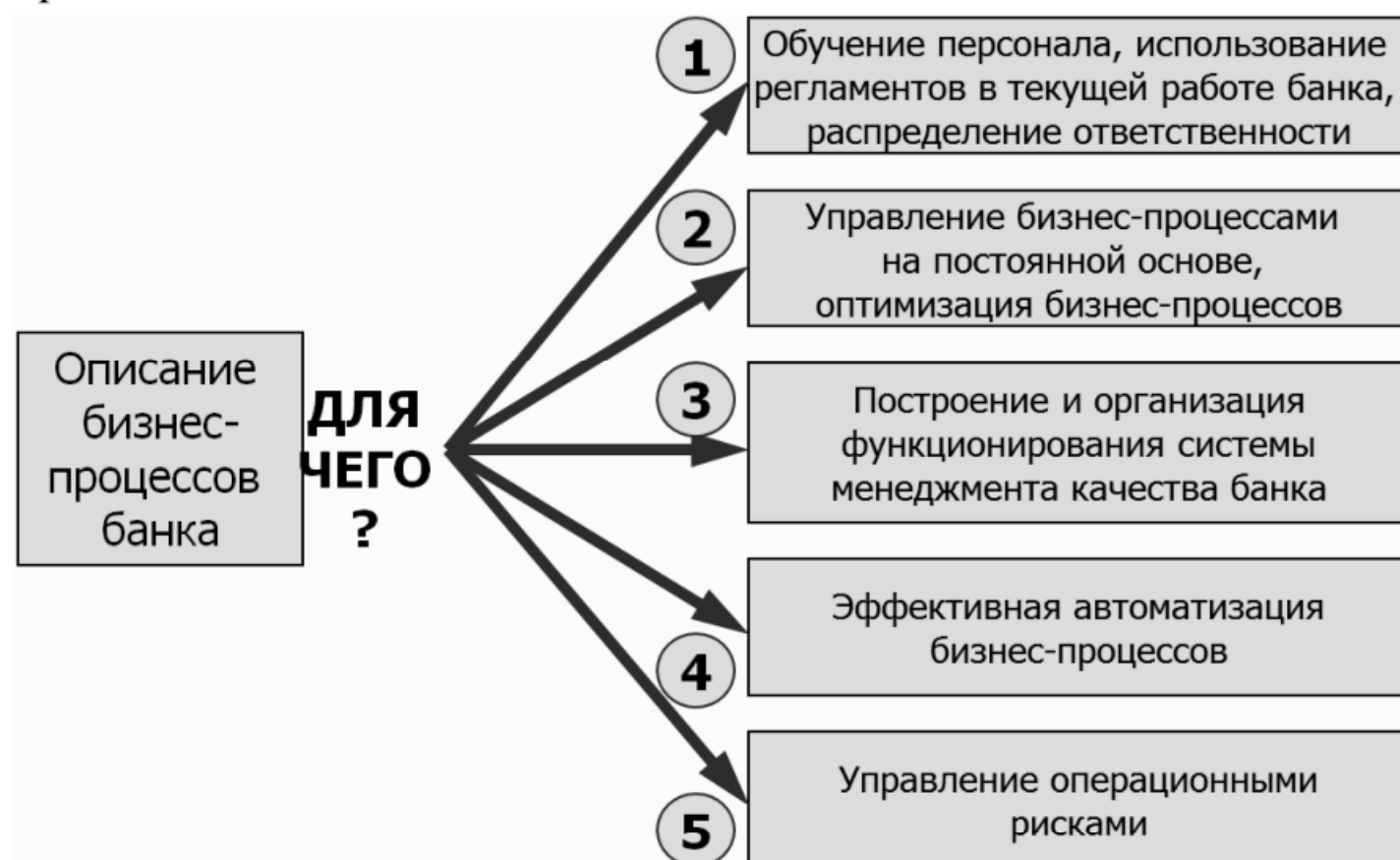
Просьба сделать необходимые выводы по результатам диагностики.

| № | Компонент (составляющая) системы | Оценка |
|-----------|--|--------|
| 1. | Бизнес-модели | - |
| 1.1. | Дерево бизнес-процессов банка | |
| 1.2. | Назначены владельцы процессов и ответственные за процедуры | |
| 1.3. | Графические модели бизнес-процессов | |
| 1.4. | Библиотека документов (чёткая систематизация документов в рамках каждого процесса) | |
| 1.5. | Стратегические карты по каждому бизнес-процессу (по BSC) | |
| 1.6. | Определены и измеряются показатели KPI процессов, в том числе нефинансовые (качество, время, эффективность и т.д.) | |
| 1.7. | Комплексная бизнес-модель банка | |
| 2. | Нормативные документы и формы документов | - |
| 2.1. | Стратегия развития бизнес-процессов банка | |
| 2.2. | Положение о бизнес-процессах банка | |
| 2.3. | Соглашение по бизнес-моделированию | |
| 2.4. | Регламенты процессов (полнота, актуальность, непротиворечивость) | |
| 2.5. | Формы документов по бизнес-процессам | |
| 3. | Организационная структура и персонал | - |
| 3.1. | Штатное подразделение банка по управлению (описанию) бизнес-процессами, методологии и стандартизации | |
| 3.2. | Комитет по бизнес-процессам, организационному развитию | |
| 3.3. | Процессные команды (рабочие группы) | |
| 3.4. | Вовлеченность и лидерство высшего руководства банка в управление бизнес-процессами и их стратегическое развитие | |
| 4. | Технологическое обеспечение | - |
| 4.1. | Программный продукт бизнес-моделирования (Business Studio и др.) | |
| 4.2. | Программный продукт электронного документооборота и оперативного управления бизнес-процессами (BPMS / Docflow) | |
| 4.3. | Учётные и аналитические системы по бизнес-процессам (CRM и др.) | |
| | Средняя оценка системы | |

Глава 2. МЕТОДИКА ОПИСАНИЯ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА

Описание бизнес-процессов «ради моделей» недопустимо.

Рассмотрим 5 практических задач, следующих из описания бизнес-процессов.



Для чего описывать бизнес-процессы банка и поддерживать их в актуальном состоянии?

Кто должен заниматься в банке описанием бизнес-процессов?

1. Внешние подрядчики – консалтинговая компания

Плюсы

- Меньшие сроки выполнения проекта, по сравнению с работой «своими силами»
- Получение экспертного опыта и квалифицированного исполнения работ

Минусы

- Очень высокая стоимость проекта
- Необходимость в дальнейшей поддержке результатов проекта без участия консультантов
- В консалтинговых проектах часто не учитывается специфика предметной области и все «тонкости» деятельности банка
- Консультанты не отвечают за практическое внедрение результатов и их эффективность на долгосрочной основе

2. Внутреннее подразделение банка - оптимальное решение при следующих условиях

- Профессиональное обучение специалистов банка описанию и оптимизации бизнес-процессов (один или серия практических семинаров)
- Информационно-практическая поддержка
- Использование банком типовых решений (например «Комплексная типовая бизнес-модель банка» [1]) и программных продуктов бизнес-моделирования (например, Business Studio)

Централизованное и децентрализованное описание процессов

Подразделения, выполняющие все работы по бизнес-процессам и методологии в банке, могут иметь различные названия:

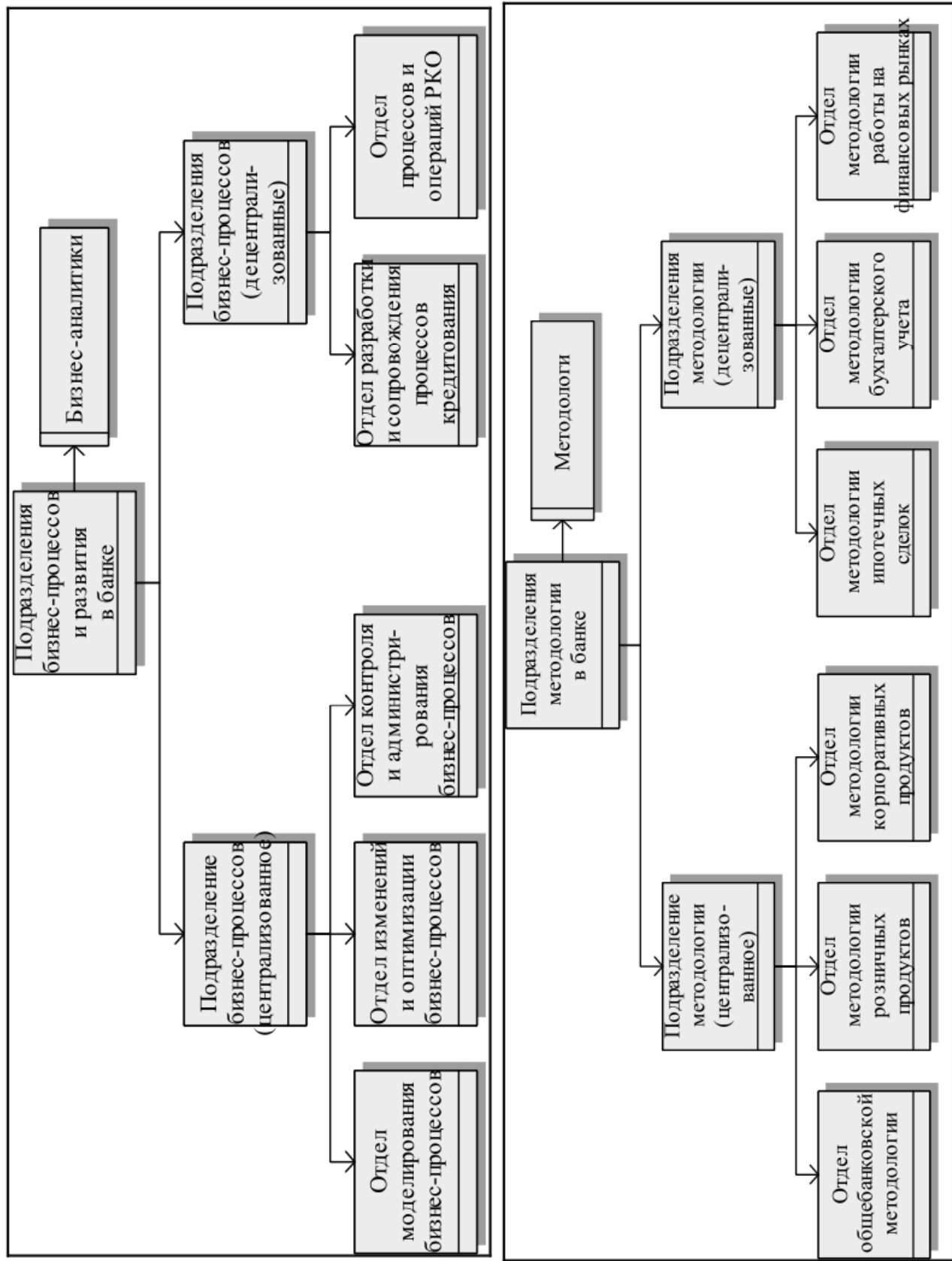
- подразделение (отдел) по управлению / администрированию / организации / контролю / разработке / оптимизации / изменению бизнес-процессов
- подразделение организационного развития
- подразделение методологии / регламентации / стандартизации
- подразделение разработки продуктов и маркетинга

В крупных и средних банках помимо данных отделов работают децентрализованные отделы бизнес-процессов (либо отдельные аналитики) в различных департаментах, которые входят в их состав и подчинение. Например, отдел разработки и сопровождения процессов кредитования (в подразделении розничного кредитования), отдел процессов и операций РКО (в операционно-кассовом подразделении) и др.

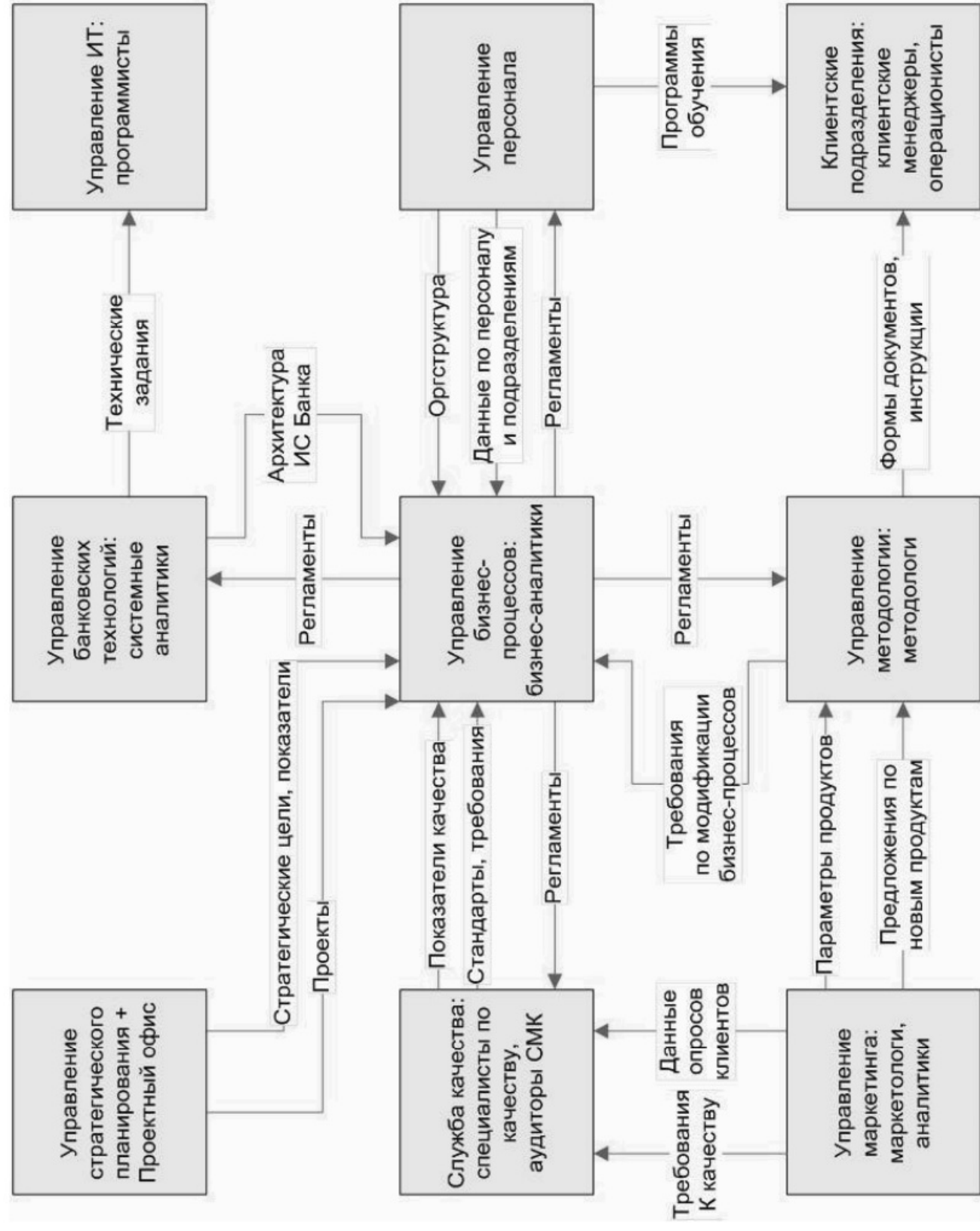
В таком случае централизованный отдел занимается разработкой и оптимизацией ключевых бизнес-моделей банка, видит всю картину работы банка и координирует работу децентрализованных отделов (аналитиков).

Децентрализованные отделы (аналитики) сосредоточены каждый на своем процессе и передают результаты для обработки и объединения в централизованный отдел.

Это удобная и эффективная схема работы, т.к. централизованному отделу не нужно тратить время и погружаться в детали всех процессов банка.



Централизованные и децентрализованные подразделения по бизнес-процессам и методологии в банке



Взаимосвязь подразделений банка, участвующих в описании, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов

Управление проектами по бизнес-процессам

При реализации проектов по бизнес-процессам рекомендуется проработка и соблюдение всех основных требований к управлению проектами (например, закреплённых в РМВОК – Project Management Body of Knowledge).

Факторы успеха проекта

- Оценка зрелости банка к построению СУБП
- Официальный статус проекта: приказы, лидерство руководства
- Детальное планирование проекта
- Использование успешной Методики по построению СУБП
- Использование «Комплексной типовой бизнес-модели банка» [1], как образца результатов проекта
- Организация рабочих групп в проекте, активное вовлечение и обучение персонала, распределение и закрепление задач проекта среди сотрудников банка
- Обеспечение проекта всеми необходимым ресурсами: финансовыми, техническими, материальными
- Управление рисками проекта
- Привлечение консультантов, которые имеют опыт реализации проектов по бизнес-процессам

| ID | Название этапа | Начало | Завершение | Длительность | фев 2014 | | | | мар 2014 | | | |
|----|---|------------|------------|--------------|----------|-----|------|------|----------|-----|------|--|
| | | | | | 2.2 | 9.2 | 16.2 | 23.2 | 2.3 | 9.3 | 16.3 | |
| 1 | Постановка целей и задач описания БП | 03.02.2014 | 04.02.2014 | 2д | ■ | | | | | | | |
| 2 | Назначение руководителя проекта и формирование рабочей группы | 05.02.2014 | 07.02.2014 | 3д | ■ | | | | | | | |
| 3 | Корпоративное обучение по методикам и практическим решениям | 10.02.2014 | 11.02.2014 | 2д | | ■ | | | | | | |
| 4 | Выделение БП, назначение владельцев, ответственных аналитиков | 12.02.2014 | 18.02.2014 | 5д | | | ■ | | | | | |
| 5 | Внедрение программного продукта бизнес-моделирования - ППБМ обучение | 19.02.2014 | 28.02.2014 | 8д | | | | ■ | | | | |
| 6 | Диагностика СУБП и разработка плана проекта описания / оптимизации БП | 03.03.2014 | 07.03.2014 | 5д | | | | | ■ | | | |
| 7 | Разработка базовых моделей в ППБМ | 10.03.2014 | 21.03.2014 | 10д | | | | | | ■ | | |

План проекта описания бизнес-процессов банка – формат «Gantt Chart»

TNT 9 - Quickly Format Gantt Chart Styles.mpp - Microsoft Project

Gantt Chart Tools

Task Resource Project View

Styles Gridlines Layout Insert Column Settings

Format

Baseline Slippage

Bar Style

Outline Number Project Summary Task Summary Tasks Show/Hide

Drawing Drawings

Dec 27, '09 Feb 7, '10 Mar 21, '10 May 2, '10 Jun 13, '10

Mon 1/4/10 Mon 1/4/10 Mon 1/4/10 Mon 1/11/10 Mon 1/11/10 Mon 1/18/10 Mon 1/25/10 Fri 2/12/10 Fri 2/12/10 Mon 2/15/10 Mon 2/15/10 Thu 3/11/10 Thu 3/18/10 Thu 4/8/10 Wed 4/21/10 Wed 4/21/10 Thu 4/22/10 Thu 4/22/10 Mon 4/26/10 Mon 5/3/10 Mon 5/3/10 Mon 5/3/10 Mon 5/31/10

Scott Bishop Analyst Scott Bishop Analyst 2/12 Steve Masters Scott Bishop Engineer Scott Bishop 4/21 Steve Masters Steve Masters Engineer Analyst 5/31

Baseline 1
Baseline 2
Baseline 3
Baseline 4
Baseline 5
Baseline 6
Baseline 7
Baseline 8
Baseline 9
Baseline 10

Finish

105.5 days Mon 1/4/10 Mon 5/31/10

30 days Mon 1/4/10 Fri 2/12/10

5 days Mon 1/4/10 Fri 1/8/10

10 days Mon 1/11/10 Fri 1/22/10

6 days Mon 1/11/10 Mon 1/18/10

15 days Mon 1/25/10 Fri 2/12/10

0 days Fri 2/12/10 Fri 2/12/10

48 days Mon 2/15/10 Wed 4/2/10

20 days Mon 2/15/10 Fri 3/12/10

7 days Thu 3/11/10 Fri 3/19/10

15 days Thu 3/18/10 Wed 4/7/10

10 days Thu 4/8/10 Wed 4/21/10

0 days Wed 4/21/10 Wed 4/21/10

27.5 days Thu 4/22/10 Mon 5/31/10

5 days Thu 4/22/10 Wed 4/28/10

5 days Mon 4/26/10 Mon 5/3/10

10 days Mon 5/3/10 Mon 5/17/10

20 days Mon 5/3/10 Mon 5/31/10

0 days Mon 5/31/10 Mon 5/31/10

Task Name

0 Development Project

1 DESIGN

2 Identify Stakeholders

3 Conduct Analysis

4 Present Alternatives

5 Design Document

6 Milestone - Design Complete

7 BUILD & TEST

8 Develop Prototype

9 System/Integration Testing

10 Develop Final Product

11 Final User Testing & QA

12 Development Complete

13 IMPLEMENT

14 Develop Training & Support Plan

15 Install to Production

16 Implement Training

17 Transition to Operations

18 Implementation Complete

Gantt Chart

Шаг 3. Чтобы использовать более сложное форматирование, просто щелкните «Критические задачи» или «Базовый план».

Использование программного продукта Microsoft Project для управления проектами

Описание (регламентация) основных бизнес-процессов Банка (Проекты)

Сохранить X Закрыть

Экспортировать по составу | Отчеты | Действия | Пакетное формирование отчетов

Название: Описание (регламентация) основных бизнес-процессов Банка
Цель проекта: Развитие банка
Дата начала, план: 03.02.2014 **Дата завершения, план:** 26.12.2014
Дата начала, факт: 03.02.2014 **Дата завершения, факт:** 26.12.2014
Описание: Проект реализуется Отделом по управлению бизнес-процессами банка с
Комментарий:
Бюджет: 300000 **Валюта:** Рубли
Завершен:
Руководитель проекта: X Главный менеджер проектов Сенина Ольга Петровна

Нормативно-справочные документы

| Документ | Цели | Файл |
|---|------|---|
| 2.1.1. Положение о бизнес-процессах банка | | 1. Положение о бизнес-процессах банка.... |
| 2.1.2. Шаблон стандарта процесса | | RAY.6.Шаблон стандарта процесса.doc |
| 2.1.3. Соглашение по бизнес-моделированию в Business Studio ... | | 2. Типовое соглашение по Бизнес-модел... |
| 2.1.4. Методика описания бизнес-процессов банка | | 1.RAY.Методика описания (структуризац... |
| * | | |

Карточка (параметры) проекта «Описание бизнес-процессов банка» в Business Studio

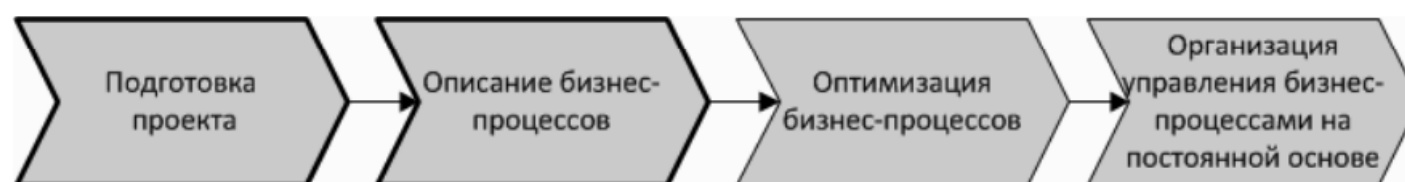
Методика описания бизнес-процессов банка

Подробное описание Методики и всех её этапов представлено в книге «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг» [3] – Глава 4 «Управление бизнес-процессами и регламентация в банке».

Важно отличать Методику описания бизнес-процессов банка от Методик управления проектами, которые не привязаны к конкретному типу проекта.

Также следует отличать Методику описания бизнес-процессов банка от нотаций (методологий) графического описания бизнес-процессов, например IDEF0, EPC, Cross Functional FlowChart и др.

Предлагаемая в данном разделе Методика является одним из подходов к описанию бизнес-процессов в банке, и должна быть адаптирована под специфику конкретного банка.



Этапы методики описания бизнес-процессов банка

Этап «Подготовка проекта»

1. Постановка целей и задач описания БП.

Выполняется акционерами, либо правлением банка. От целей и задач зависит план проекта, способы, объём и детальность описания БП.

2. Назначение руководителя проекта и формирование рабочей группы.

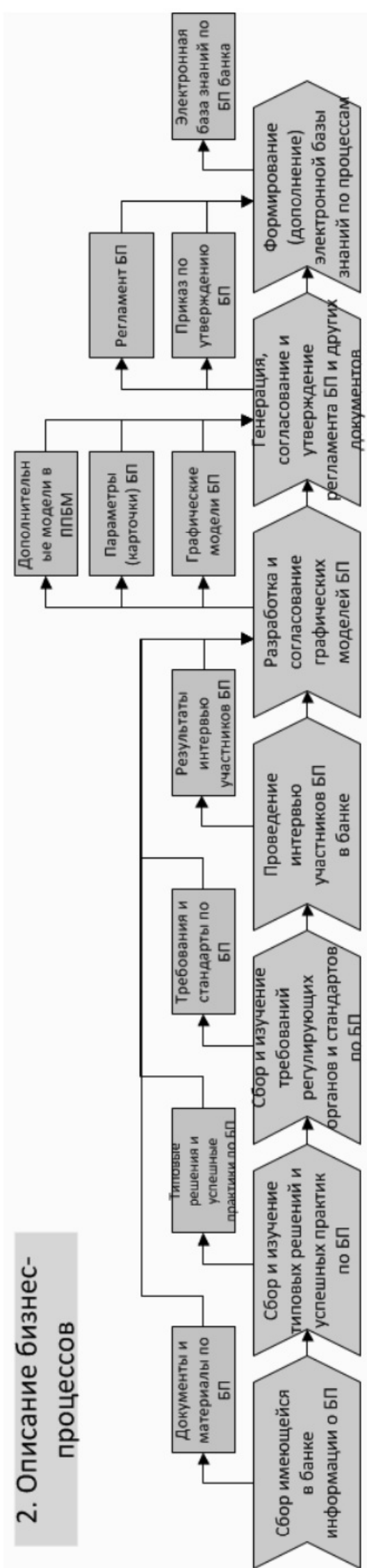
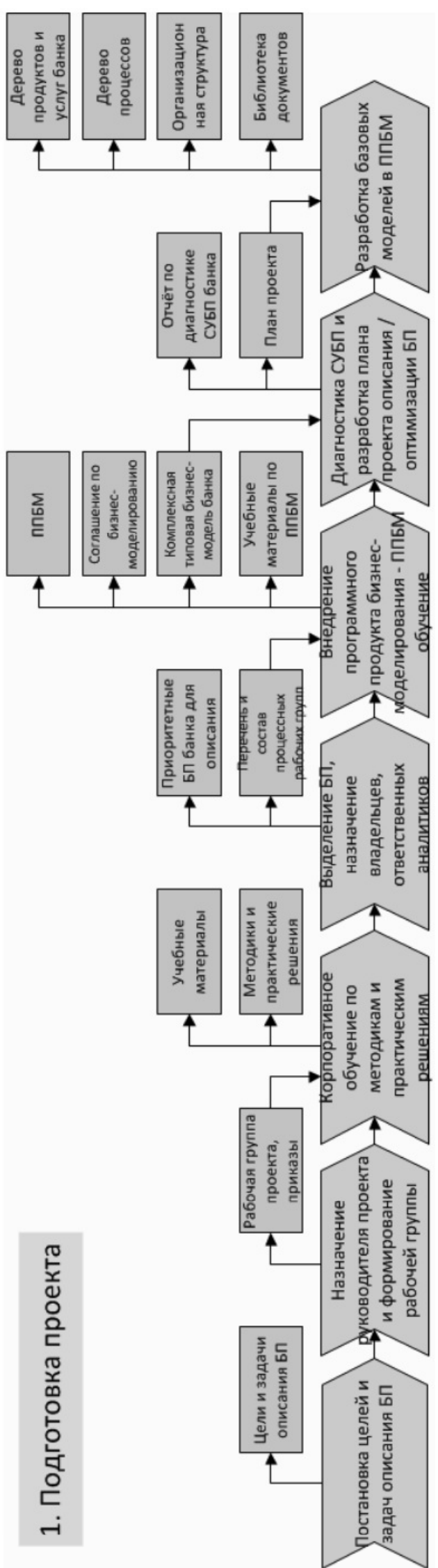
3. Корпоративное обучение по методикам и практическим решениям. Темы и программы семинаров представлены в конце данной книги. В рамках обучения выполняются практические задачи по описанию и оптимизации БП, приводятся примеры других банков, которые уже успешно выполнили данный проект.

4. Выделение БП, назначение владельцев, ответственных аналитиков. Составляется перечень БП банка, которые нужно описать в первую очередь, у каждого БП должен быть назначен владелец и аналитик, ответственный за описание.

5. Внедрение программного продукта бизнес-моделирования – ППБМ (например, Business Studio), обучение. Детальная информация приведена в Главе 6. Вместе с ППБМ внедряется «Комплексная типовая бизнес-модель банка» [1].

6. Диагностика СУБП и разработка плана проекта описания / оптимизации БП. Выявляются компоненты СУБП, которые уже есть в банке и уровень их проработки. На основе этого и результатов предыдущих задач разрабатывается план проекта.

7. Разработка базовых моделей в ППБМ



Методика описания бизнес-процессов банка

Этап «Описание бизнес-процессов»

1. Сбор имеющейся в банке информации о БП.

Если БП описывается не «с нуля», то собираются документы и материалы по БП, которые уже есть в банке.

2. Сбор и изучение типовых решений и успешных практик по БП.

Если БП описывается «с нуля», то наличие готовых типовых моделей значительно ускорит и облегчит работу.

3. Сбор и изучение требований регулирующих органов и стандартов по БП.

4. Проведение интервью участников БП в банке.

5. Разработка и согласование графических моделей БП. Информация о нотациях графического описания БП содержится в Главе 3. На графических моделях и в карточках процессов указываются различные параметры: требования к срокам, комментарии, ссылки на системы автоматизации, бухгалтерские проводки и т.п.

Параллельно дополняются другие справочники в ППБМ: библиотека документов по процессам, материальные потоки, события, структура и т.п.

6. Генерация, согласование и утверждение регламента БП и других документов. Регламенты генерируются автоматически в ППБМ на основе моделей БП.

7. Формирование (дополнение) электронной базы знаний по процессам.

Примерные сроки описания бизнес-процессов банка

Подготовка проекта: 1-2 месяца (в зависимости от размера банка, сложности поставленных задач и быстроты согласования организационных вопросов)

Уровни сложности БП

- Простой БП: 1-9 моделей
- Средний БП: 10-19 моделей
- Сложный БП: 20 и более моделей

1 профессиональный бизнес-аналитик (методолог) со 100% загрузкой примерно за 1 месяц выполняет полное описание и согласование 1 среднего БП (1 модель на 1-2 рабочих дня).

Если выбрано 20 средних БП и параллельно работают 5 бизнес-аналитиков, то длительность описания БП составит 4 месяца + 1 месяц (резерв).

На практике сроки описания БП зависят от большого количества факторов и специфики конкретного банка, поэтому в план проекта закладываются дополнительные временные резервы.

Общая длительность проекта составит примерно $2+5=7$ месяцев.

«Золотые» правила описания бизнес-процессов

- Составляйте, уточняйте, подтверждайте модели с ответственными, исполнителями бизнес-процесса. Поддерживайте непрерывный контакт с ними. При необходимости работайте в группах.
- Используйте подручные средства при разработке моделей бизнес-процессов (как на бумаге, так и на компьютере), способствующие повышению эффективности работы.
- Используйте язык, понятный сотрудникам – исполнителям бизнес-процессов.
- На моделях бизнес-процессов отражайте деятельность, а не организационные структуры или статические объекты.
- Избегайте излишней детализации, если это не требуется.
- Избегайте составления модели ради модели, не ведущей к дальнейшему анализу и действиям.
- Не смешивайте понятия «как есть» и «как надо».

Правила проведения интервью и уровни детализации процессов

Основные правила ведения интервью, которых рекомендуется придерживаться при описании бизнес-процессов:

- старайтесь выстраивать и фиксировать мысли собеседника в строго логичном и последовательном порядке
- внимательно слушайте, задавайте наводящие вопросы, чтобы узнать все «тонкости» бизнес-процессов
- не занимайте слишком много времени у собеседника, при необходимости «додумывайте» необходимую информацию и решения

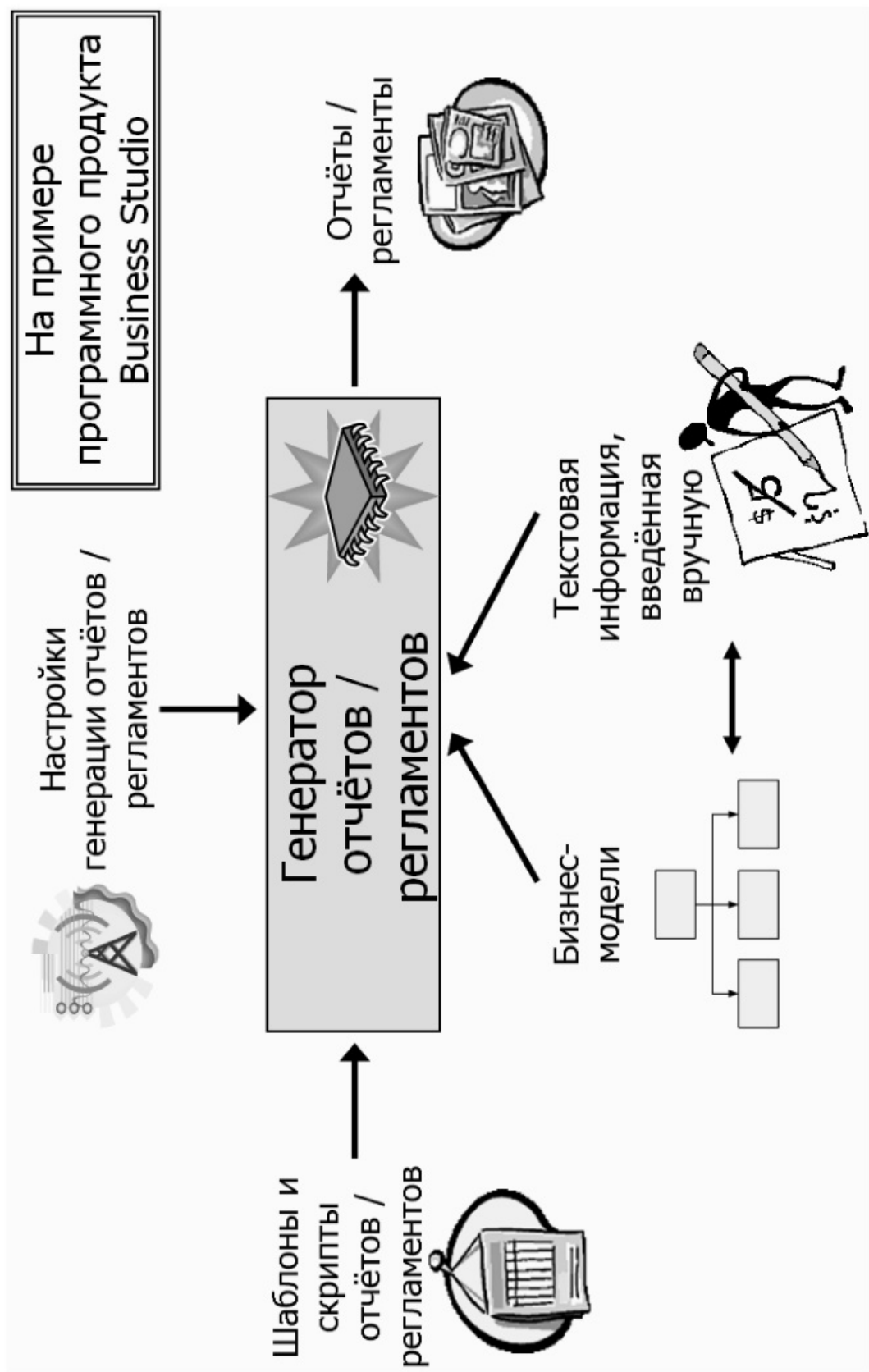
Какой выбрать уровень детальности описания бизнес-процесса?

- Умеренная детализация (взаимодействие подразделений банка)
Выполняется, когда важно знать только общую бизнес-логику процесса, взаимодействие его участников. Кто и какие функции выполняет, за что отвечает, а как они это делают уже не важно.
- Полная детализация
Выполняется, когда важно знать тонкости исполнения каждой функции, когда у процесса очень много нюансов, альтернатив. Необходима для обучения сотрудников и автоматизации (т.е. бизнес-процесс описывается на языке функций АБС).

Механизм автоматизированной генерации регламентов

Основные способы (форматы) описания бизнес-процессов.

- Текстовый
- Табличный
- Графический. При графическом описании БП (например, в Business Studio) другие форматы (текстовый, табличный) формируются автоматически.



Схемы работы генератора регламентов

Общепанковские регламенты

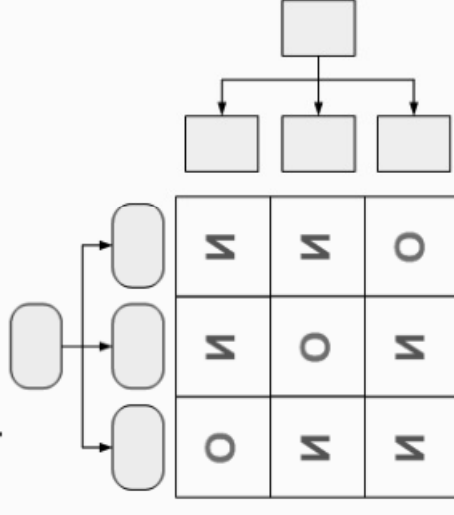
Процессные регламенты ↔ Структурные регламенты

Регламентируют бизнес-процессы, процедуры и связанную с ними деятельность.

Регламентируют организационную структуру банка (подразделения), и распределенные на ними функции.

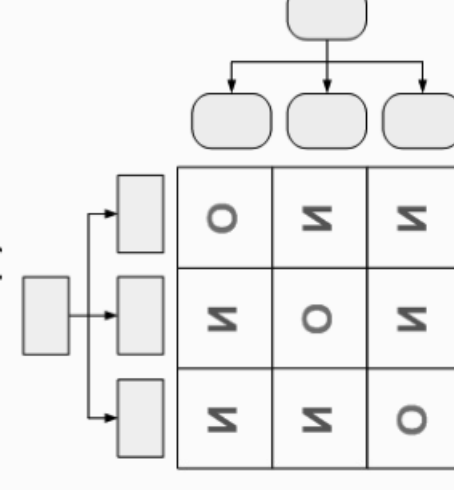
Примеры процессных регламентов

- Положение о бизнес-процессах
- Регламент бизнес-процесса
- Регламент взаимодействия подразделений

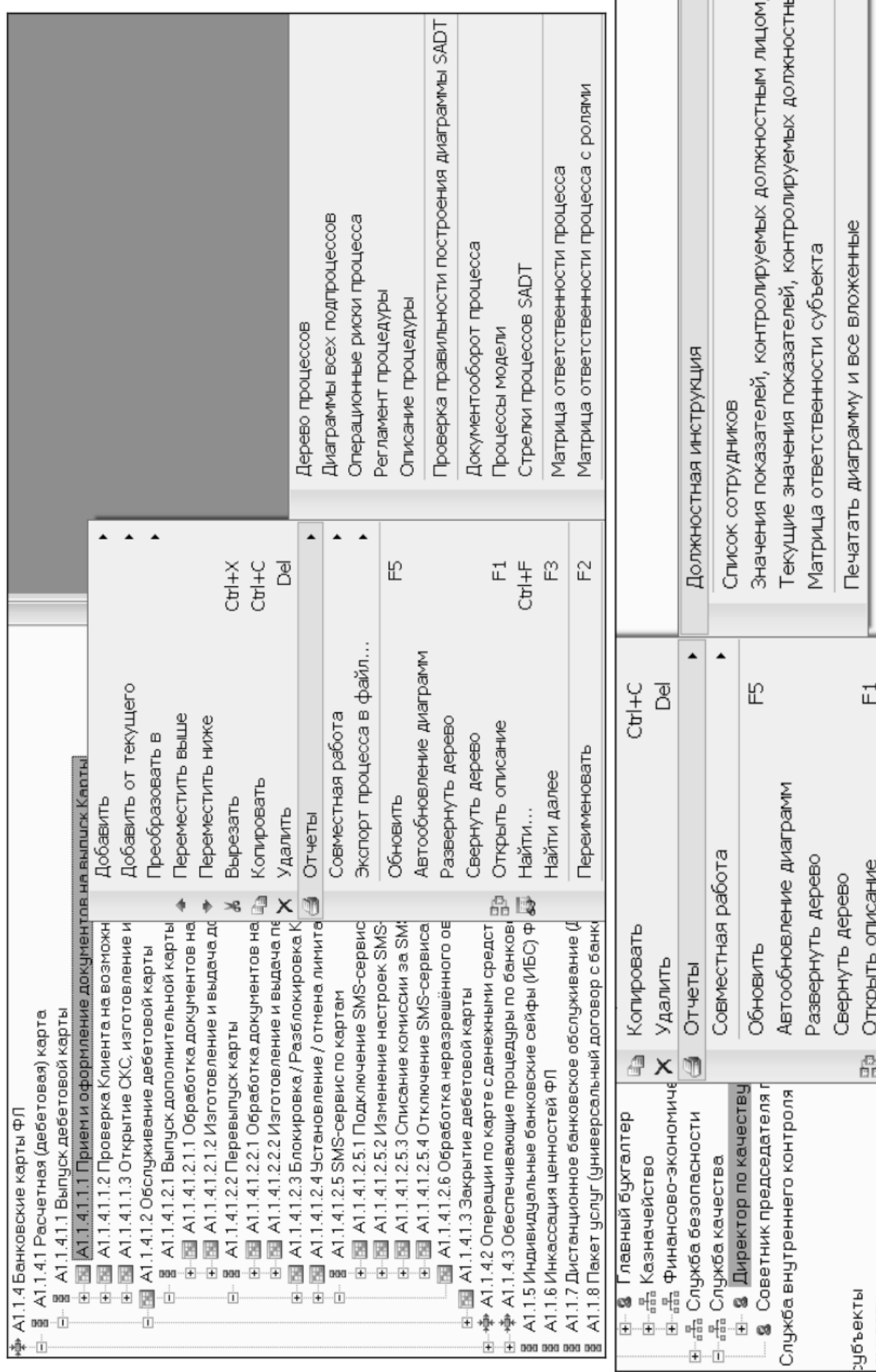


Примеры структурных регламентов

- Положение об организационной структуре
- Положение о подразделениях
- Должностная инструкция
- Памятка / правила для сотрудника



Основные виды банковских регламентов



Виды отчётов и регламентов, которые можно получить автоматизированно в Business Studio

1. Общее описание процесса

...

2. Порядок выполнения

2.1. Ввод электронных документов

2.1.1. Описание Входа

Процедуру выполняет Менеджер по поставкам после получения по электронной почте письма с вложенными файлами.

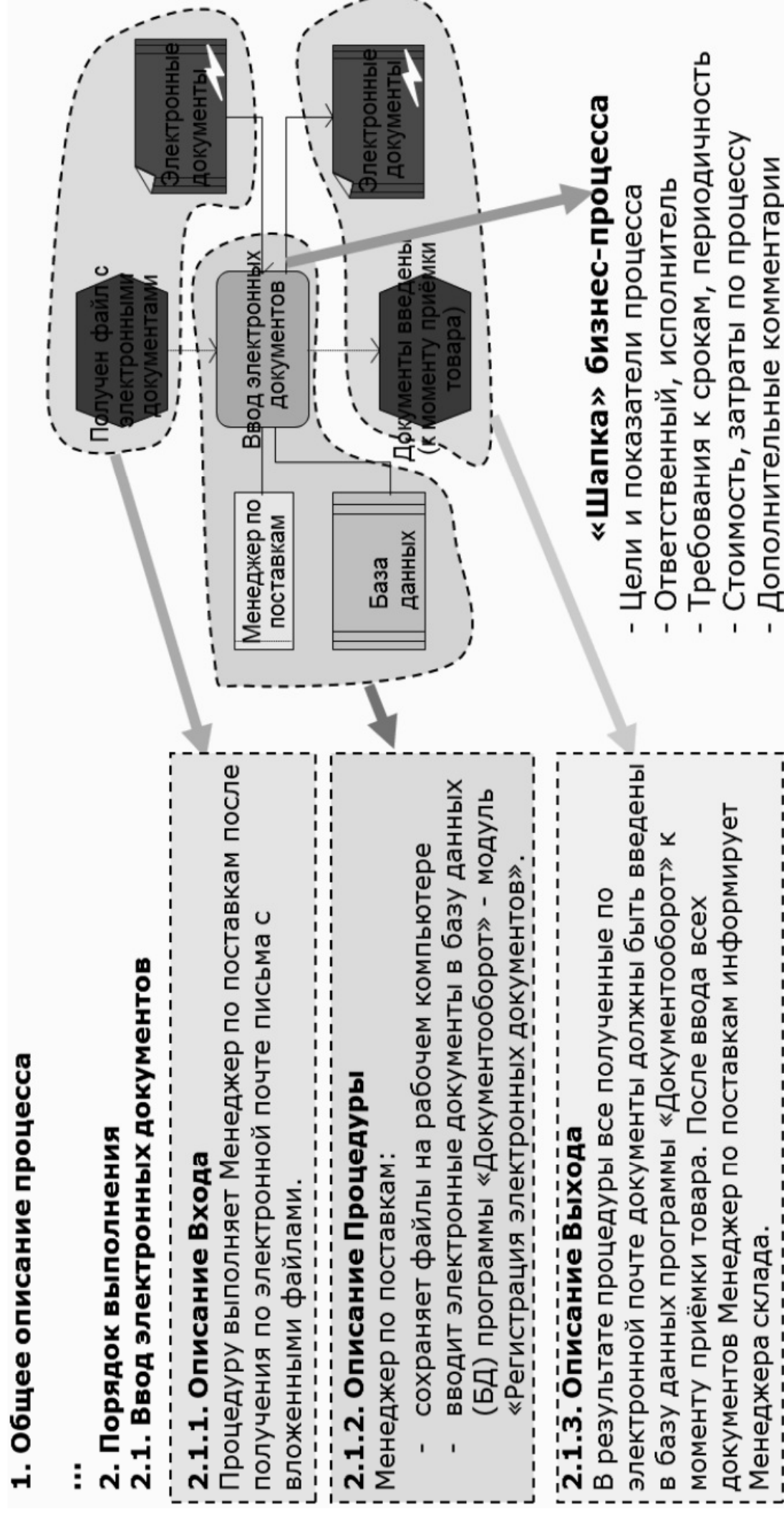
2.1.2. Описание Процедуры

Менеджер по поставкам:

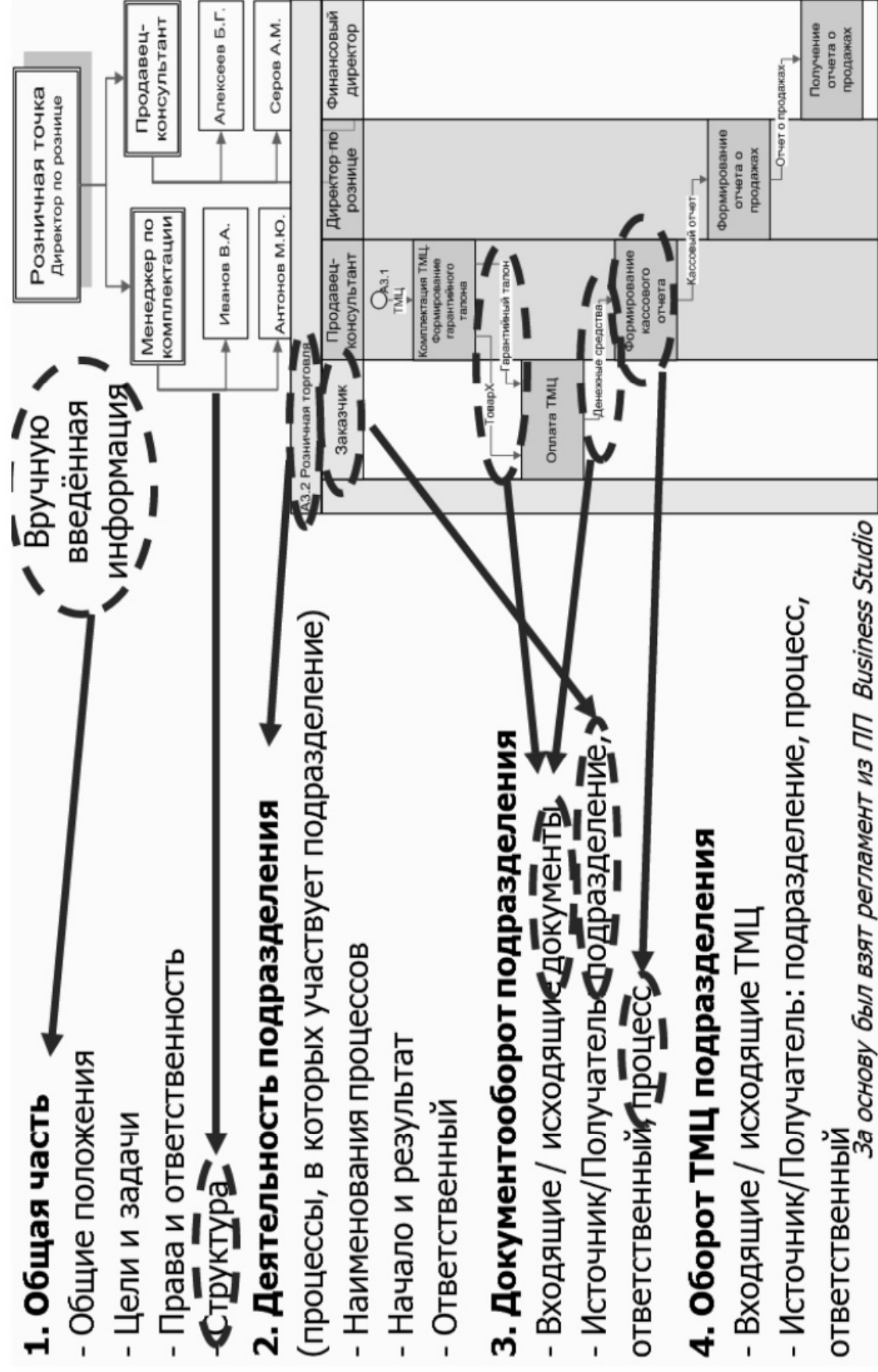
- сохраняет файлы на рабочем компьютере
- вводит электронные документы в базу данных (БД) программы «Документооборот» - модуль «Регистрация электронных документов».

2.1.3. Описание Выхода

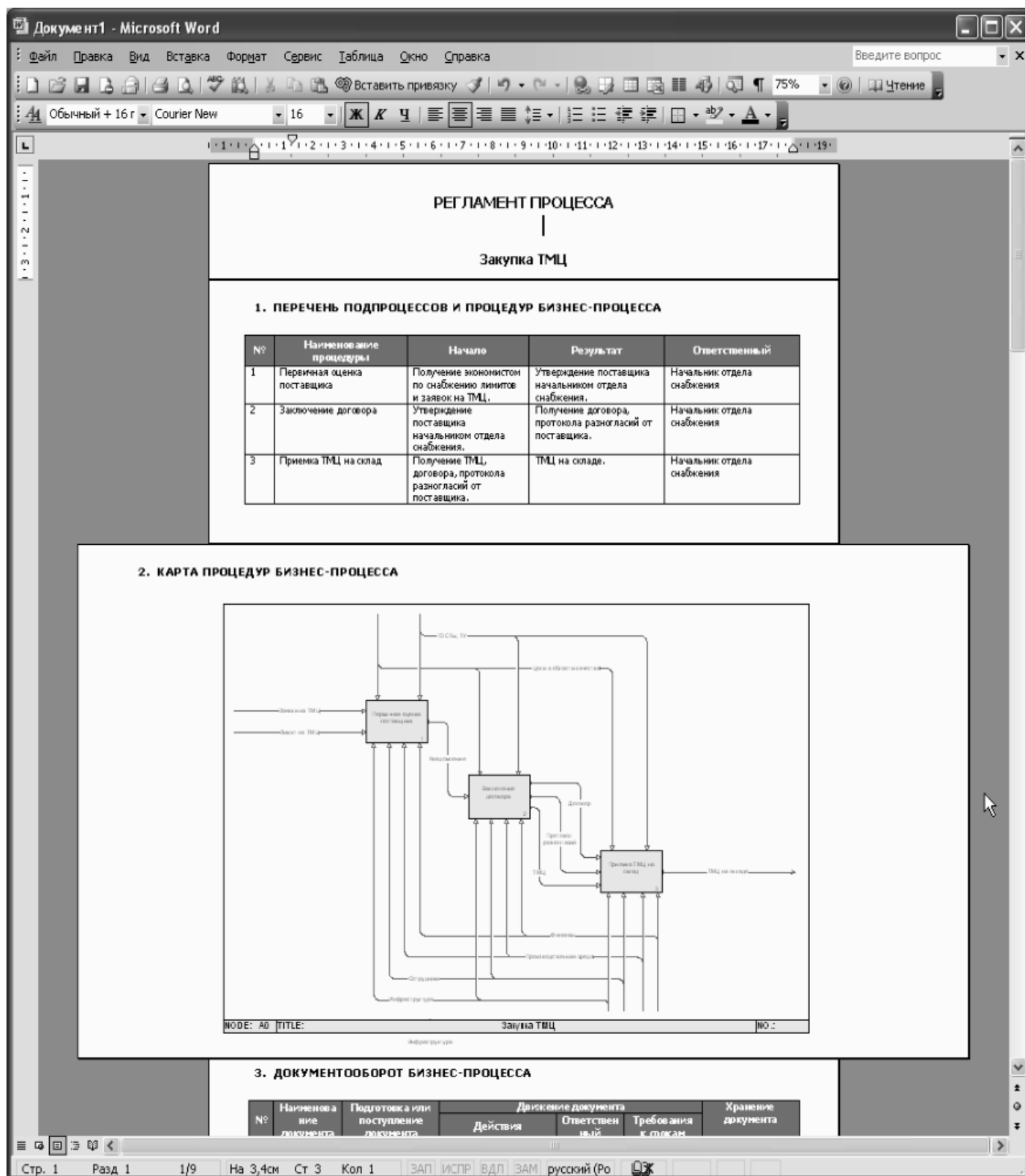
В результате процедуры все полученные по электронной почте документы должны быть введены в базу данных программы «Документооборот» к моменту приёмки товара. После ввода всех документов Менеджер по поставкам информирует Менеджера склада.



Принцип автоматизированного формирования процессного регламента на основе шаблона и графической модели



Принцип автоматизированного формирования структурного регламента (положение о подразделении)



Фрагмент регламента процесса, который сформирован автоматизированно

Что сделать, чтобы регламенты «работали» (исполнялись на практике)

- Использование специализированных программных продуктов для автоматизации этапов построения системы регламентации.
- Обучение сотрудников, проведение PR-мероприятий для повышения лояльности сотрудников к регламентации деятельности банка.
- Регламенты должны быть простыми и понятными сотрудникам, которые будут с ними работать.

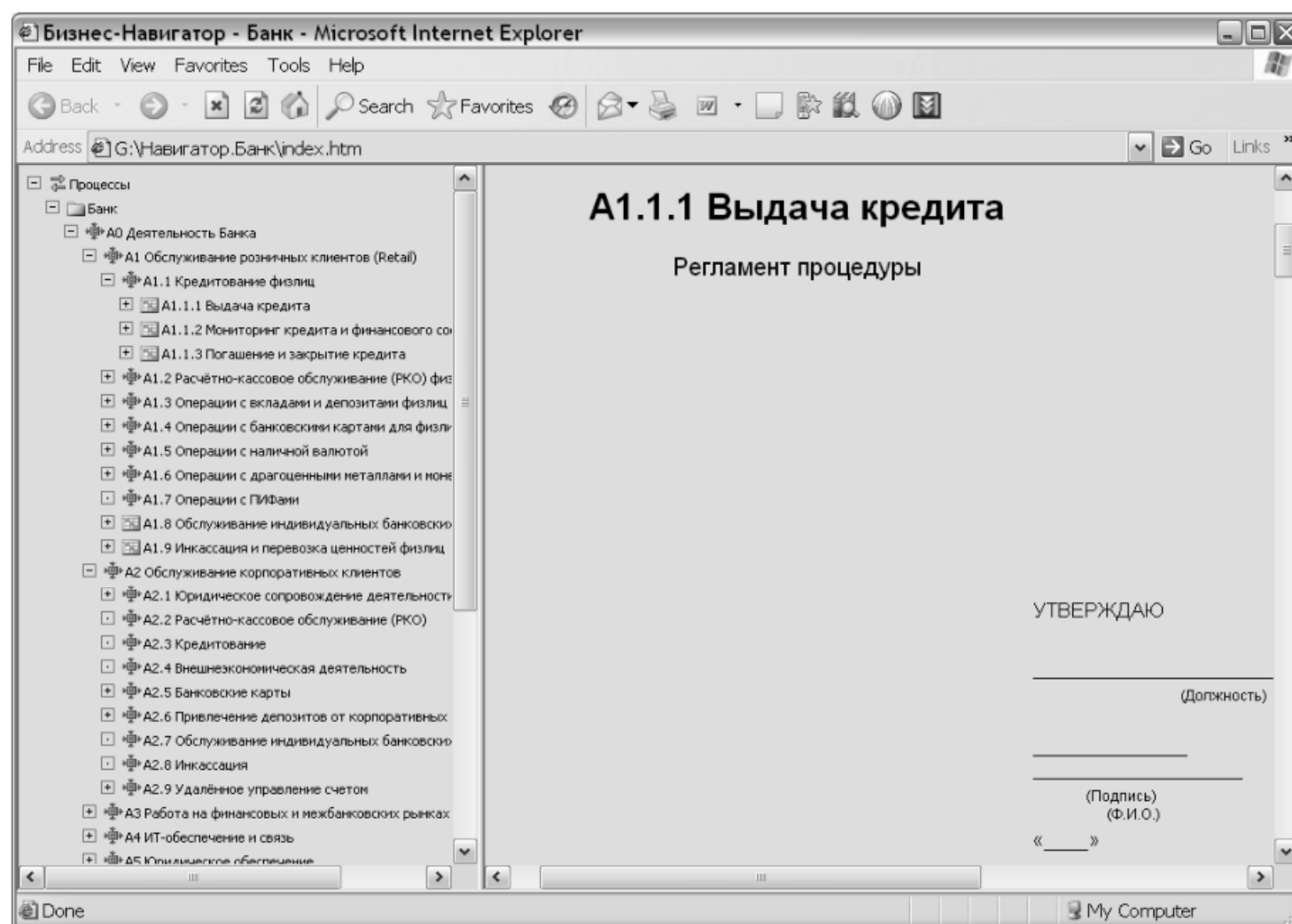
- Поддержание нормативных документов в актуальном состоянии, своевременное архивирование устаревших документов.
- Обеспечение порядка и иерархичности в системе регламентации.

Система регламентации банка должна удовлетворять требованиям системности, разумности и целесообразности. Это значит, что не должно быть тотальной регламентации, но имеющиеся нормативные документы банка должны иметь определенную цель и быть взаимосвязаны.

В соответствии с международным стандартом ISO 9001 (менеджмент качества) каждый документ должен иметь ценность и влечет для банка расходы на его поддержание.

Бизнес-навигатор банка

Бизнес-навигатор (HTML-навигатор) – это электронная база знаний по бизнес-процессам и деятельности банка в целом. Формируется автоматически программным продуктом бизнес-моделирования (например, Business Studio) на основе разработанных бизнес-моделей. Формат представления: веб-сайт (совокупность HTML-страниц), размещаемых на внутреннем веб-портале банка. Имеет встроенную систему поиска и навигации по всей информации.



Общий вид Бизнес-навигатора банка (просмотр через веб-браузер)

Бизнес-портал банка

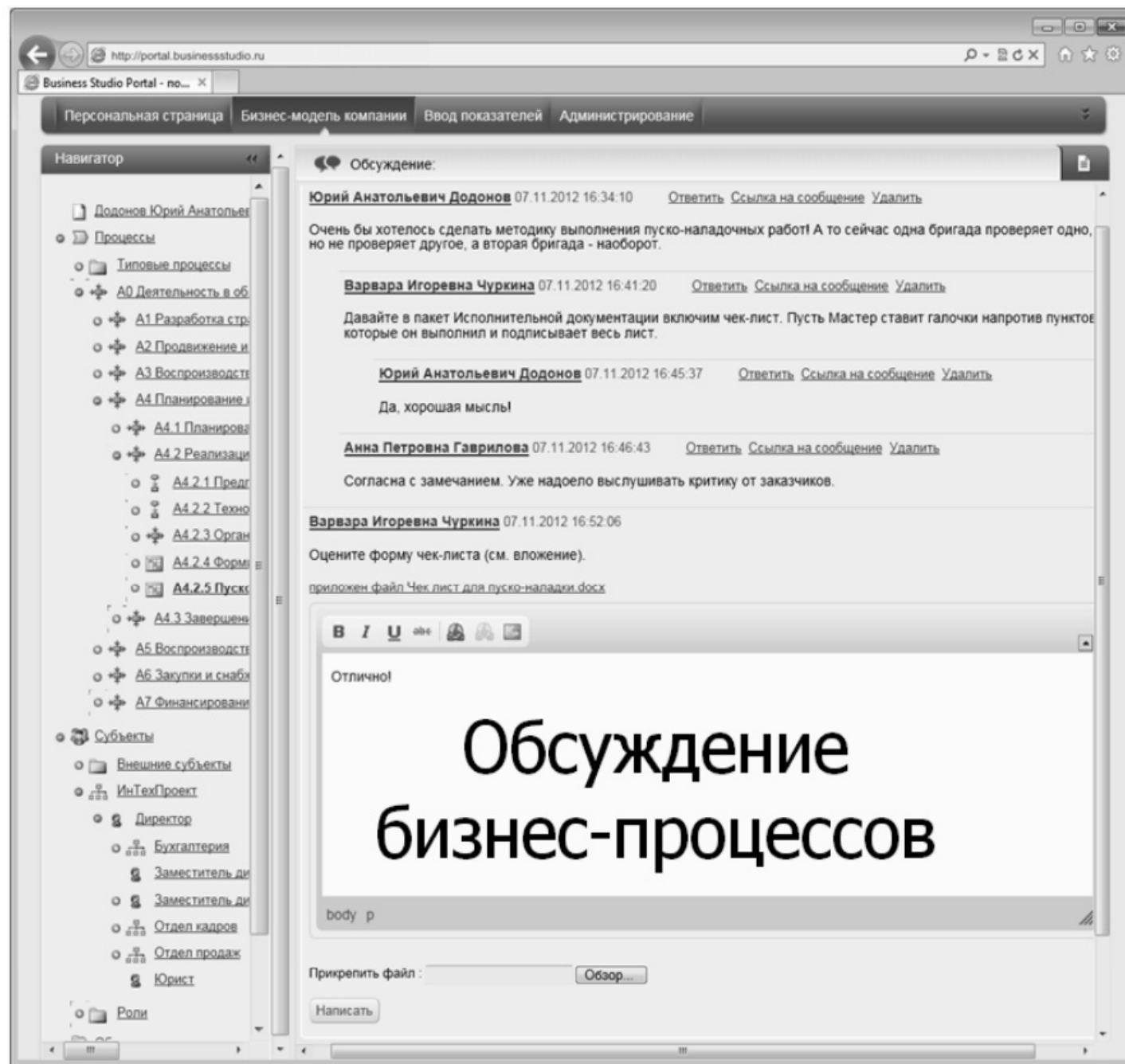
На примере Business Studio.

Позволяет обращаться к базе знаний организации из любой точки мира и с любого устройства. Дополнительно к возможностям HTML-навигатора поддерживается:

- Авторизация при входе на портал и разграничение прав доступа сотрудников
- Персональная страница сотрудника (с настраиваемой структурой)
- Работа с показателями
- Обратная связь от сотрудников (онлайн-обсуждение процессов, голосования и т.п.)

The screenshot shows a web browser window displaying the Business Studio Portal. The browser address bar shows 'http://portal.businessstudio.ru'. The page header includes the logo 'группа компаний СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ', the user name 'Юрий Анатольевич Додонов', and a search bar. A navigation menu contains 'Персональная страница', 'Бизнес-модель компании', 'Ввод показателей', and 'Администрирование'. The main content area is titled 'Персональная страница сотрудника' and features four sections: 'Показатели' (My indicators, All indicators), 'Цели' (My goals, All goals), 'Документы' (My position, My job instruction, My department), and 'Стратегические карты' (All maps). Below these is an 'Избранное' (Favorites) section with a grid of items, each with a title, a small icon, and a close button.

Персональная страница сотрудника банка в Бизнес-портале



Онлайн-обсуждение бизнес-процессов в Бизнес-портале

Глава 3.

НОТАЦИИ ДЛЯ ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА

Нотация – это совокупность графических фигур и правил их использования для графического описания бизнес-процессов.

Основные нотации разделены на 2 уровня.

Верхний уровень

- IDEF0
- Basic Flow Chart
- VAD

Нижний уровень

- Cross Functional Flow Chart
- EPC
- BPMN

Правила разработки графических моделей процессов

1. Все объекты одного типа (например, действия / функции) должны быть одного размера и формы. Для программного продукта MS Visio рекомендуется размер «Действия» – прямоугольник 6x4 клетки (ширина, высота).

2. На модели не должно быть нагромождения объектов, либо их большого скопления в одном месте. Модель должна быть лаконичной, простой для чтения и понимания. Если количество объектов на модели противоречит данному правилу, то модель следует разбить на 2 подмодели (декомпозировать – создать 2 подпроцесса), на которых равномерно распределить объекты. Не рекомендуется создавать модели, если на них небольшое количество объектов и большая часть модели пуста.

3. На модели не должно быть пересечений стрелок, наложений объектов друг на друга, выхода объектов за поля модели / пересечения с границами модели. Стрелки, если они соединяют удаленные объекты, должны иметь как можно меньше изгибов, изгибы должны быть под прямым углом.

4. Объекты на модели должны располагаться по строгим прямым линиям, как по вертикали, так и по горизонтали. Цепочка объектов (последовательность действий / функций) не должна быть запутанной и разбросанной по разным местам (областям) модели. Цепочку объектов рекомендуется строить слева – направо, либо сверху – вниз. В отдельных случаях допускается расположение объектов по диагонали (из левого верхнего угла в правый нижний).

5. Для функций / действий входы (стрелки) должны подходить к правой стороне прямоугольника (верхняя половина), выходы (стрелки) должны выходить также из правой стороны (нижняя половина).

Стрелки обратной связи (когда от данной функции / действия необходимо возврат к какой-либо предыдущей функции) необходимо проводить слева от объектов.

Сверху в прямоугольник (функцию / действие) должна заходить стрелка (связь предшествования) от предыдущей функции / действия. Снизу от прямоугольника должна выходить стрелка в следующую функцию / действие.

6. Названия функций / действий не должны выходить за границы объекта (прямоугольника). При необходимости длинных названий – часть названий следует выносить в комментарии рядом с прямоугольником, оставляя только суть.

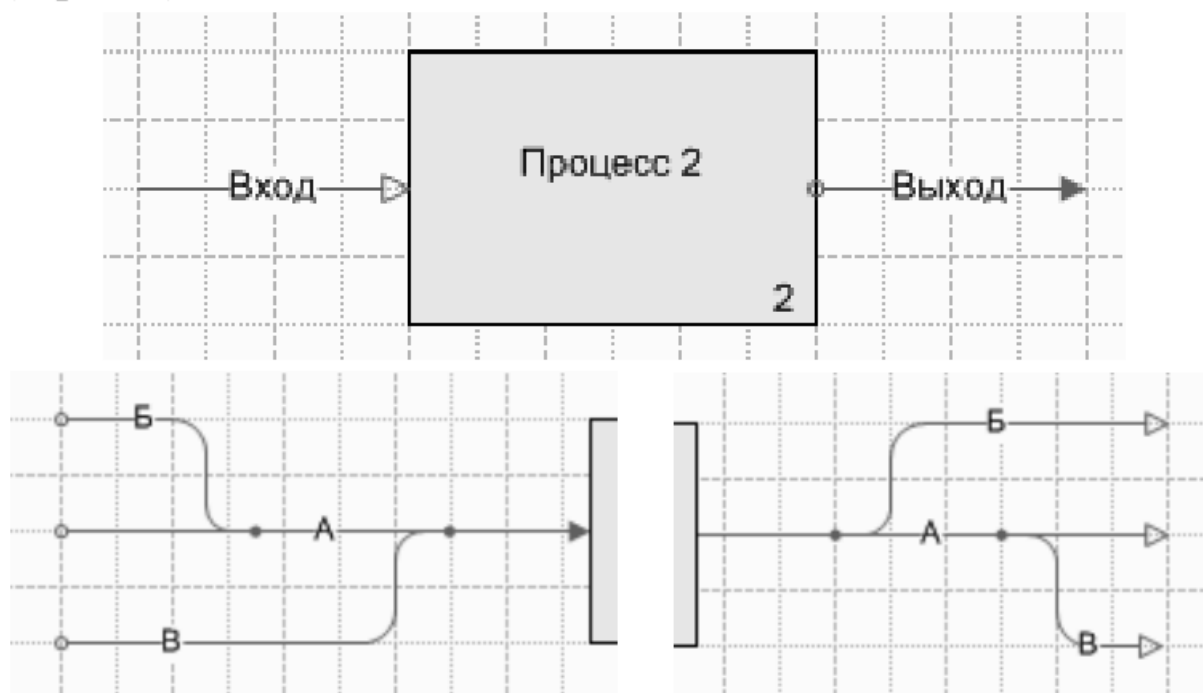
7. Название функций / действий должно содержать глагол + объект, над которым совершается действие. Например, «проверить правильность заполнения документов на выдачу кредита».

Названия бизнес-процессов (не элементарных функций / действий) должны содержать отглагольные существительные. Например, «проверка документов на выдачу кредита».

8. В названиях функций / действий не должно быть составных действий (кроме случая, когда объекты не помещаются на модели и надо объединить несколько объектов). Например, название «Консультация клиента по программам кредитования, прием и оформление документов» следует разбить на 2 отдельных действия «Консультация клиента по программам кредитования» и «Прием и оформление документов».

В современных программных продуктах бизнес-моделирования также активно используются дополнительные механизмы:

- мигрирование и туннелирование потоков (стрелок)
- агрегирование (слияние) и детализация (разделение) потоков (стрелок)



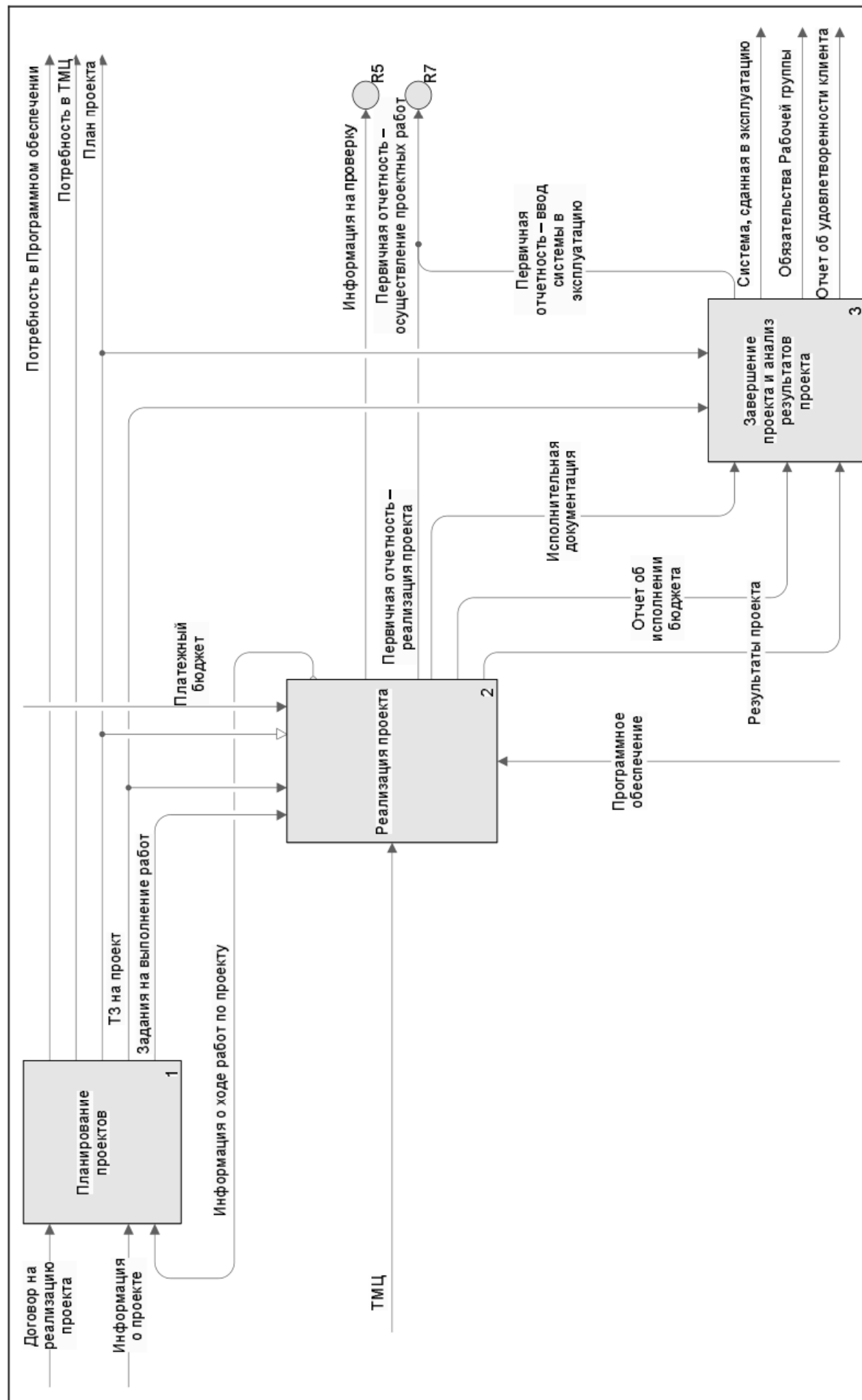
Дополнительные механизмы при графическом описании бизнес-процессов

Нотация IDEF0

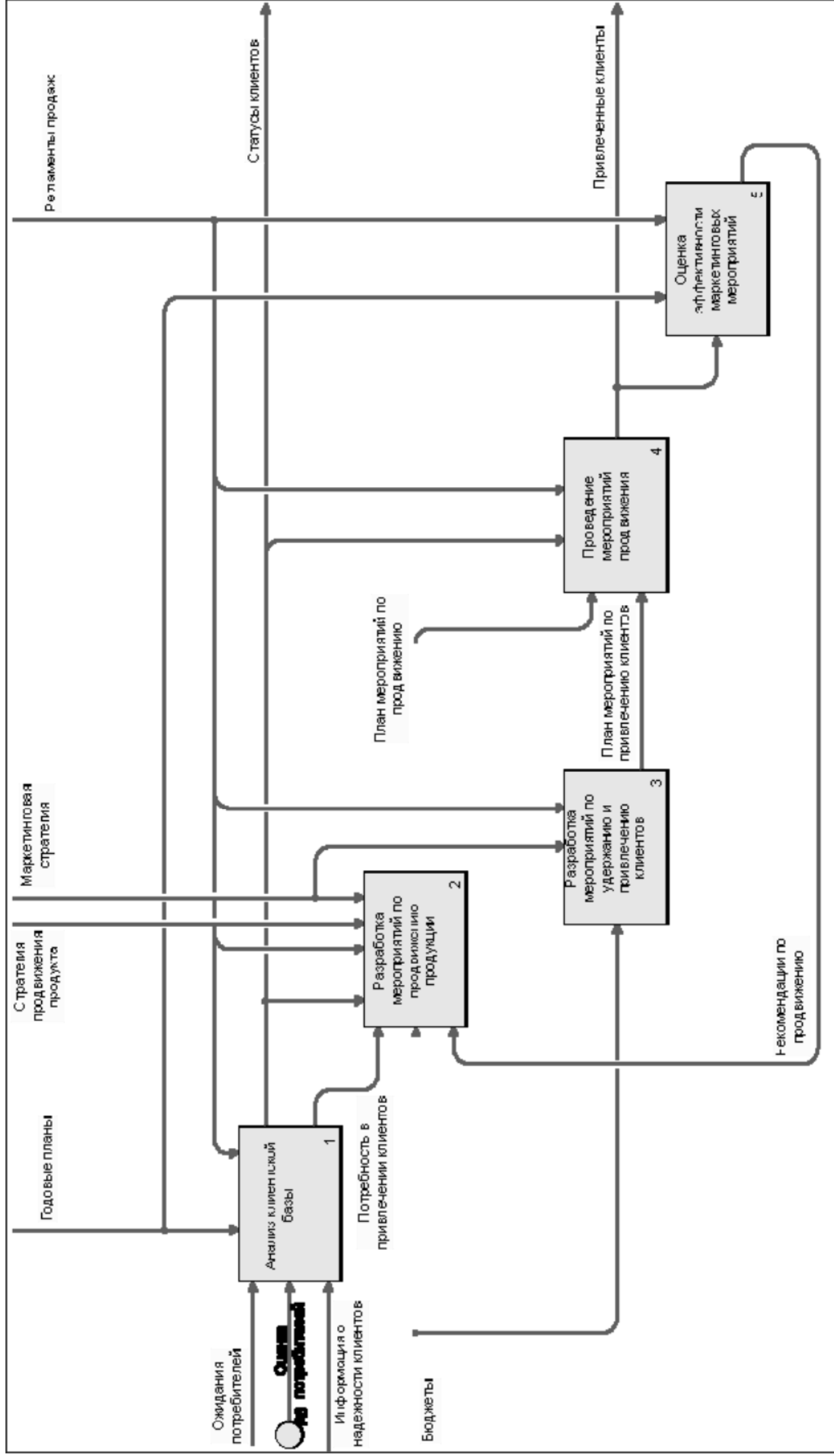
| Название объектов | | Размещение на диаграмме относительно работы |
|-------------------|-------------------------|---|
| Русский вариант | Английский вариант | |
| Вход | <u>I</u>ntput | Подходит к работе слева |
| Управление | <u>C</u>ontrol | Подходит к работе сверху |
| Выход | <u>O</u>utput | Исходит от работы справа |
| Механизм | <u>M</u>echanism | Подходит к работе снизу |



Объекты (фигуры) и типы стрелок в нотации IDEF0



Модель процесса «Планирование и осуществление проектных работ» в нотации IDEF0

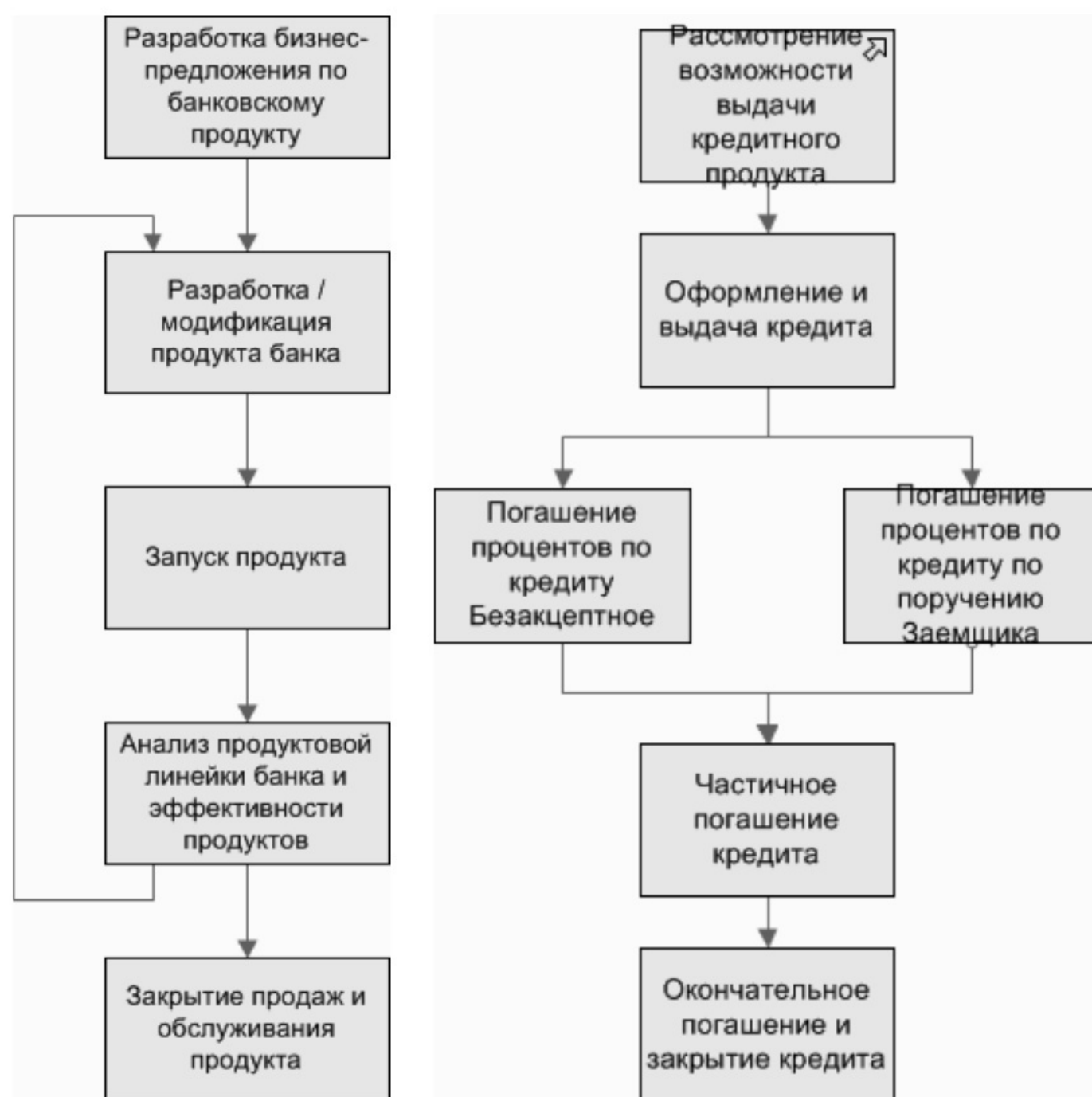


Модель процесса «Продвижение продуктов» в нотации IDEF0

Нотация Basic Flow Chart (цепочка процедур)

Показывается бизнес-логика процесса (последовательность - цепочка процедур). Далее для каждой процедуры может быть разработана:

- Модель в нотации нижнего уровня
- Дочерняя цепочка процедур

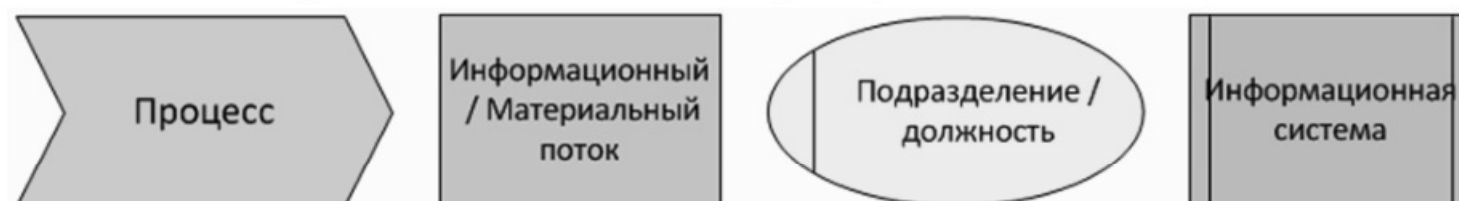


Модели процессов «Управление продуктами банка» и «Кредитование юридических лиц» в нотации Basic Flow Chart



Принцип декомпозиции при разработке цепочек процедур

Нотация VAD (Value Added chain Diagram)

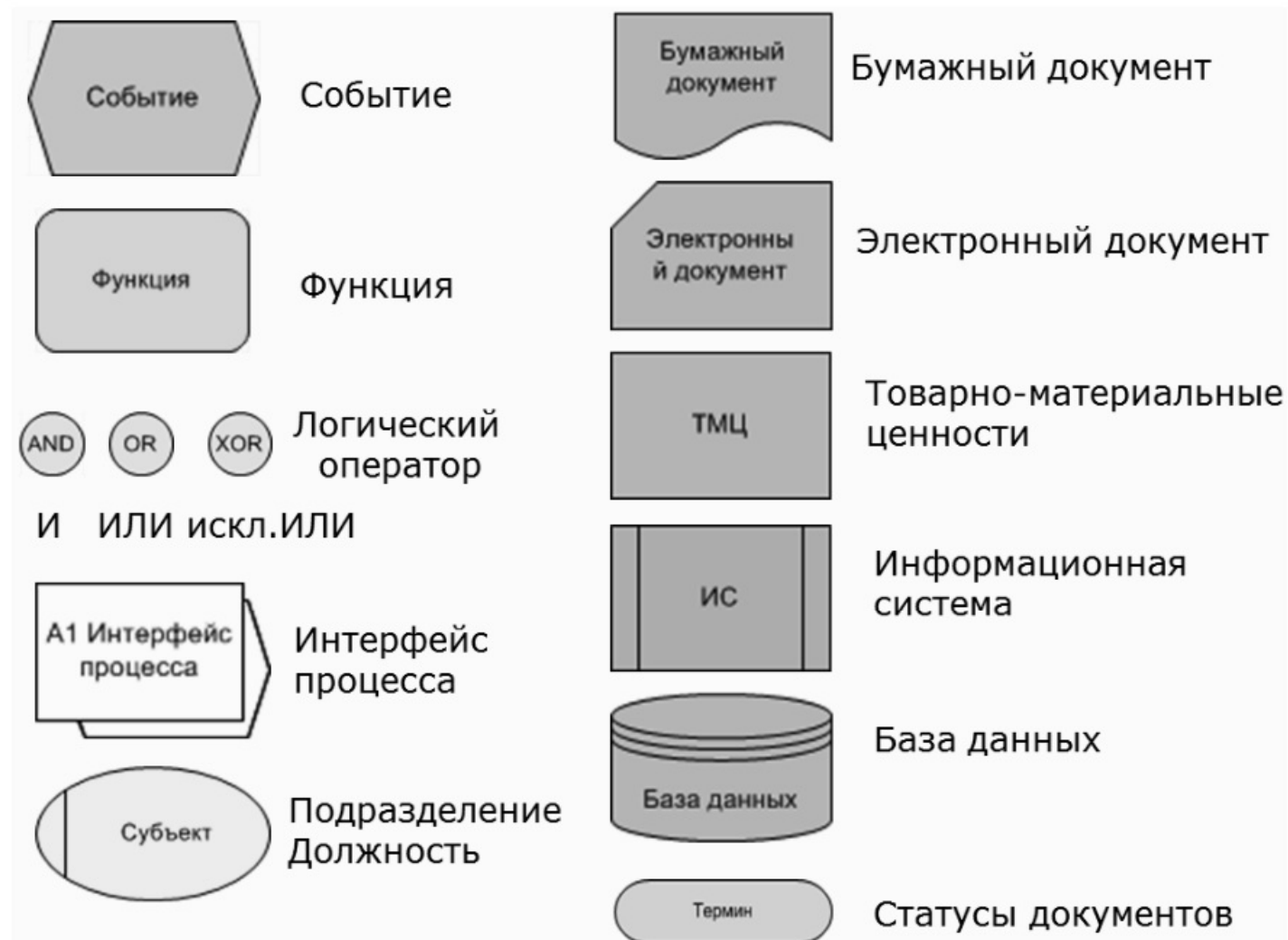


Основные объекты (фигуры) нотации VAD



Модель бизнес-процесса «Кредитование» (верхний уровень) в нотации VAD

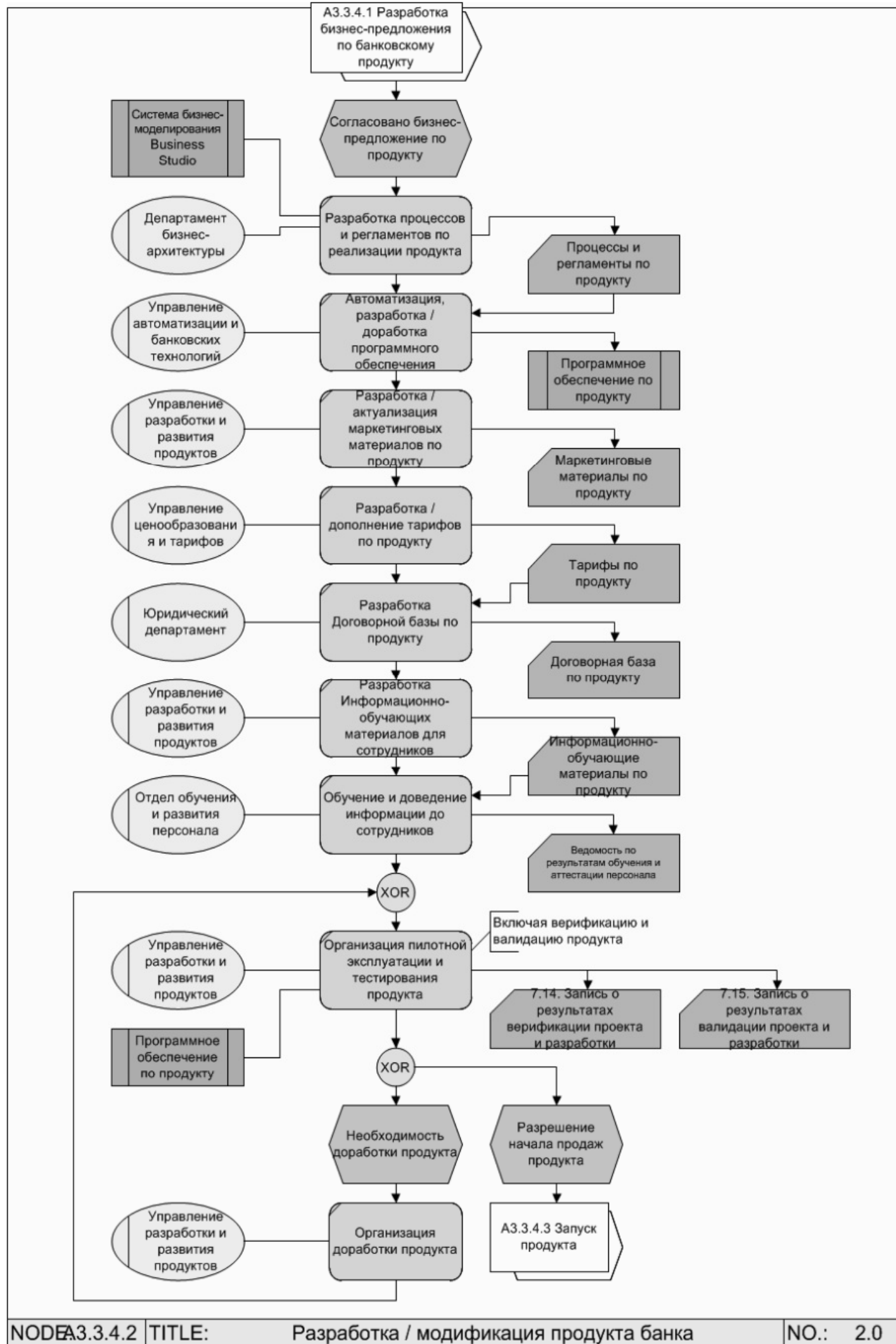
Нотация EPC (Event driven Process Chain)



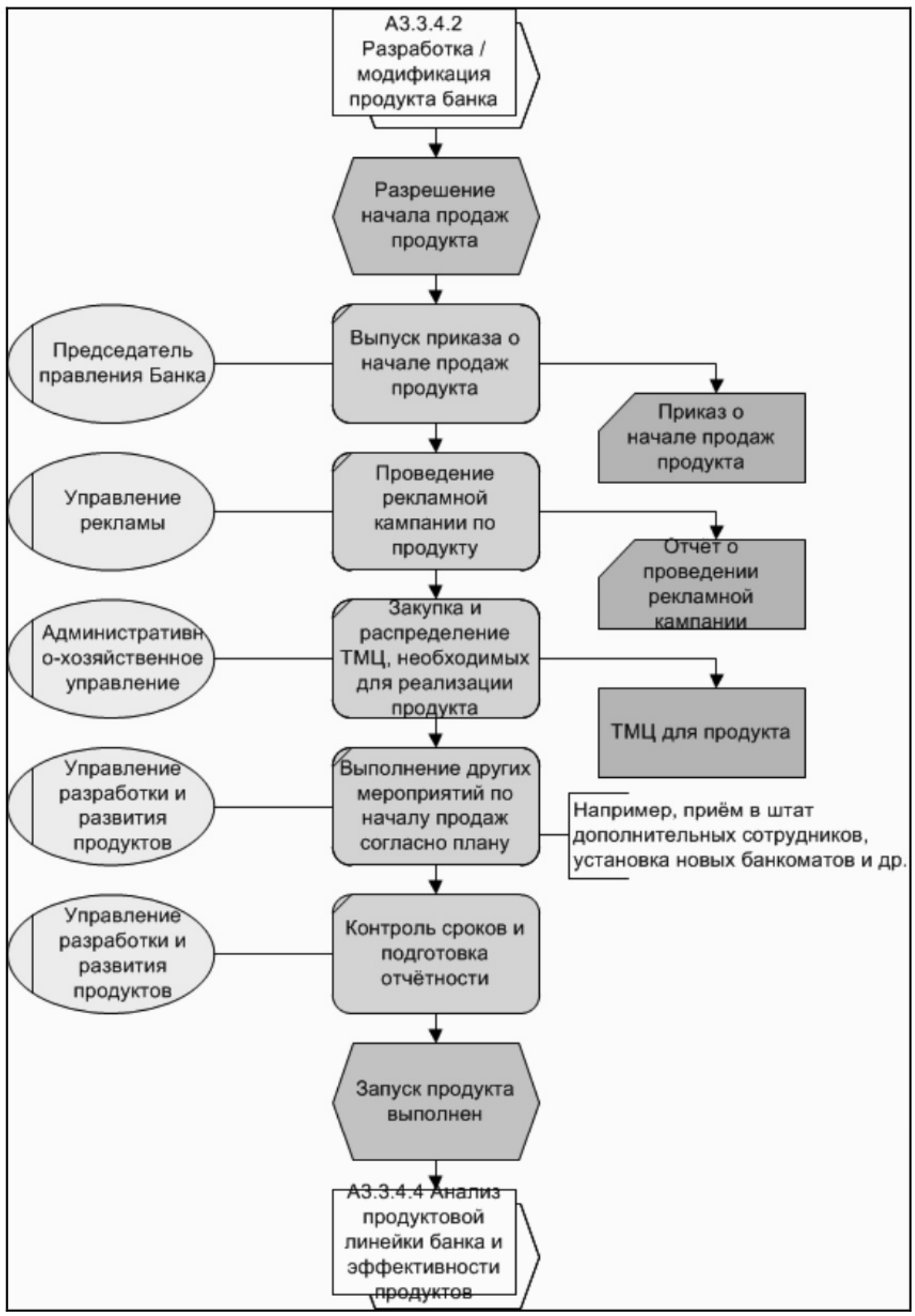
Основные объекты (фигуры) нотации EPC

| Соединение | Соединение (связывание) событий | | Соединение (связывание) функций | |
|------------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|
| | Иницирующие события | Иницируемые события | Иницирующие события | Иницируемые события |
| И | | | | |
| ИЛИ | | | | |
| XOR (исключающее ИЛИ) | | | | |

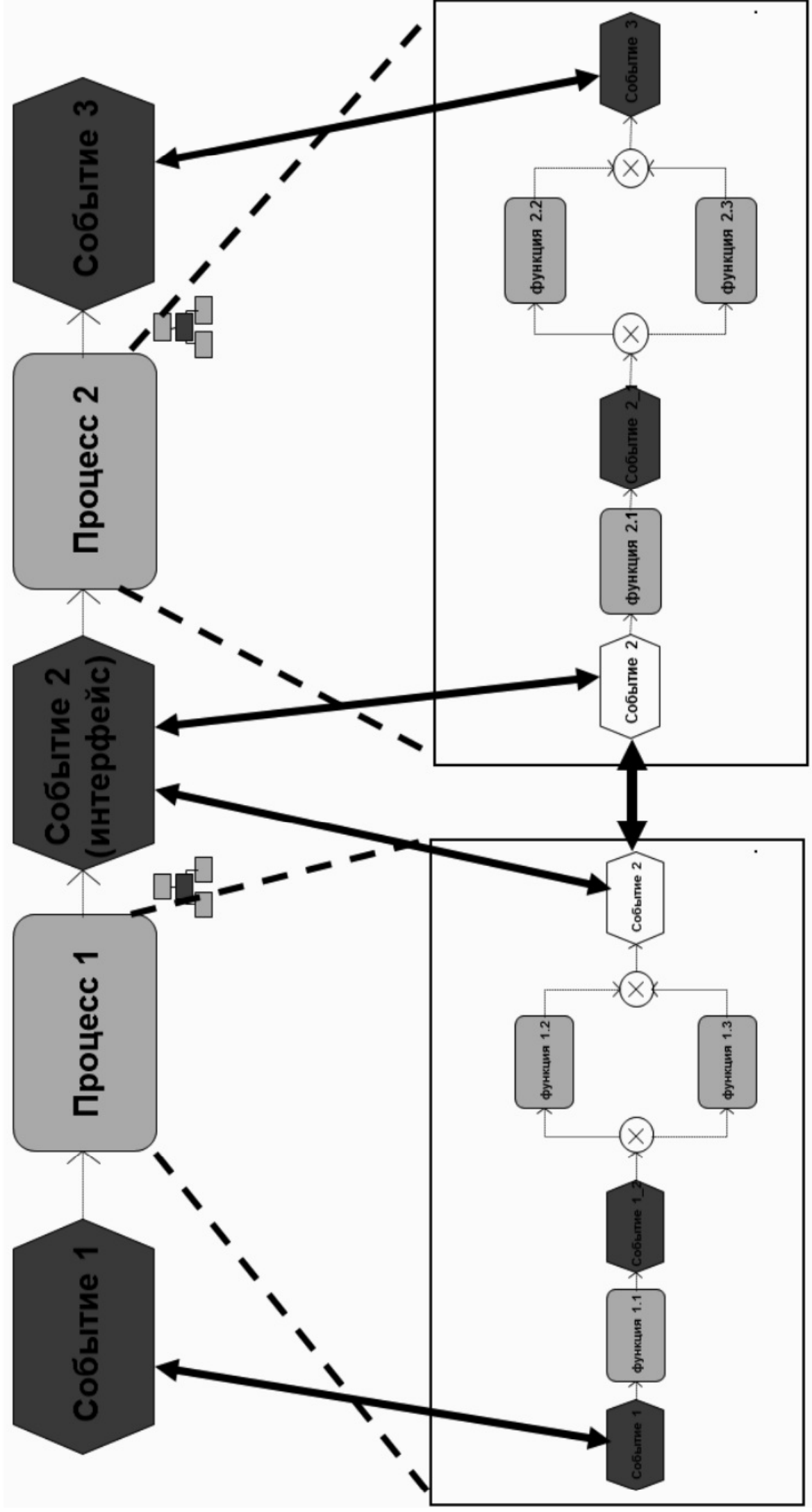
Правила применения логических операторов в нотации EPC



Модель процедуры «Разработка продукта банка» в нотации EPC



Модель процедуры «Запуск банковского продукта» в нотации EPC

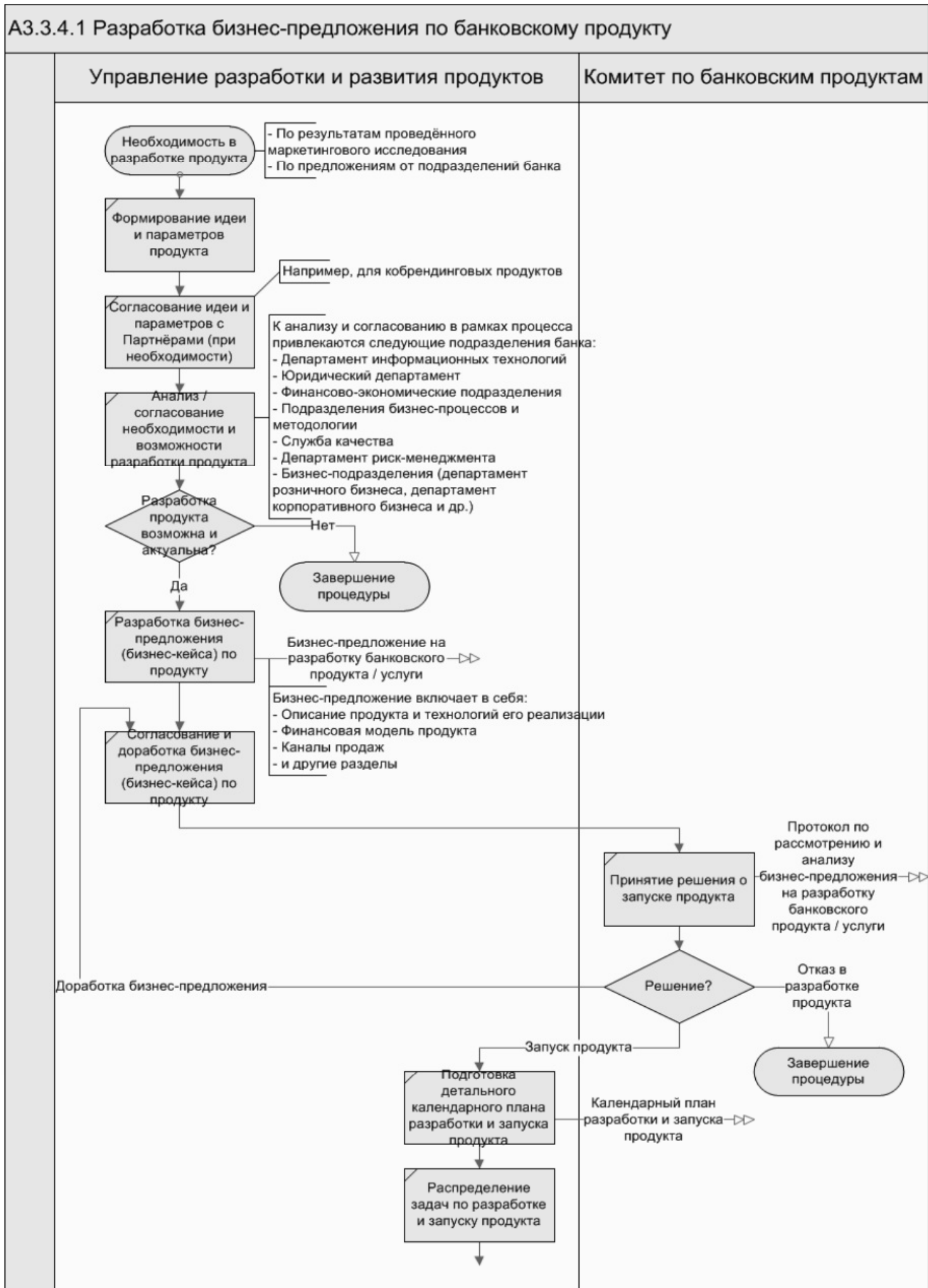


Декомпозиция процессов и связка по событиям

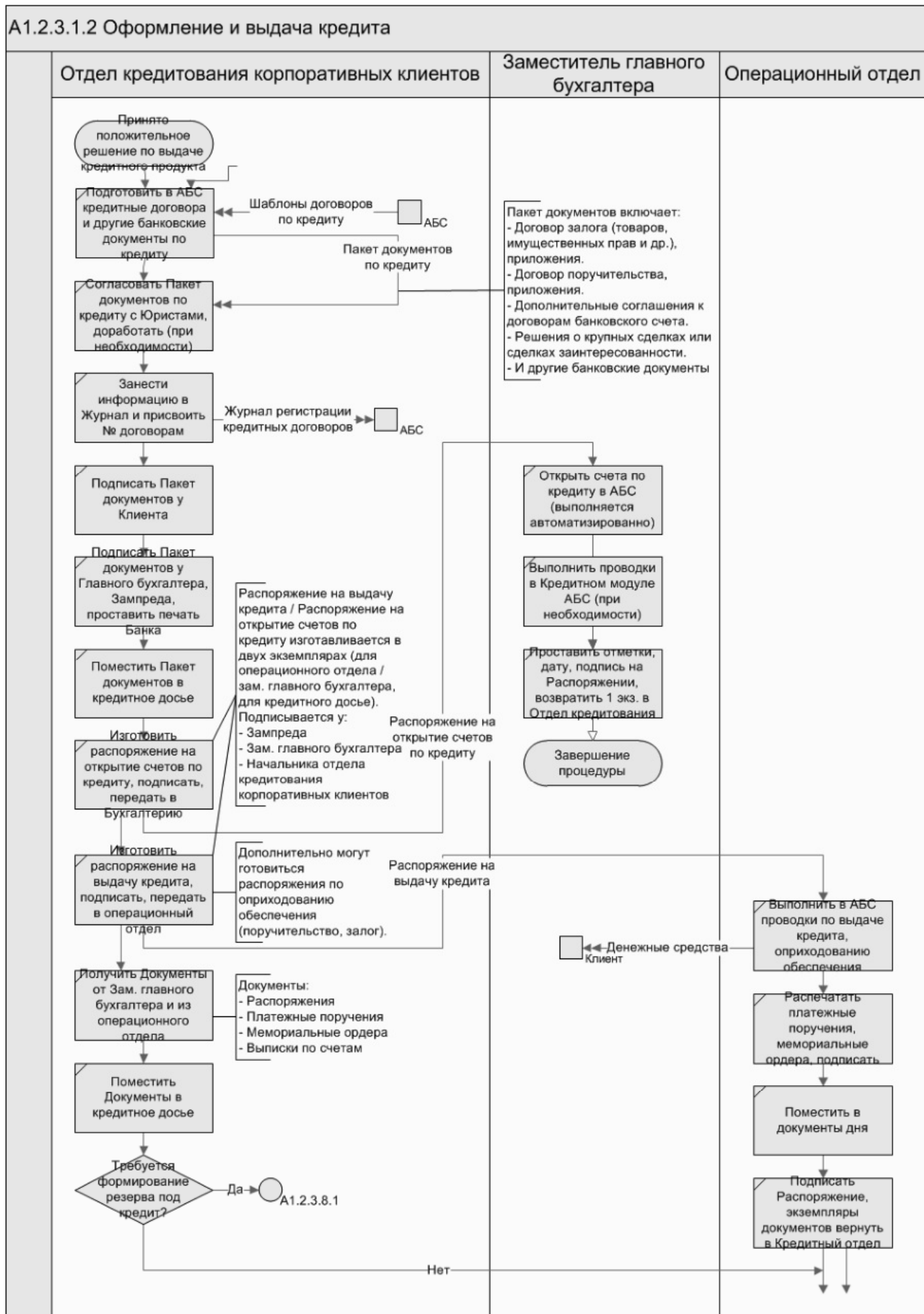
Нотация Cross Functional Flow Chart



Основные объекты (фигуры) нотации Cross Functional Flow Chart



Модель процедуры «Разработка бизнес-предложения по банковскому продукту» в нотации Cross Functional Flow Chart



Модель процедуры «Оформление и выдача кредита» в нотации Cross Functional Flow Chart

3 главных особенности нотации Cross Functional Flow Chart

- нельзя использовать большое количество исполнителей (дорожек) из-за ограничения по ширине листа А4
- нельзя показывать промежуточные события между функциями
- ограничен набор графических фигур

Если в процедуре 3-4 исполнителя и нет потребности указывать промежуточные события между функциями, то рекомендуется использовать нотацию Cross Functional Flow Chart. Она является более наглядной и простой для понимания сотрудниками.


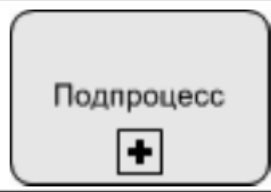




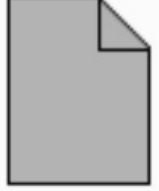

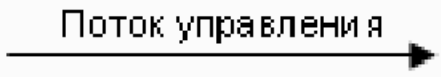

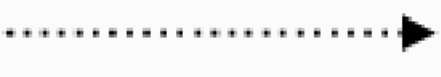
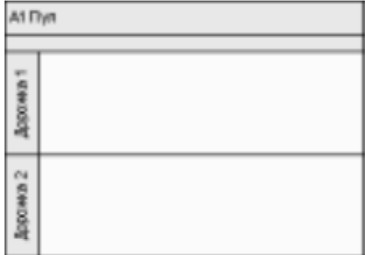



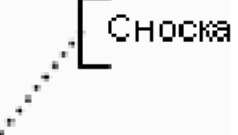
Нотация BPMN

Нотация BPMN (Business Process Model and Notation) предназначена для графического описания бизнес-процессов.

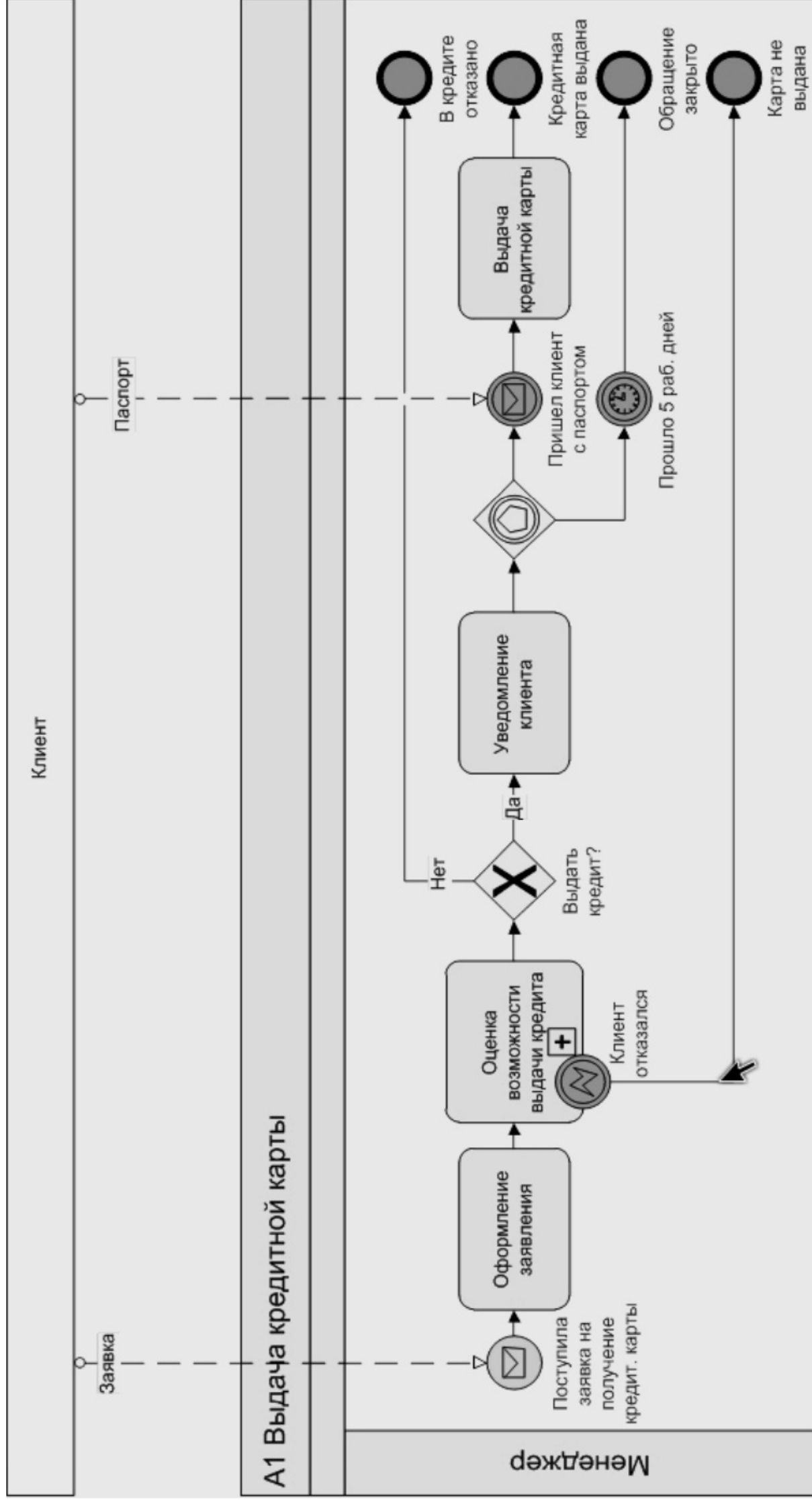
Разработана организацией «Business Process Management Initiative (BPMI)», и поддерживается группой компаний «Object Management Group» <http://www.omg.org/spec/BPMN>.

Основная цель BPMN - создание стандартного набора условных обозначений, понятных всем бизнес-пользователям: бизнес-аналитики, создающие и улучшающие процессы, технические разработчики, ответственные за реализацию (автоматизацию) процессов, менеджеры, следящие за процессами и управляющие ими. Следовательно, BPMN призвана служить связующим звеном между фазой описания бизнес-процесса и фазой его реализации (автоматизации).

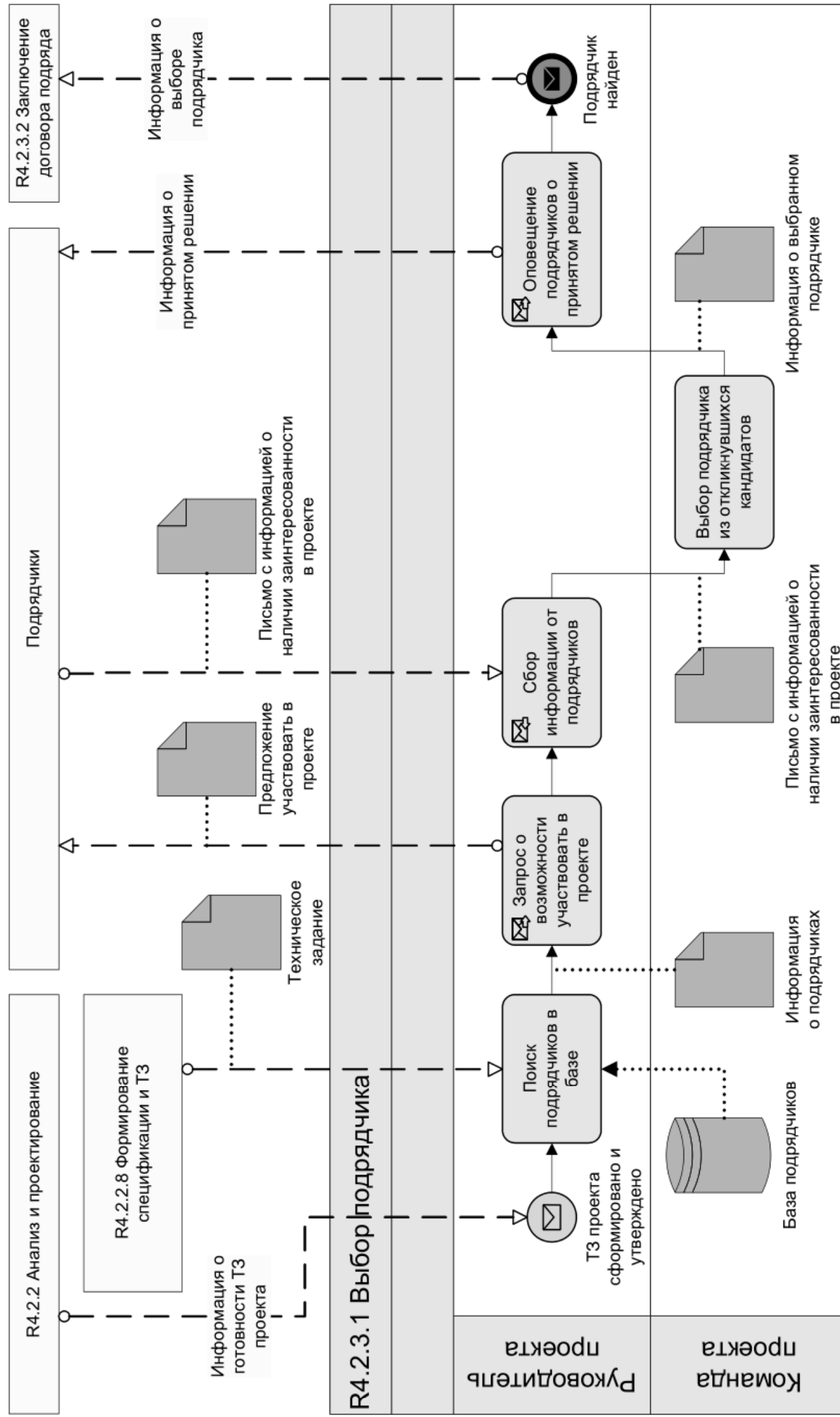
Нотация BPMN обычно используется для построения диаграмм процессов нижнего уровня, описание процессов верхнего уровня для неё нетипично. Поскольку детальность описания процесса достаточно велика, существуют программные решения, которые способны преобразовать диаграммы в исполняемые процессы, эти процессы затем могут быть запущены сервером управления бизнес-процессами и обрабатываться в реальном времени.

| | | | | |
|--|--|--|--|--------------------------------|
| |  <p>Задача</p> |  <p>Подпроцесс</p> | Действие (функция, задача) | |
|  <p>Параллельный шлюз</p> |  <p>Эксклюзивный шлюз</p> |  <p>Неэксклюзивный шлюз</p> |  <p>Комплексный шлюз</p> | Шлюз (условный оператор) |
|  <p>Объект данных</p> | | | Объект данных | |
|  <p>База данных</p> | | | База данных | |
|  <p>Поток управления</p> | | | Поток управления | |
|  <p>Поток сообщений</p> | | | Поток сообщений | |
|  | | | Ассоциация | |
|  | | | Дорожки (исполнители процедуры) | |
|  <p>Стартовое событие</p>  <p>Промежуточное событие</p>  <p>Конечное событие</p> | | | Событие | |
|  | | | Сноска | |

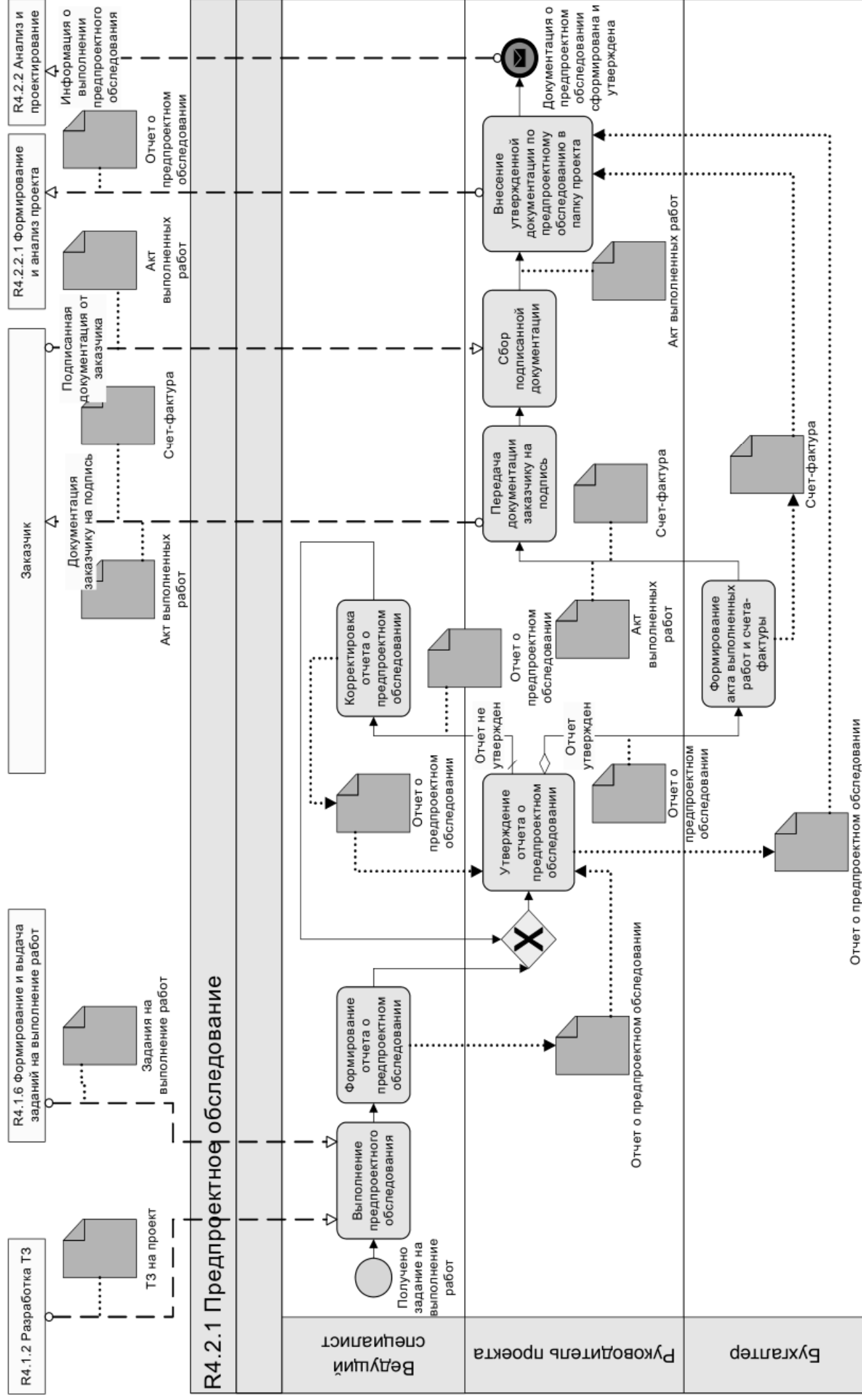
Основные объекты (фигуры) нотации BPMN



Модель процедуры «Выдача кредитной карты» в нотации BPMN



Модель процедуры «Выбор подрядчика» в нотации BPMN



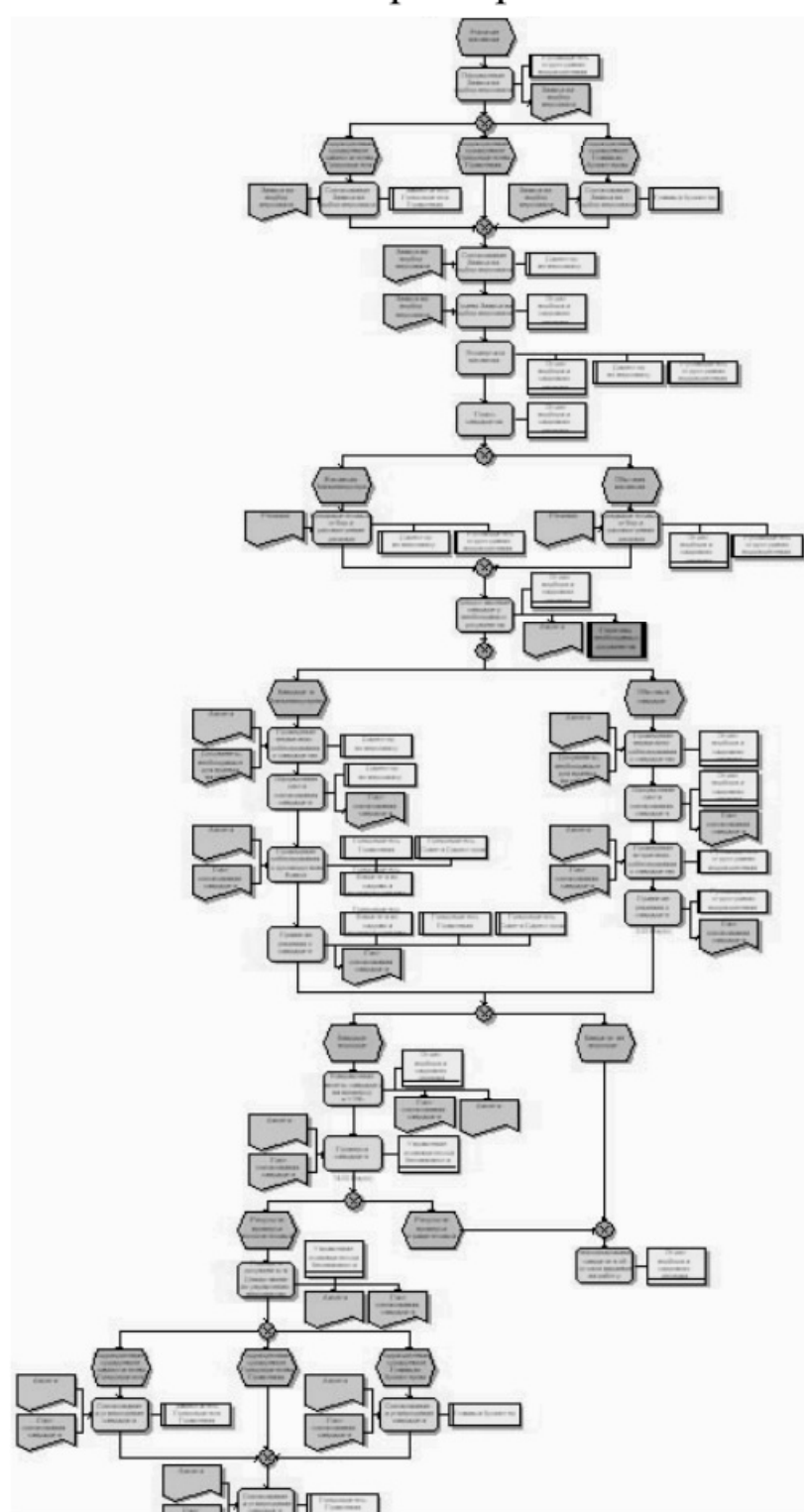
Модель процедуры «Предпроектное обследование» в нотации BPMN

Как не нужно описывать бизнес-процессы

Некоторые бизнес-аналитики пытаются отобразить весь бизнес-процесс на листе формата А3 с большим количеством деталей.

Для обычных сотрудников банка подобные модели сложны для понимания. Также их неудобно печатать, согласовывать и связывать между собой.

Если модель бизнес-процесса не помещается на один лист А4, то необходимо разбить её на несколько смысловых фрагментов (дочерних моделей) и связать их в единую цепочку с помощью нотации Basic Flow Chart или VAD. Количество типов графических фигур и условных операторов тоже должно быть разумным, чтобы обычные сотрудники банка смогли во всём разобраться.



Пример модели, как не нужно описывать бизнес-процесс

Автоматическая проверка на правильность моделей процессов

В некоторые программные продукты бизнес-моделирования (например, Business Studio) встроена функция автоматической проверки правильности построения графических моделей бизнес-процессов в соответствии с требованиями выбранной нотации.

По результатам проверки выдаётся Отчёт с выявленными нарушениями и рекомендациями по их устранению.

Типичные распространённые ошибки, которые позволяет «выловить» эта функция.

- Стрелки не привязаны к фигурам (разрывы в бизнес-логике)
- Отсутствие названия у объекта
- Не указан исполнитель или владелец процесса / функции
- Неправильное чередование фигур

| Проверка правильности построения диаграммы | | | | | | | | | | |
|---|--|------|---|------|---|--|------|---|---|------|
| Отчет | | | | | | | | | | |
| A1.2.3.1.2 Оформление и выдача кредита | | | | | | | | | | |
| Правило 1: | Должен быть назначен Владелец процесса «A1.2.3.1.2 Оформление и выдача кредита». Владелец процесса «A1.2.3.1.2 Оформление и выдача кредита» не назначен. | | | | | | | | | |
| Правило 2: | Если процессу «A1.2.3.1.2 Оформление и выдача кредита» назначено несколько Владельцев, то для каждого Владельца должен быть определен Предмет деятельности. Для Владельцев процесса «A1.2.3.1.2 Оформление и выдача кредита» не определены Предметы деятельности. | | | | | | | | | |
| Правило 3: | Исполнитель процесса должен быть назначен для каждого процесса. Ошибок не обнаружено. | | | | | | | | | |
| Правило 4: | Для каждого субъекта, назначенного процессу, должен быть определен тип связи. Ошибок не обнаружено. | | | | | | | | | |
| Правило 5: | В каждый процесс должна входить хотя бы одна стрелка «Связь предшествования». К следующим процессам не присоединена ни одна входящая стрелка «Связь предшествования»: <table border="0" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 5%;">–</td><td style="width: 85%;">A1.2.3.1.2.1 Подготовить в АБС кредитные договора и другие банковские документы</td><td style="width: 10%; text-align: right;">Вход</td></tr><tr><td>–</td><td>A1.2.3.1.2.3 Занести информацию в Журнал и присвоить № договорам</td><td style="text-align: right;">Вход</td></tr><tr><td>–</td><td>A1.2.3.1.2.4 Подписать Пакет документов у Клиента</td><td style="text-align: right;">Вход</td></tr></table> | – | A1.2.3.1.2.1 Подготовить в АБС кредитные договора и другие банковские документы | Вход | – | A1.2.3.1.2.3 Занести информацию в Журнал и присвоить № договорам | Вход | – | A1.2.3.1.2.4 Подписать Пакет документов у Клиента | Вход |
| – | A1.2.3.1.2.1 Подготовить в АБС кредитные договора и другие банковские документы | Вход | | | | | | | | |
| – | A1.2.3.1.2.3 Занести информацию в Журнал и присвоить № договорам | Вход | | | | | | | | |
| – | A1.2.3.1.2.4 Подписать Пакет документов у Клиента | Вход | | | | | | | | |
| Правило 6: | Стрелка «Поток объектов» должна всегда быть именованной. Ошибок не обнаружено. | | | | | | | | | |
| Правило 7: | На диаграмме не должны присутствовать стрелки, не присоединенные ни к одному элементу диаграммы. Ошибок не обнаружено. | | | | | | | | | |
| Правило 8: | На диаграмме не должны присутствовать стрелки, для которых не определен процесс, откуда стрелка приходит, или процесс, куда она передается. Ошибок не обнаружено. | | | | | | | | | |

Отчёт по проверке правильности построения диаграммы (модели процесса)

Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В БАНКЕ

Подробное описание Методики и процедур по управлению бизнес-процессами представлено в книге «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг» [3] – параграф «6.10. Организация функционирования системы менеджмента качества в банке» => «Процедура 2. Управление каждым процессом СМК».

Если мы обратим внимание на нотацию по описанию бизнес-процессов IDEF0, то она говорит о том, что у процесса помимо его моделей (вложенных процедур, бизнес-логики, входов-выходов, ресурсов) должны быть управляющие воздействия и определённая обратная связь.



Управляющие воздействия на процесс

Управление каждым процессом банка представляет собой процедуру, которая состоит из 4-х вложенных процедур.

- Планирование процесса
- Выполнение и контроль процесса
- Выполнение неоперационных задач и проектов для процесса
- Анализ процесса

Каждая процедура имеет свою модель и детальное описание.

Главным исполнителем и ответственным за работы по управлению процессом является процессная команда (рабочая группа).



Основные процедуры управления процессами

Планирование процесса

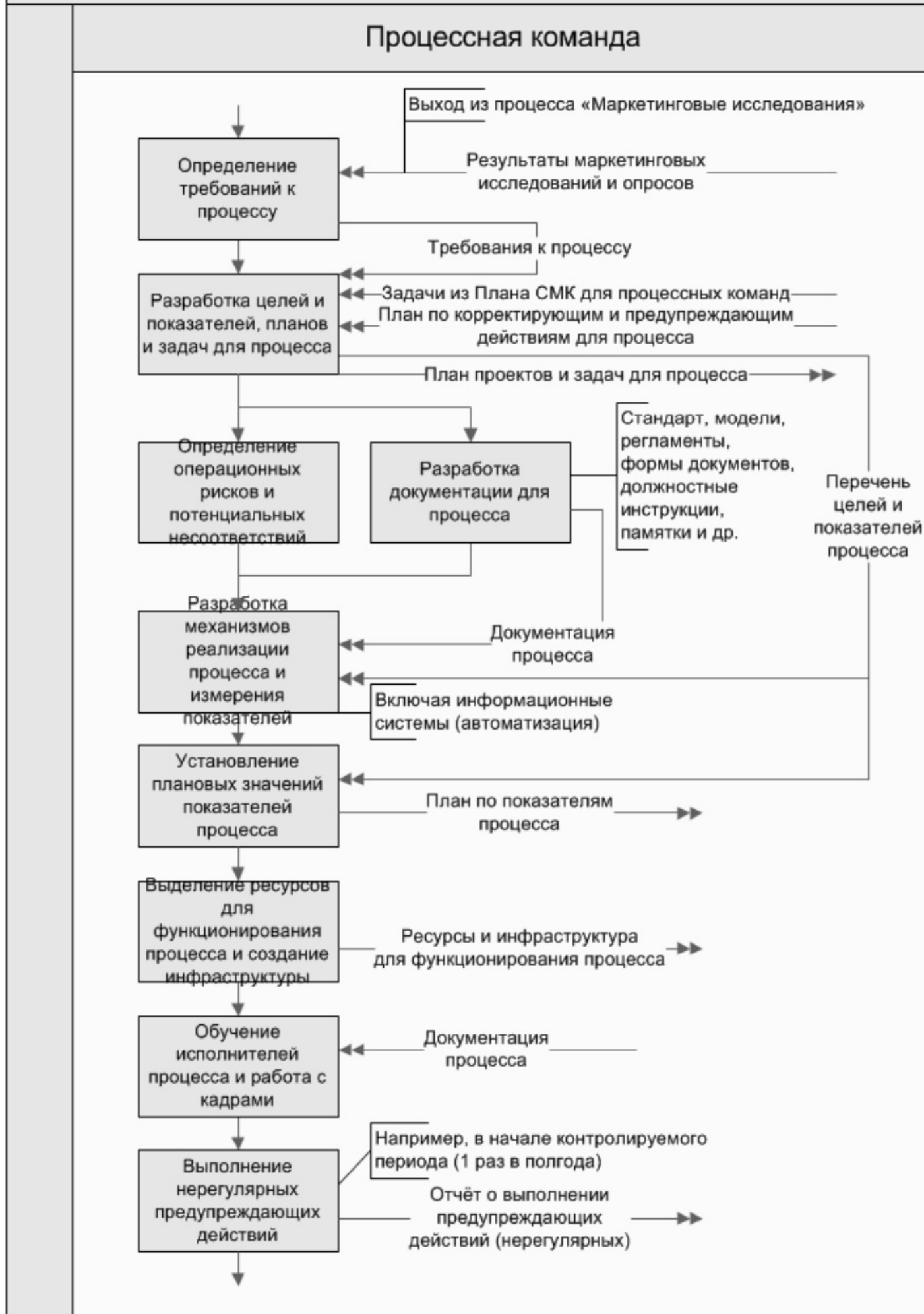
При планировании бизнес-процессов и разработке стратегии рекомендуется использовать сбалансированную систему показателей (ССП) / Balanced Scorecard (BSC). Это инструмент стратегического управления организацией на основе измерения и оценки оптимально подобранных целей и показателей, отражающих все аспекты деятельности, как финансовые, так и не финансовые.

Идею использовать СПП предложили Роберт Каплан и Дейвид Нортон. Основное назначение СПП – воплотить видение руководства и стратегию организации в реальность. Главная особенность СПП заключается в том, что она тесно связана с бизнес-процессами, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, и в которые вовлечены все сотрудники компании.

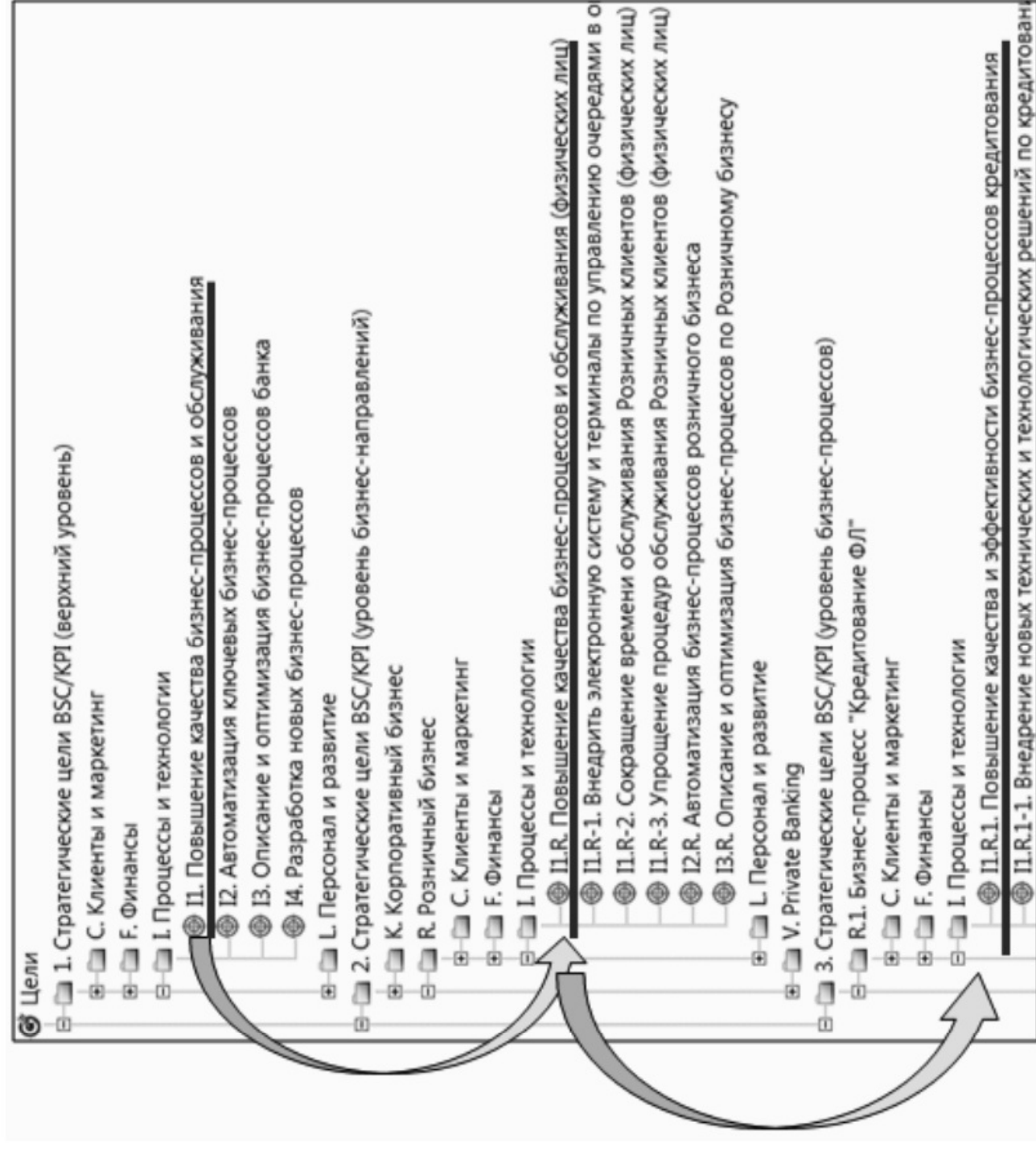
При разработке целей и показателей на основе СПП деятельность организации рассматривается в рамках четырех перспектив: финансы (Finance), клиенты (Clients), внутренние бизнес-процессы (Inner processes), обучение и развитие (Learning and Growth).

Цели и показатели декомпозируются на все уровни управления (т.е. становятся взаимосвязанными): верхний уровень, уровень бизнес-направлений, уровень бизнес-процессов, уровень должностей.

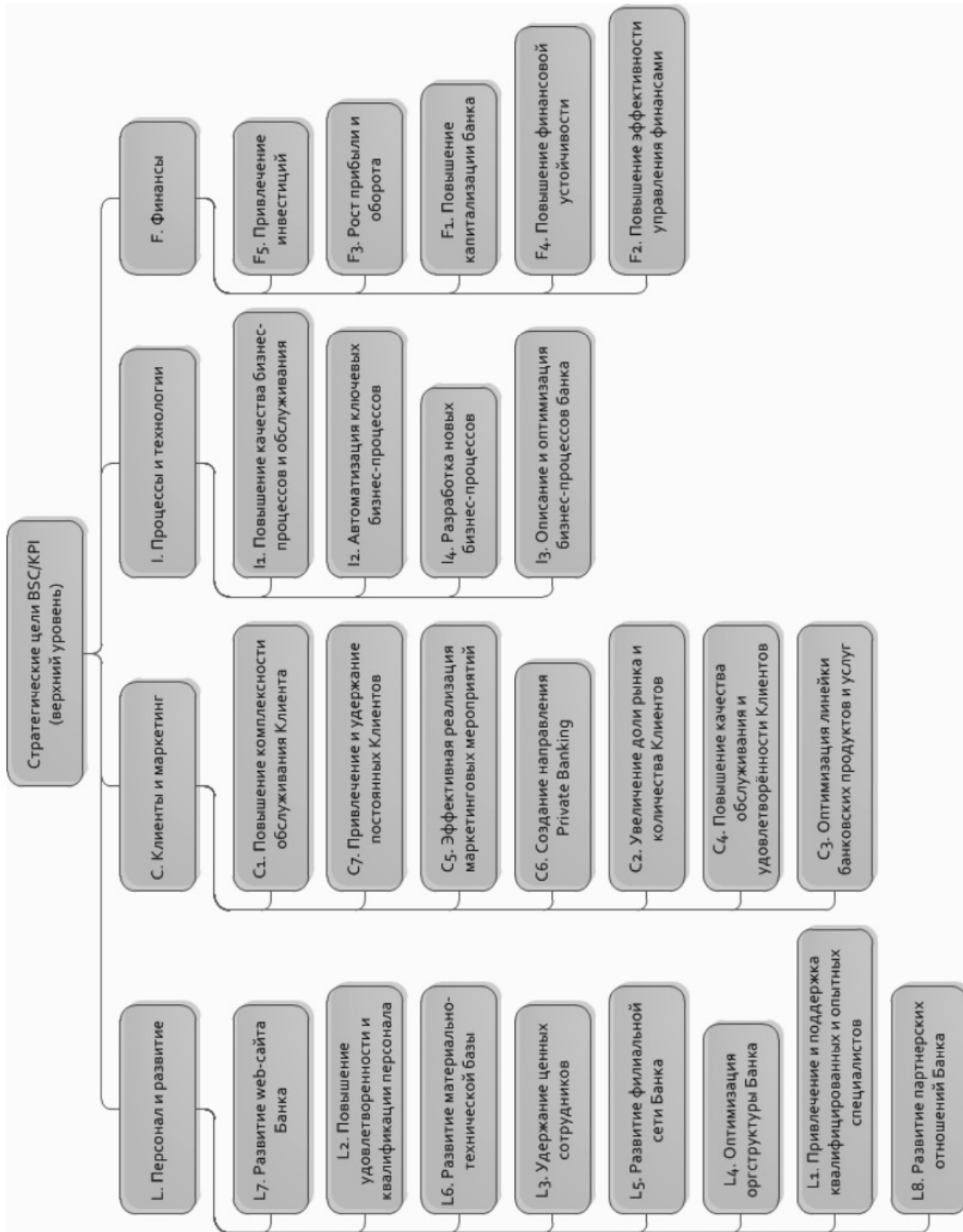
1. Планирование процесса



Процедура «Планирование процесса»

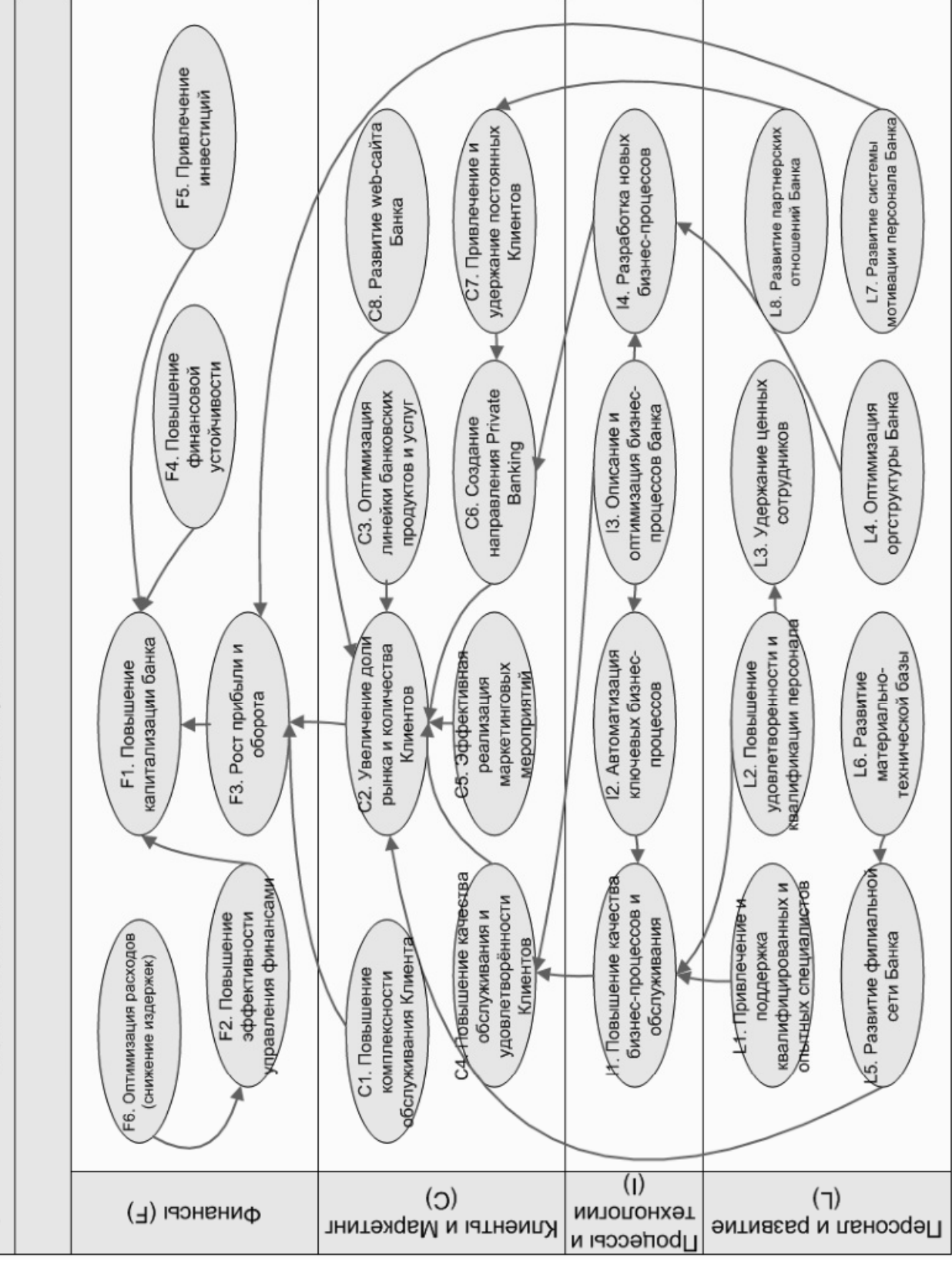


Стратегические цели банка и их взаимосвязь на разных уровнях

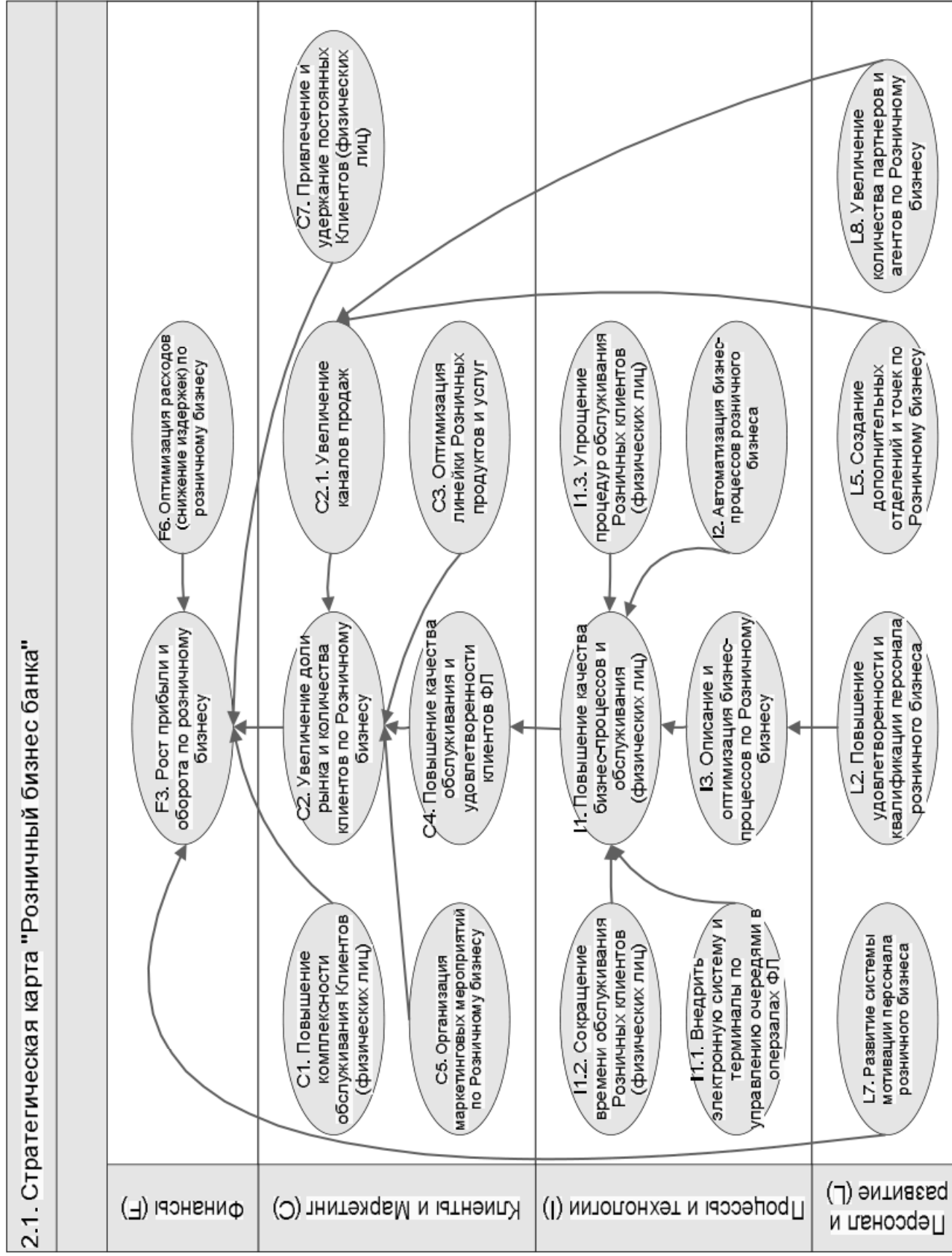


Дерево стратегических целей банка (верхний уровень)

Стратегическая карта "Корпоративная - верхний уровень банка"

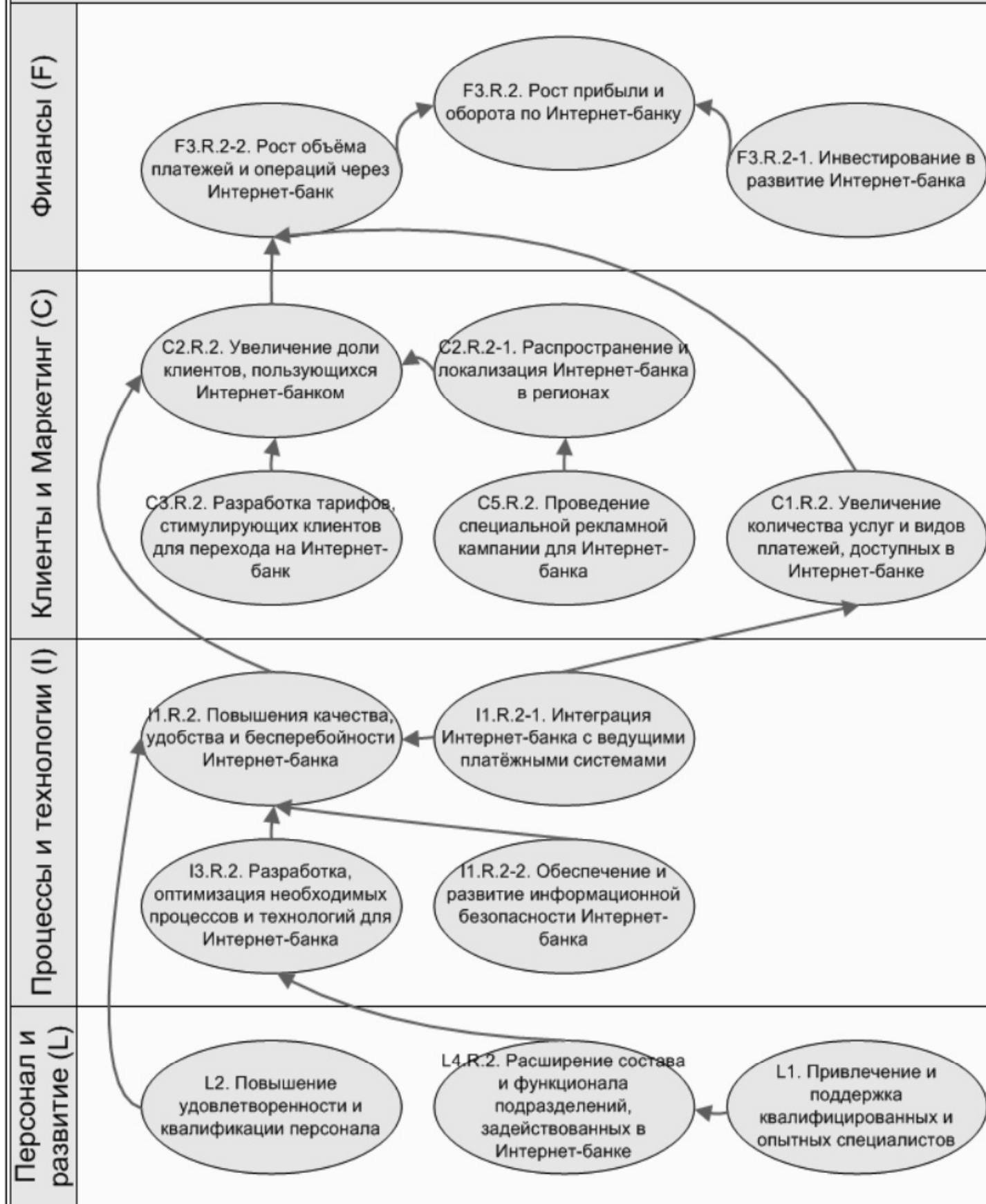


Стратегическая карта банка (верхний уровень)



Стратегическая карта «Розничный бизнес банка»

3.2. Стратегическая карта "Развитие Интернет-банка (дистанционного банка)



Стратегическая карта бизнес-процесса «Интернет-банк (дистанционное банковское обслуживание)»

Выполнение и контроль процесса

Входы для контроля процесса

- Текущие значения показателей КРІ, статистическое управление бизнес-процессами (SPC), Dashboard (кокпиты)
- Обратная связь по бизнес-процессу от членов процессной команды (включая исполнителей БП): внутренние информационные бизнес-порталы (форумы в разрезе бизнес-процессов), механизмы краудсорсинга («Банк идей») и т.п.
- Контроль и обработка претензий Клиентов в разрезе бизнес-процессов
- Контроль операционных рисков в разрезе бизнес-процессов (процессно-ориентированный риск-менеджмент)

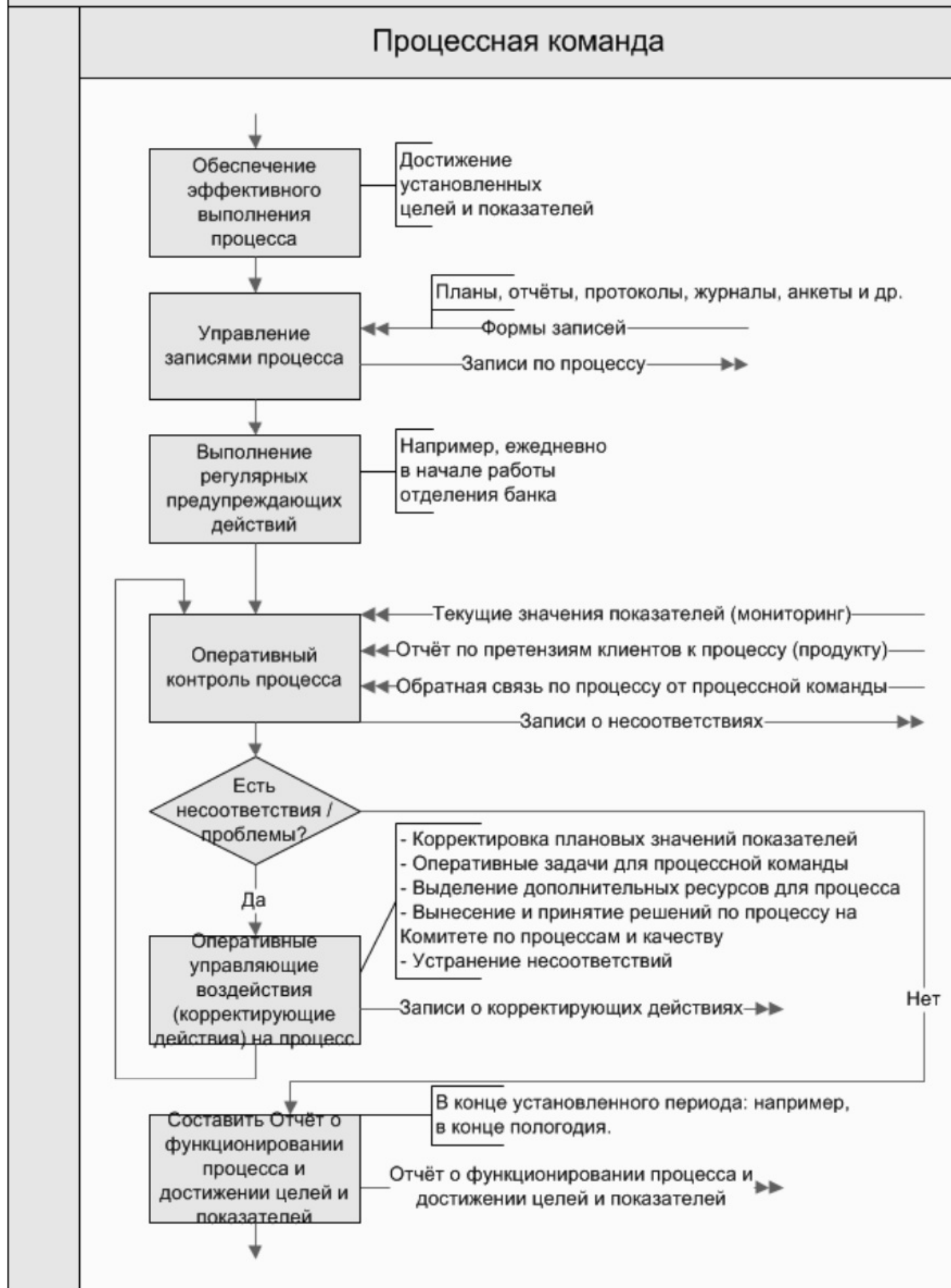
Оперативные управляющие воздействия на БП

- Корректировка плановых значений показателей
- Оперативные задачи для процессной команды
- Выделение дополнительных ресурсов для БП
- Вынесение и принятие оперативных решений по БП на высших уровнях управления банка / блока
- Устранение несоответствий



Уровни управления и ответственности

2. Выполнение и контроль процесса



Процедура «Выполнение и контроль процесса»

Контроль бизнес-процессов на основе показателей KPI

Для сбора и контроля показателей KPI по бизнес-процессам рекомендуется использовать автоматизированные инструменты контроллинга. Они встроены практически во все программные продукты класса «Стратегическое управление» и «Бизнес-моделирование».

Контроллинг – это инструмент управления, предназначенный для регулярного мониторинга показателей деятельности организации, их анализа и принятия на основе этого решений.

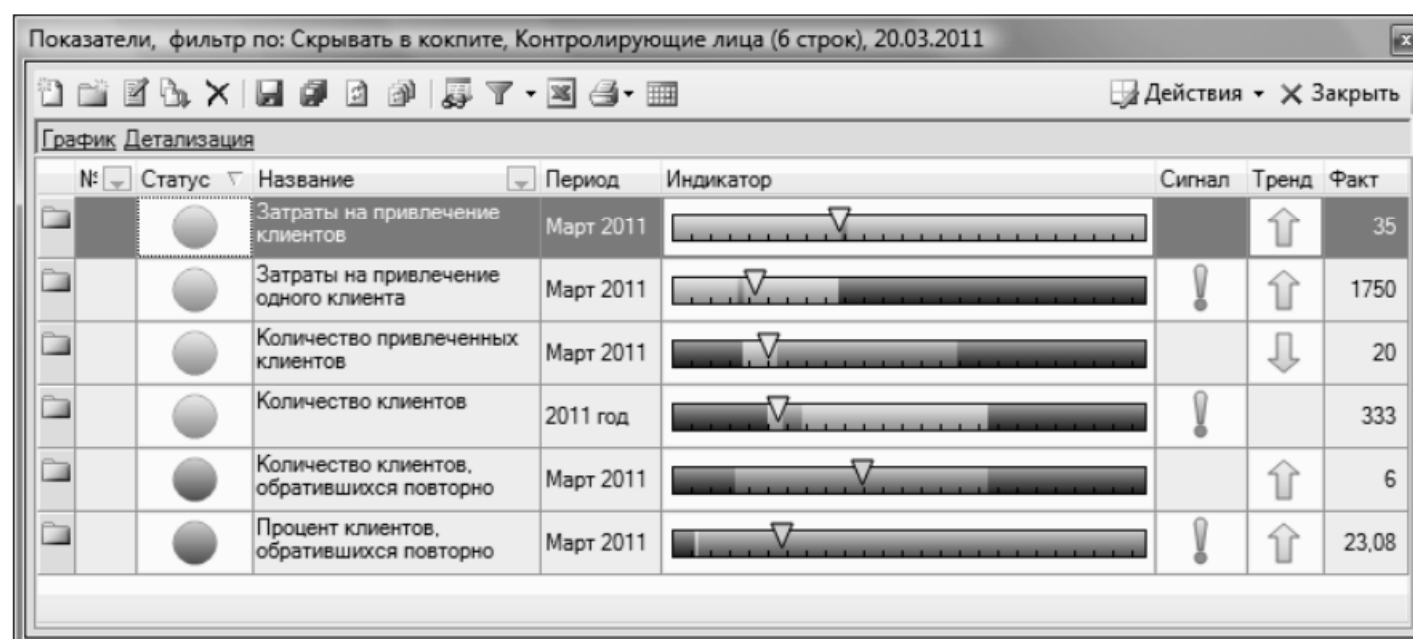
Контроллинг включает в себя следующие важные функции:

- Сигнальная функция (оперативное уведомление о плохих и критических значениях показателей)
- Нормировка показателей по зонам (нормальные, допустимые, негативные, критические)
- Анализ изменения показателей во времени (история)
- План-фактный анализ
- Предоставление менеджеру необходимой и достаточной информации (отчетов и визуальных схем) для принятия решения

Кокпит менеджера

Визуализация функций контроллинга выполняется через Кокпит менеджера.

Кокпит менеджера – это индивидуальный электронный пульт управления (набор необходимых показателей и функций). Включая компьютер или подключаясь к сети Интернет, пользователю сразу же будут наглядно представлены данные по выполнению планов и текущему состоянию организации по всем значимым параметрам. Данные кокпиты могут быть разработаны для любых элементов стратегического управления и сотрудников любого уровня (от топ-менеджеров банка до рядовых менеджеров, например клиентских подразделений).



Кокпит менеджера (панель показателей KPI)

Индекс (коэффициент) качества продуктов / процессов (Показатели)

Отчеты Действия Сохранить X Закрыть

График Детализация

№ п/п: x 1

Название: Индекс (коэффициент) качества продуктов / процессов

Периодичность: x Месяц

Желаемый тренд: x Увеличение

Единица измерения: x Проценты

Точность: x 1

Формула расчета

Рассчитываемый:

Использовать формулу для: x Для плановых и фактических значений

Формула:
$$([\text{Количество обслуженных клиентов}] - [\text{Количество обслуженных клиентов, подавших претензии}]) * 100 /$$

Состав Нормативно-справочные документы Процессы Цели

| *Цель | Диаграмма | Сила влияния | Вес |
|---|-----------|--------------------|-----|
| П. Повышение качества бизнес-процессов и о... | | Нормальное влияние | 1 |

Индекс (коэффициент) качества продуктов / процессов (Показатели)

Отчеты Действия Сохранить X Закрыть

Очистить значения показателя

Единица измерения: x Проценты

Целевое значение: x 80 Целевая дата:

Минимальное значение: x 0 Максимальное значение: x 100

Шаблон настройки индикаторной линейки

Нижнее допустимое отклонение: x 20 Верхнее допустимое отклонение: x 0

Нижнее критическое значение: x 40 Верхнее критическое значение: x 100

Значения показателя Плановые значения Фактические значения

Детализация значения Список измерений

| Статус | Период | План | Нижнее д... | Верхнее ... | Нижнее к... | Верхнее ... | Факт | Тренд | Индикаторная ли... |
|--------|---------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|-------|--------------------|
| ● | Сентябрь 2014 | 94,3 | 20 | 0 | 40 | 100 | 92 | ↑ | |
| ● | Октябрь 2014 | 92,9 | 20 | 0 | 40 | 100 | 40 | ↓ | |
| ● | Ноябрь 2014 | 94,3 | 20 | 0 | 40 | 100 | 96,7 | ↑ | |
| ● | Декабрь 2014 | 97,1 | 20 | 0 | 40 | 100 | 95,6 | ↓ | |

Карточка (параметры) показателя KPI

Индикаторная линейка для показателя КРІ

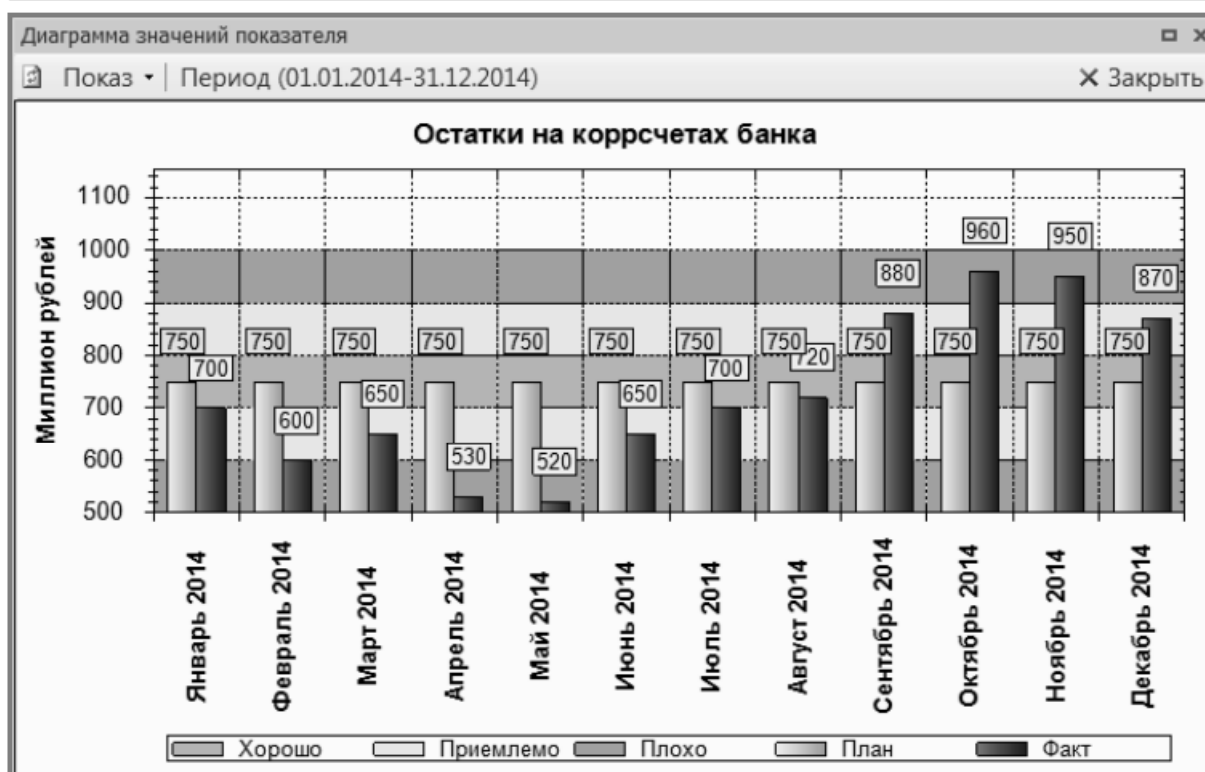
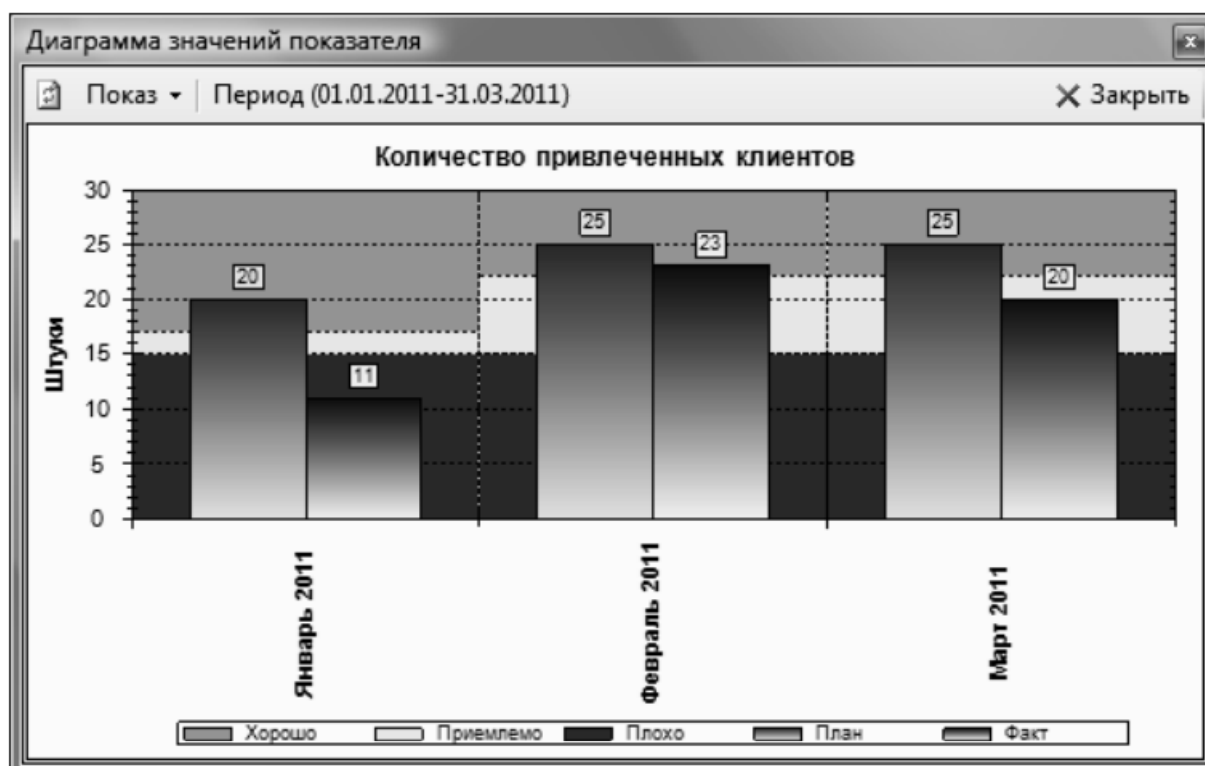
Благодаря настройке индикаторной линейки мы сразу можем видеть, в какую цветовую зону попадает фактическое значение выбранного показателя КРІ.

Правила формирования индикаторной линейки и цветовых зон.

- Зеленый цвет: фактическое значение показателя расположено в отрезке [План – Нижнее допустимое отклонение; План + Верхнее допустимое отклонение].
- Желтый цвет: фактическое значение показателя расположено в одном из отрезков: [Нижнее критическое значение; План – Нижнее допустимое отклонение], [План + Верхнее допустимое отклонение; Верхнее критическое значение].
- Красный цвет: фактическое значение показателя расположено в одном из отрезков: [Минимальное значение; Нижнее критическое значение], [Верхнее критическое значение; Максимальное значение].



Индикаторная линейка

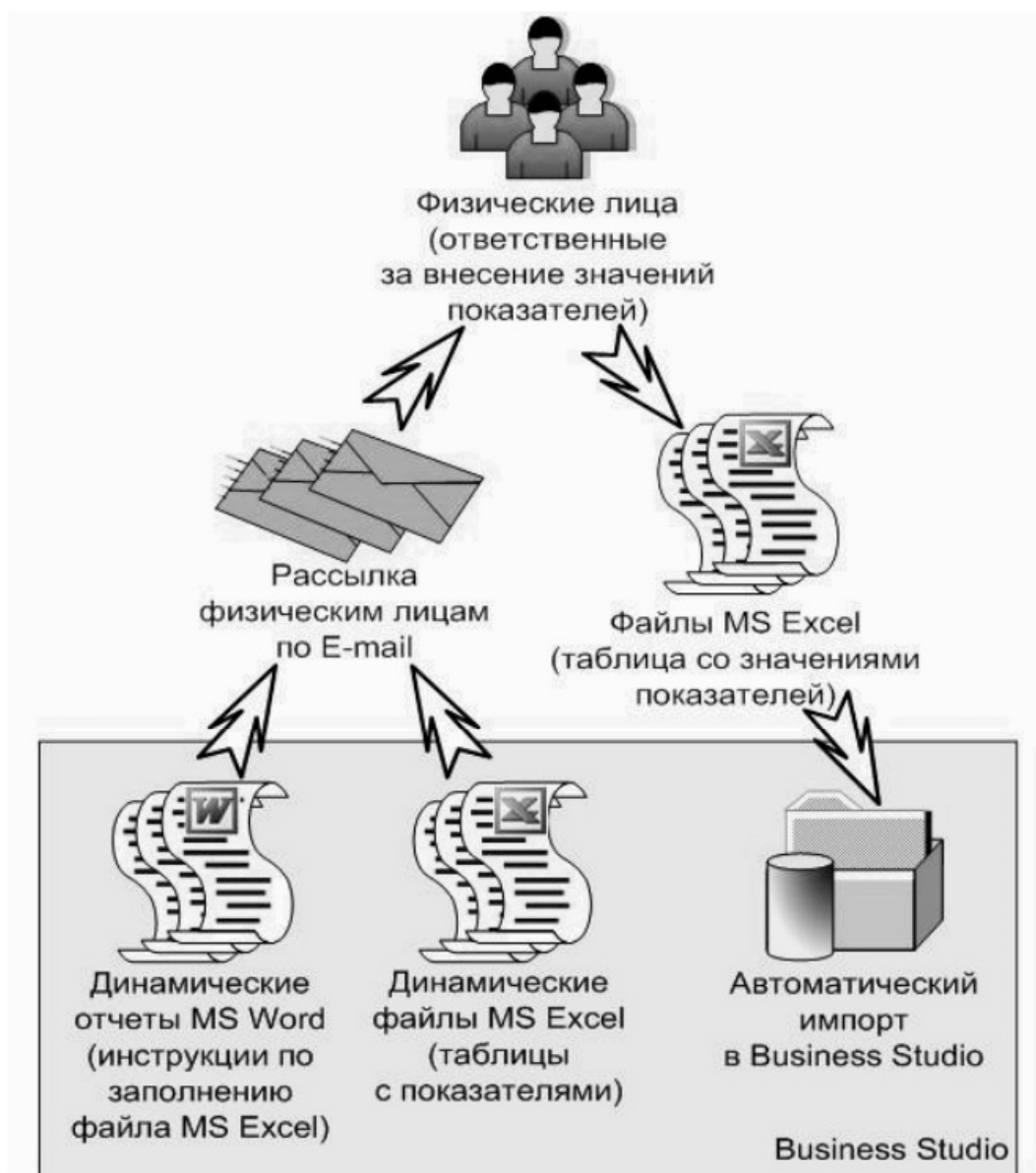


Диаграммы (графики) значений показателя

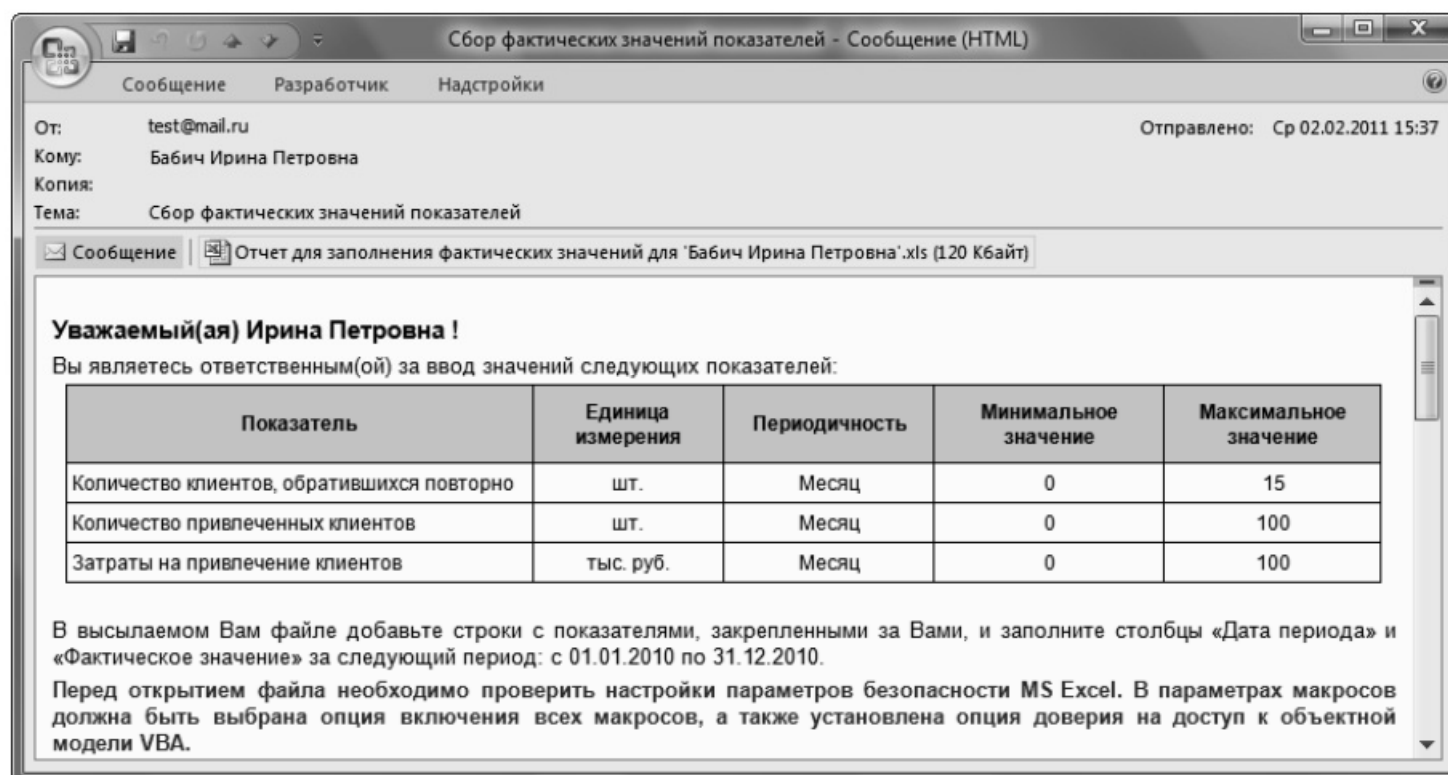
Сбор значений показателей

Систему учёта и контроля показателей бизнес-процессов необходимо обеспечивать свежими данными (фактическими значениями KPI).

Например, в Business Studio для каждого показателя можно закрепить сотрудника ответственного за ввод значений. Согласно установленной периодичности система находит все показатели для данного сотрудника и по e-mail отправляет ему для заполнения файл MS Excel, содержащий таблицу с показателями. Далее сотрудники заполняют файлы фактическими значениями показателей и помещают их в папку на файл-сервере. Система автоматически считывает файлы из папки и загружает в свою базу данных.



Автоматизированный сбор значений показателей KPI



Рассылка таблиц для ручного заполнения показателей KPI

Краудсорсинг (Crowdsourcing) и обратная связь по процессам

Краудсорсинг (англ. crowdsourcing, crowd — «толпа» и sourcing — «использование ресурсов») — решение значимых задач силами множества людей, основанное на генерации идей и информационных технологиях.

В банках ведутся внешние и внутренние проекты краудсорсинга, имеющие различные названия «Банк идей», «Биржа идей», «Генератор идей» и др.

Во внутренних проектах источником идей выступают сотрудники банка, которые при одобрении и реализации идеи получают вознаграждения. Подача и обработка идей осуществляется централизованно с помощью корпоративного портала банка. При этом все идеи классифицируются по продуктам (бизнес-процессам) и сразу попадают на рассмотрение соответствующим руководителям. Все идеи публично обсуждаются и комментируются в режиме онлайн.

Во внешних проектах источником идей выступают Клиенты банка, которые с помощью веб-сайта могут подать идею (предложение) по развитию банка и получить вознаграждение при её одобрении.

Примеры успешных клиентских проектов:

- <http://sberbank21.ru>
- <http://idea.alfabank.ru>

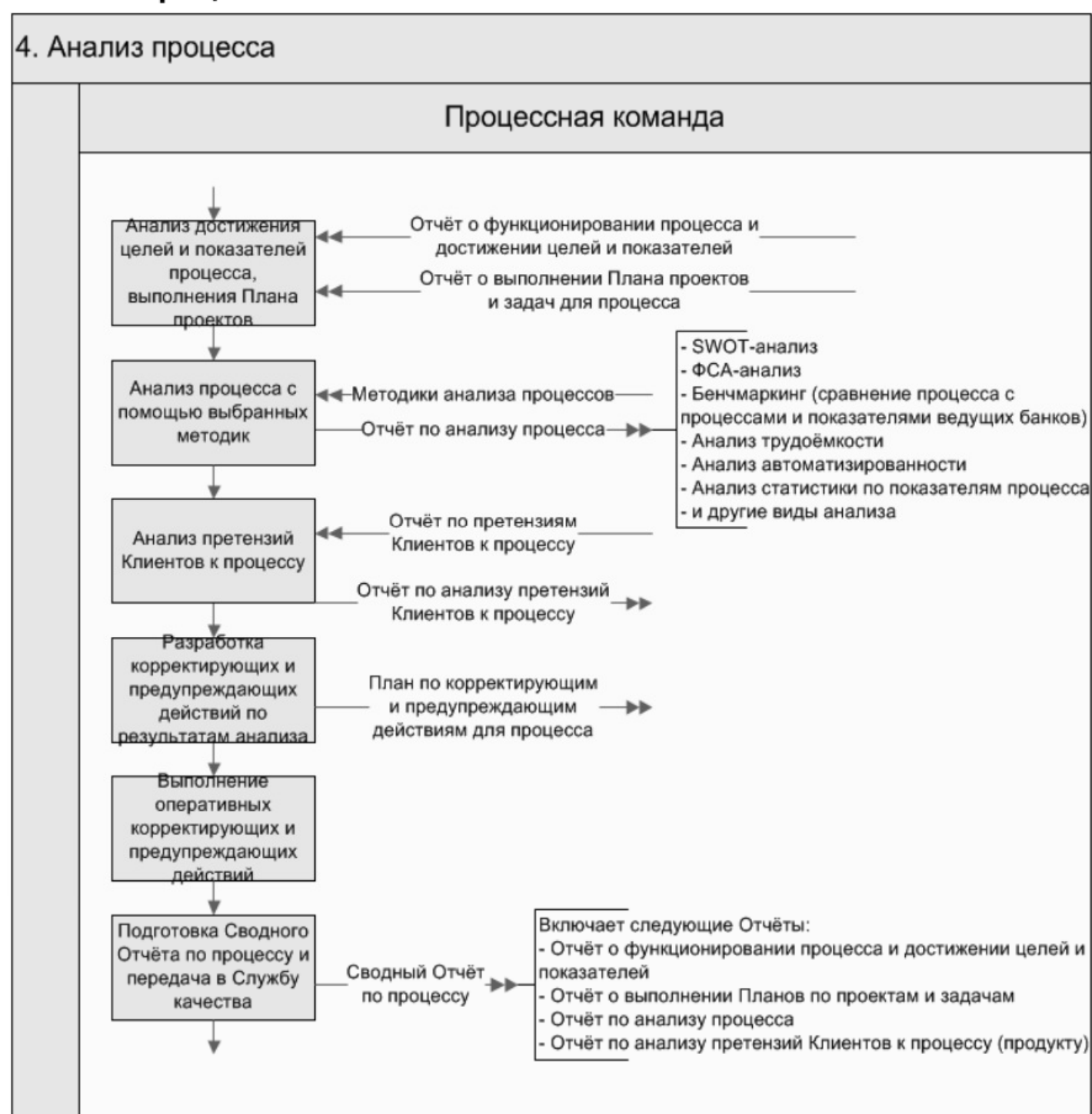


Контроль претензий клиентов в разрезе бизнес-процессов

Помимо идей и предложений от клиентов необходимо также принимать и обрабатывать претензии. Очень важно обеспечить тщательное расследование причин и обоснованности всех претензий клиентов, предпринимать меры, чтобы они не повторились в будущем. Сводные отчёты по претензиям клиентов должны регулярно доводиться до владельцев бизнес-процессов для контроля и оперативных решений.

Детальные модели процесса «Работа с претензиями клиентов банка» приведены в Приложении.

Анализ процесса



Процедура «Анализ процесса»

После завершения определённого периода (например, 6 месяцев) подводится итог эффективности управления бизнес-процессом. Анализируются отчёты по показателям, реализованным идеям и инициативам, претензиям клиентов, корректирующим / предупреждающим действиям и т.п.

Автоматизация оперативного управления бизнес-процессами



Связь бизнес-процессов и оперативного управления

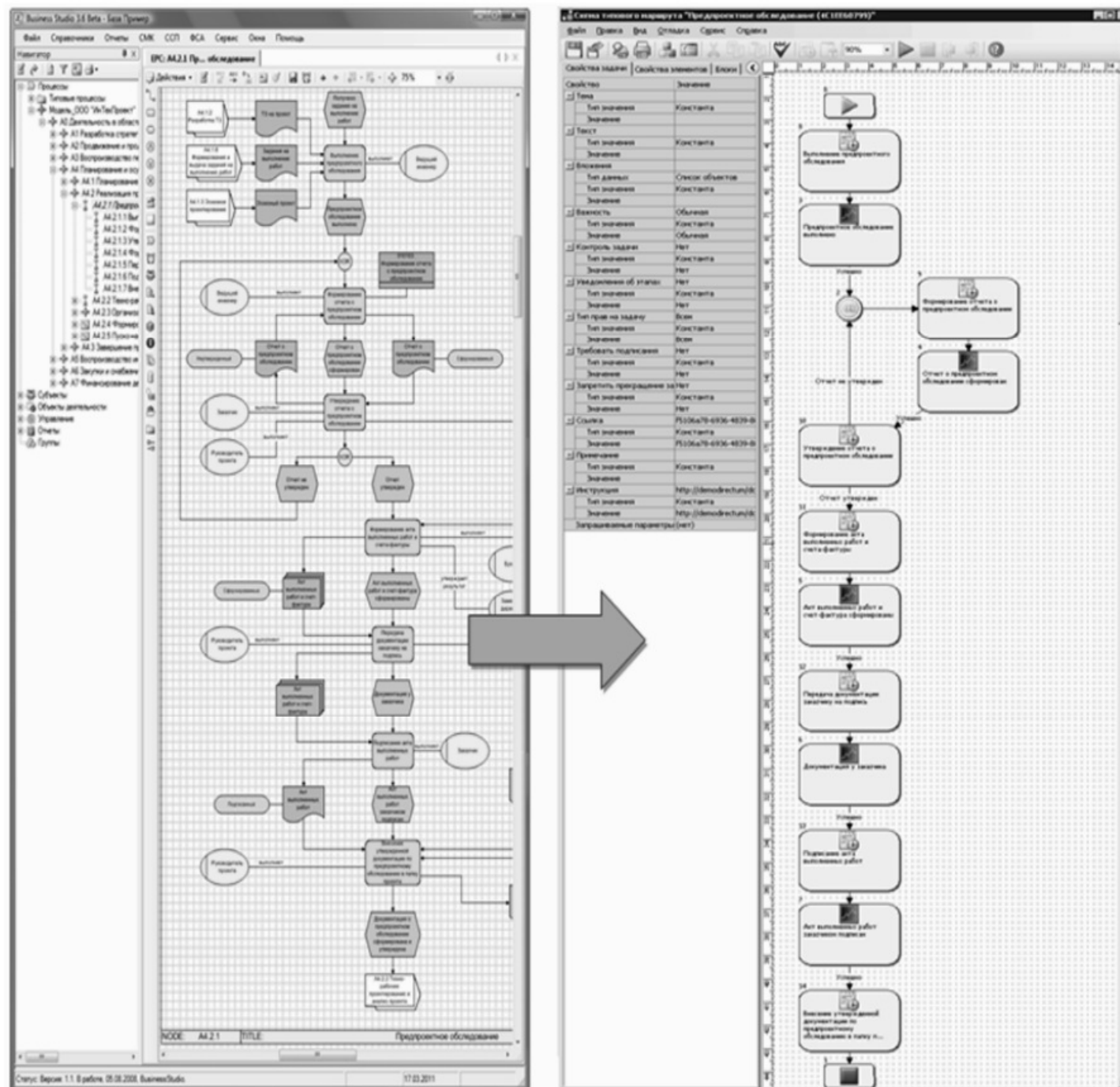
Для автоматизации оперативного управления бизнес-процессами необходимы следующие условия

- Бизнес-процессы описаны, графические модели проверены на правильность построения и соответствие нотации
- Внедрена и настроена система автоматизации оперативного управления BPMS
- Система BPMS интегрирована с программным продуктом бизнес-моделирования (при необходимости)
- Сотрудники (исполнители бизнес-процессов) обучены работе в BPMS

Системы для автоматизации оперативного управления и документооборота (DocFlow / WorkFlow / BPMS – Business Process Management Systems), которые используются в банках.

- DIRECTUM
- IBM Lotus Notes
- DocsVision
- ELMA (EleWise)
- Motiw
- Microsoft Outlook

Рассмотрим работу на примере системы DIRECTUM. Из программного продукта бизнес-моделирования выполняется передача графической модели бизнес-процесса в систему оперативного управления. Бизнес-процесс «оживает», т.е. он готов к исполнению сотрудниками в режиме реального времени.



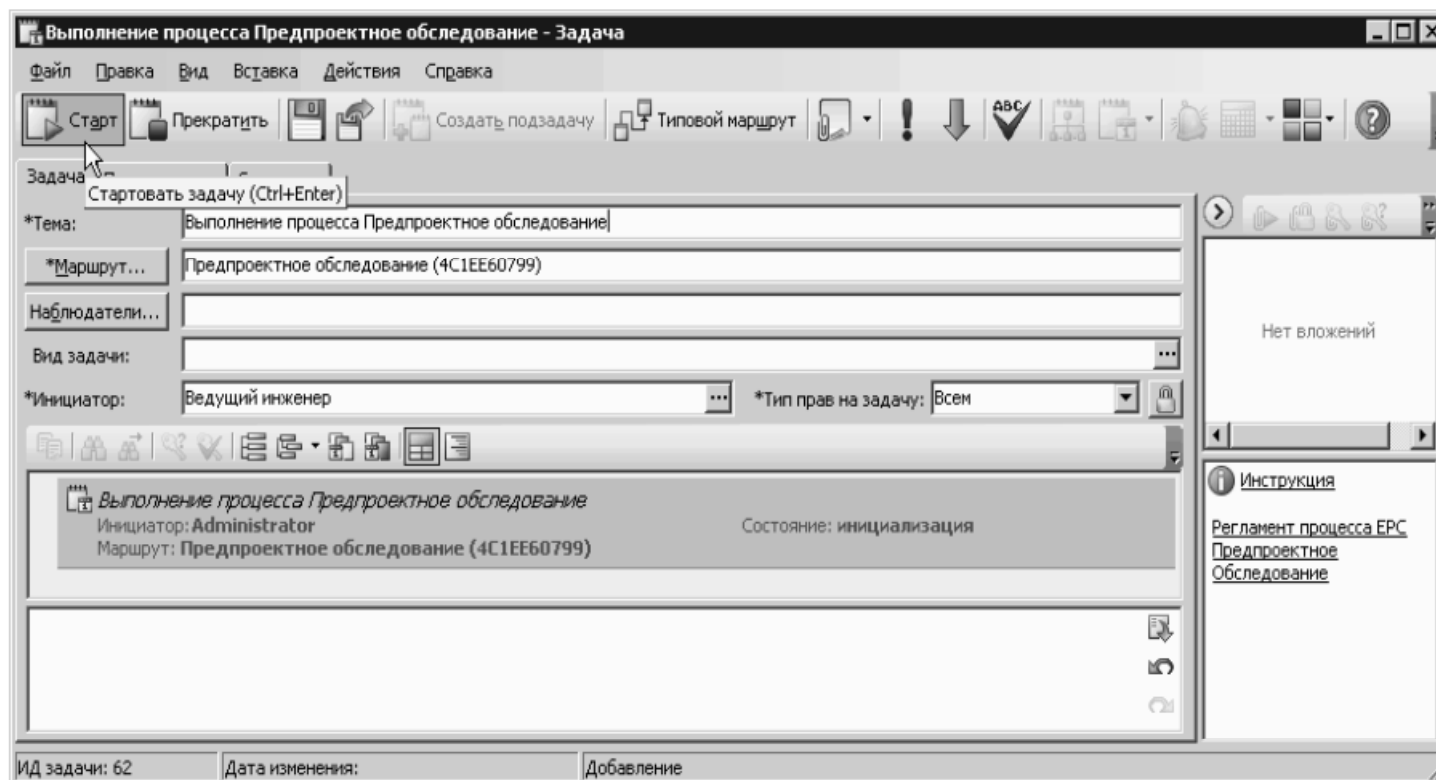
Передача модели бизнес-процесса на исполнение в систему BPMS

Владелец бизнес-процесса (или руководитель подразделения) выбирает бизнес-процесс и запускает его на исполнение (Start).

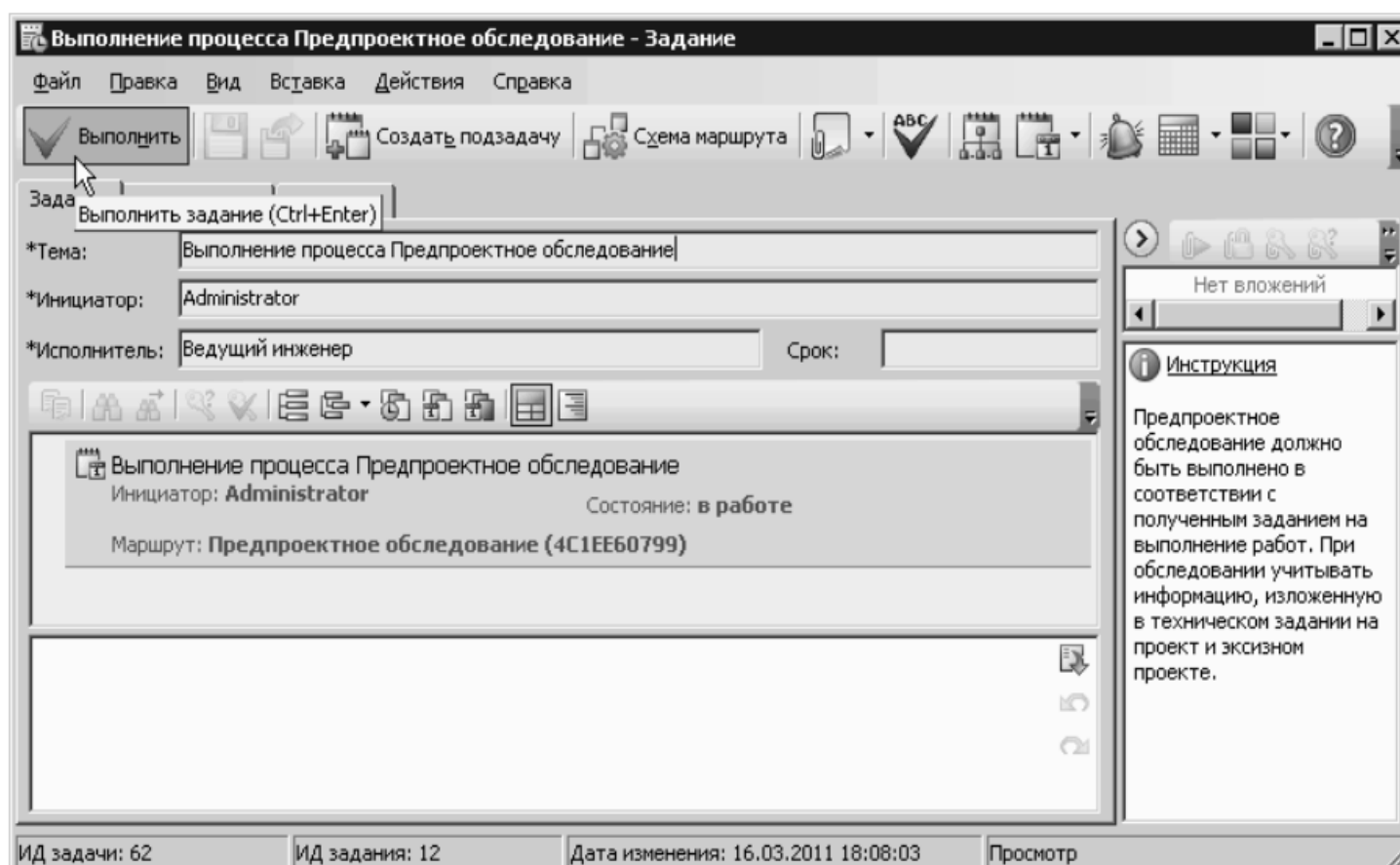
Задачи (функции) в рамках бизнес-процесса автоматически приходят сотрудникам-исполнителям.

После выполнения задачи сотрудник нажимает кнопку «Выполнить», привязывает файлы с результатами работы при необходимости.

Бизнес-процесс продвигается дальше к следующим задачам (действиям) согласно бизнес-логике.

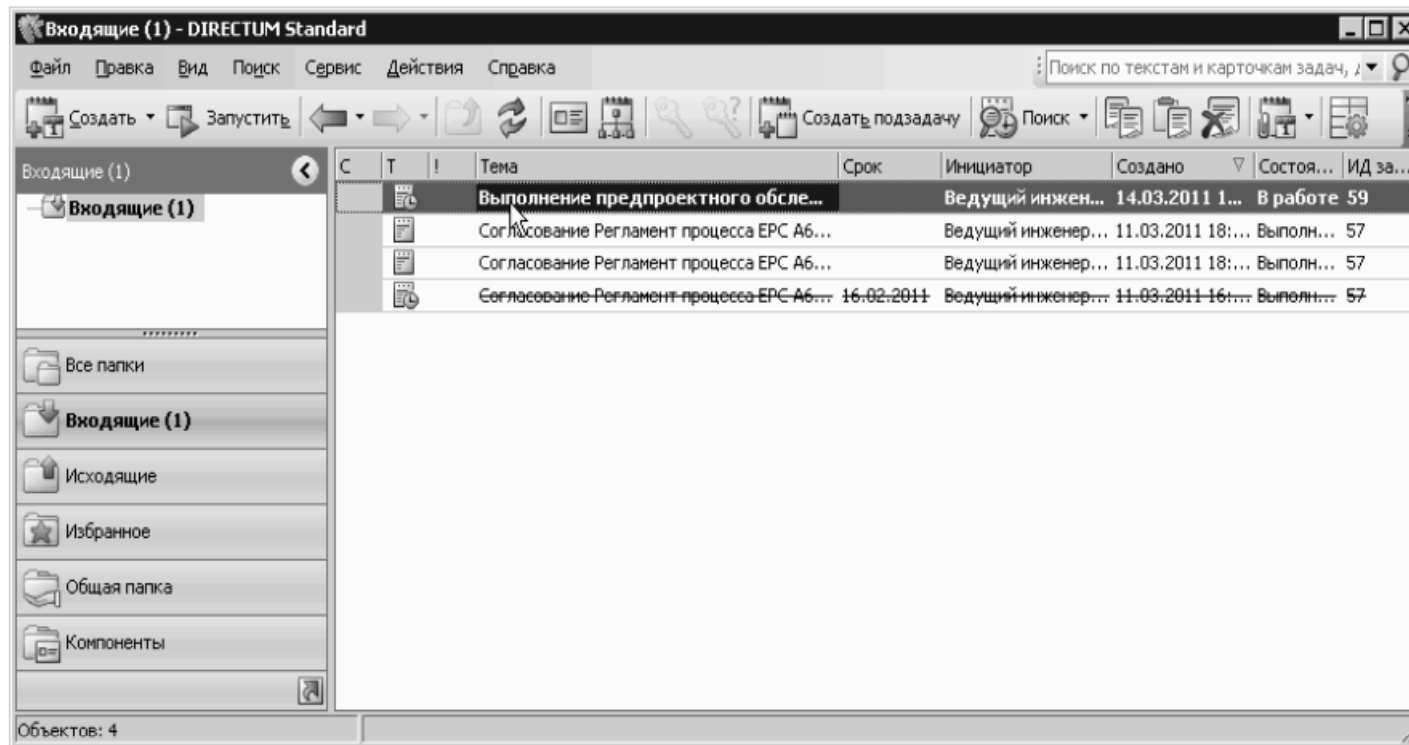


Запуск бизнес-процесса (задачи) руководителем на исполнение

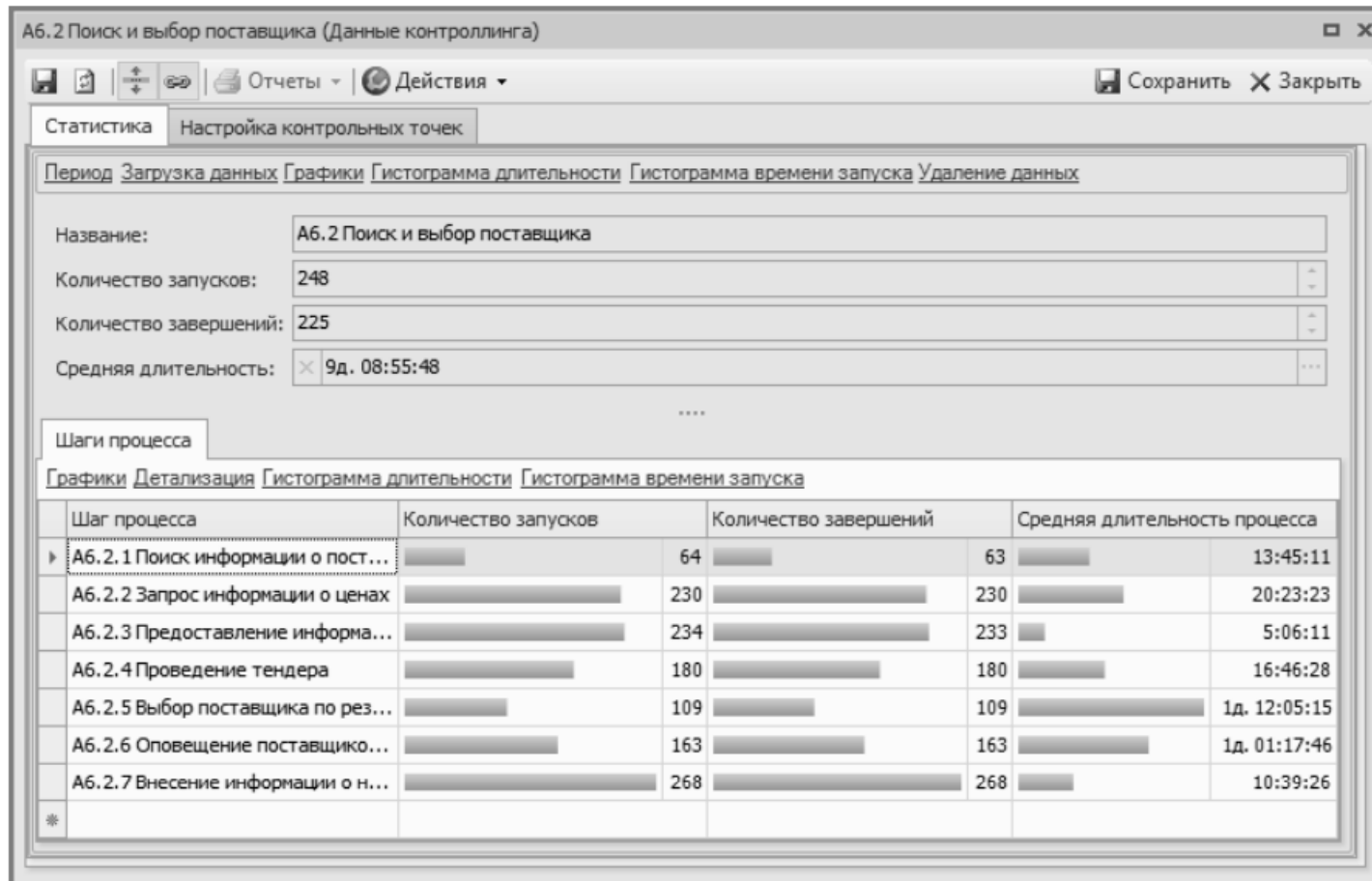


Получение и исполнение задачи сотрудником

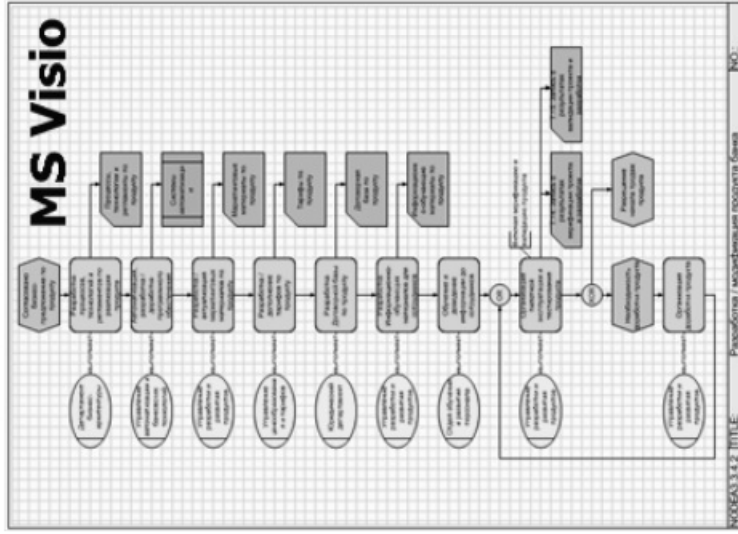
Владелец бизнес-процессов (руководитель подразделения) контролирует выполнение запущенных им бизнес-процессов (от начала до конца). Если произошла задержка в бизнес-процессе, то владелец может переназначить задачу другому сотруднику, устранить причины задержки, обладая необходимыми полномочиями и ресурсами.



Контроль исполнения бизнес-процессов в режиме реального времени



Статистика по количеству запусков и длительности бизнес-процессов (выгружена в программный продукт бизнес-моделирования)



MS Outlook

Щелчок добавит элемент (Задача)

Категории: (нет) (элементов : 9)

| Тема | Состояние | Срок | Организация |
|---|-------------|------|--|
| 1. Разработка процессов и регламентов по реализации продукта | Не началась | Нет | Департамент бизнес-архитектуры |
| 2. Автоматизация, разработка (доработка) программного обеспечения | Не началась | Нет | Управление автоматизации |
| 3. Разработка (актуализация) маркетинговых материалов по продукту | Не началась | Нет | Управление разработки и развития продуктов |
| 4. Разработка (дополнение) тарифов по продукту | Не началась | Нет | Управление ценообразования и тарифов |
| 5. Разработка Договорной базы по продукту | Не началась | Нет | Юридический департамент |
| 6. Разработка Информационно-обучающих материалов для сотрудников... | Не началась | Нет | Управление разработки и развития продуктов |
| 7. Обучение и доведение информации до сотрудников | Не началась | Нет | Отдел обучения и развития персонала |
| 8. Организация пилотной эксплуатации и тестирования продукта | Не началась | Нет | Управление разработки и развития продуктов |
| 9. Запуск продукта в продажу | Не началась | Нет | Управление разработки и развития продуктов |

MS Excel Табличное описание бизнес-процесса "Разработка продуктов"

| Функция (задача) | Исполнитель | Описание функции (комментарии) |
|---|--|---|
| 1. Разработка процессов и регламентов по реализации продукта | Департамент бизнес-архитектуры | Методика описания процессов и генерации регламентов |
| 2. Автоматизация, разработка (доработка) программного обеспечения | Управление автоматизации | Методика автоматизации |
| 3. Разработка (актуализация) маркетинговых материалов по продукту | Управление разработки и развития продуктов | Методики по маркетингу |
| 4. Разработка (дополнение) тарифов по продукту | Управление ценообразования и тарифов | Правила ценообразования |
| 5. Разработка Договорной базы по продукту | Юридический департамент | Правила разработки договоров |
| 6. Разработка Информационно-обучающих материалов для сотрудников | Управление разработки и развития продуктов | Информация |
| 7. Обучение и доведение информации до сотрудников | Отдел обучения и развития персонала | Регламенты корпоративного университета |
| 8. Организация пилотной эксплуатации и тестирования продукта | Управление разработки и развития продуктов | Правила тестирования и условия принятия решения |
| 9. Запуск продукта в продажу | Управление разработки и развития продуктов | Издание приказов |

Импорт задач из модели бизнес-процесса MS Visio в MS Outlook

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Категории: Бизнес-процесс "Открытие точки продаж" (элементов : 3) <ul style="list-style-type: none"> Подбор персонала <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бизнес-процесс "Открытие точки продаж" Поиск помещения и подготовка материального обеспечения <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бизнес-процесс "Открытие точки продаж" Согласование и подписание договоров <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бизнес-процесс "Открытие точки продаж" <input type="checkbox"/> Категории: Бизнес-процесс "Проведение рекламной кампании" (элементов : 3) <ul style="list-style-type: none"> Подготовка и печать рекламных материалов <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бизнес-процесс "Проведение рекламн..." Поиск подрядчиков <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бизнес-процесс "Проведение рекламн..." Разработка плана и бюджета рекламной кампании <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бизнес-процесс "Проведение рекламн..." <input type="checkbox"/> Категории: Бизнес-процесс "Разработка продукта" (элементов : 3) <ul style="list-style-type: none"> Изучение маркетинговых отчетов <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бизнес-процесс "Разработка продукта" Разработка нормативных документов и шаблонов договоров <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бизнес-процесс "Разработка продукта" Разработка тарифов <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бизнес-процесс "Разработка продукта" <input type="checkbox"/> Категории: На контроле (элементов : 3) <ul style="list-style-type: none"> Иванов: разработка стандарта качества <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> На контроле Петров: анализ конкурентов <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> На контроле Соколов: подготовка технического задания <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> На контроле <input type="checkbox"/> Категории: Проекты (элементов : 4) <ul style="list-style-type: none"> Видео: подготовка и настройка оборудования <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Проекты Видео: подготовка списка тем и программ <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Проекты Книга: вёрстка <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Проекты Книга: поиск материалов <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Проекты <input type="checkbox"/> Категории: Разное (элементов : 3) <ul style="list-style-type: none"> Переговоры с партнёрами <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Разное Подготовка к конференции <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Разное |
|--|

Управление задачами в MS Outlook

Глава 5. МЕТОДЫ АУДИТА, АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА

Аудит процесса

Аудит бизнес-процессов – это исследование / мониторинг бизнес-процессов на соответствие определенным критериям аудита.

Критерии аудита бизнес-процессов – это список требований, операционных рисков, факторов и проблем, влияющих на результативность и качество выполнения бизнес-процессов.

Данные критерии представляют особую ценность для службы внутреннего контроля и других заинтересованных подразделений банка, как инструмент контроля и снижения операционных рисков, повышения качества процессов.

Входными данными для аудита могут служить модели и регламенты бизнес-процессов, а также интервью участников бизнес-процессов.

Отметим, что аудит не обязательно должен завершаться реинжинирингом бизнес-процесса. Иногда достаточно констатировать состояние бизнес-процесса в виде Отчета по аудиту, принять определенные управленческие решения или внести небольшие изменения в бизнес-процесс.

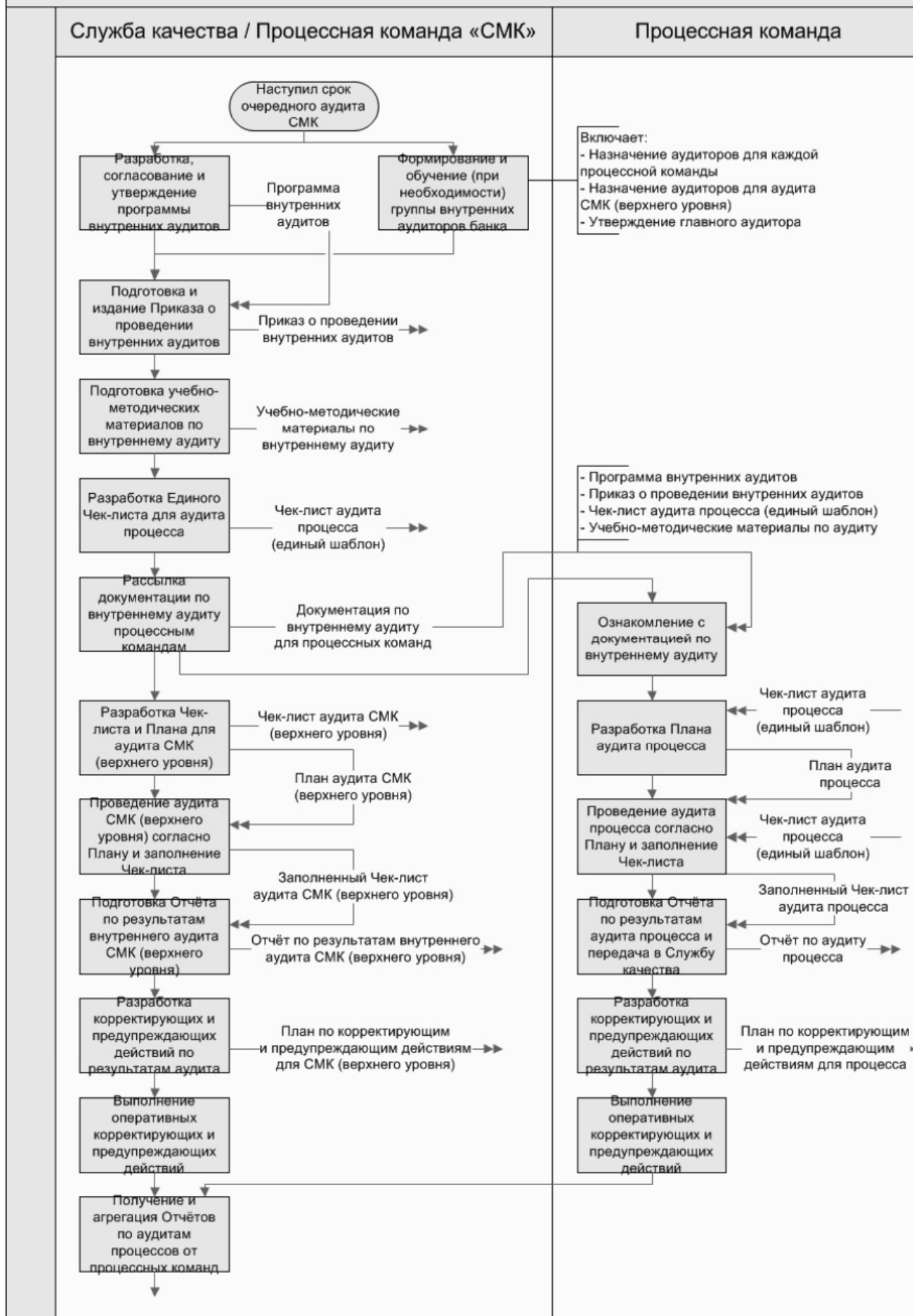
Таблица

Единый чек-лист для аудита процесса

| № | Требование | Способ оценки |
|------|--|--|
| 1. | Документация и модели процесса | |
| 1.1. | Стратегия бизнес-процесса (желательно стратегические и счѐтные карты по BSC) | Изучение документации |
| 1.2. | Полнота (достаточность) нормативных документов и регламентов по процессу | Изучение документации |
| 1.3. | Полнота (достаточность) форм документов по процессу | Изучение документации |
| 1.4. | Наличие графических моделей процесса | Изучение документации |
| 1.5. | Актуальность и непротиворечивость всей документации и моделей | Изучение документации, наблюдение, опрос |
| 1.6. | Наличие доступа к документации процесса (электронной базе знаний) с рабочих мест сотрудников | Наблюдение, опрос |

| | | |
|------|---|--|
| 1.7. | Соответствие печатных документов их электронными версиям | Изучение документации |
| 1.8. | Соответствие процесса требованиям выбранных стандартов качества (ISO 9000, АРБ и др.) | Изучение документации, опрос |
| 1.9. | Соответствие процесса требованиям регулирующих органов | Изучение документации, опрос |
| 2. | Выполнение процесса и управление процессом | |
| 2.1. | Наличие официально утверждённого одного ответственного за процесс (владельца) | Изучение документации, опрос |
| 2.2. | Полнота (достаточность) показателей КРІ процесса | Изучение документации |
| 2.3. | Своевременность и полнота измерения показателей КРІ | Изучение документации, наблюдение, опрос |
| 2.4. | Соблюдение регламентов на практике | Наблюдение, опрос |
| 2.5. | Управление операционными рисками процесса (выполнение корректирующих и предупреждающих действий) | Изучение документации, наблюдение, опрос |
| 2.6. | Знание процесса сотрудниками и квалификация по его выполнению | Наблюдение, опрос |
| 2.7. | Соответствие количества сотрудников трудоёмкости процесса | Расчёт трудоёмкости процесса, опрос |
| 2.8. | Периодичность проведения анализа и оптимизации процесса, анализ претензий клиентов к процессу | Изучение документации, опрос |
| 2.9. | Наличие достаточной инфраструктуры, ресурсов и технологий для процесса, их качество: - программное обеспечение (автоматизация) - здания (офис), внутренний интерьер - техническое оборудование, телекоммуникации | Опрос, наблюдение |

3. Внутренний аудит СМК



Процедура «Аудит процесса» (в рамках аудита СМК банка)

Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

В данном разделе будут рассмотрены следующие методы.

- SWOT-анализ (анализ слабых и сильных сторон бизнес-процесса)
- Метод причин-следствий (схема Исикавы Cause and Effect Diagram)
- Бенчмаркинг
- Анализ бизнес-логики процесса
- Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА) и имитационного (динамического) моделирования БП
- Расчёт и анализ трудоёмкости и длительности бизнес-процесса
- Анализ и оптимизация процессов на основе показателей (KPI)
- Расчёт и изменение фрагментарности процесса
- Анализ матрицы распределения ответственности
- Анализ уровня автоматизации бизнес-процессов
- Анализ и минимизация операционных рисков процесса

Важно не просто оптимизировать бизнес-процессы, но внедрить все изменения, чтобы они стали исполняться сотрудниками банка на практике. Поэтому автором рекомендуются следующие методы внедрения изменений.

Мягкие подходы внедрения изменений

- Обучение сотрудников, индивидуальные консультации. Например, в крупном российском банке (ТОР10) для целей успешного описания и оптимизации бизнес-процессов автором было обучено более 200 руководителей и специалистов.
- Демонстрация успешных примеров других банков и проектов
- Обратная мотивация (если изменения поддерживают 50-60% сотрудников, то остальные сотрудники начинают подключаться самостоятельно, чтобы не остаться без участия и «не потерять власть»)
- Система мотивации (нефинансовая): грамоты, доска почёта
- Лидерство высшего руководства банка
- Внутренний PR проекта: пресс-релизы, публикация интервью руководителей в корпоративном журнале банка, съёмка и публикация видео-фильмов о ценности проекта и изменений, размещение плакатов во внутренних помещениях банка и т.д.

Жёсткие подходы внедрения изменений

- Приказы
- Система мотивации (финансовые вознаграждения, ценные подарки, депремирование)
- Понижение / повышение в должности, сокращение / увеличение полномочий
- Набор новых сотрудников



Формула оптимизации деятельности банка

SWOT-анализ

Может быть выполнен для различных уровней: банк в целом, бизнес-направление, бизнес-процесс, продукт и др.

| Факторы | |
|--|---|
| Положительные | Отрицательные |
| <p>Oppportunity</p> <p>Возможности</p> | <p>Threats</p> <p>Угрозы</p> |
| <p>Strength</p> <p>Сильные стороны</p> | <p>Weakness</p> <p>Слабые стороны</p> |

Факторы, которые необходимо выявить при SWOT-анализе

SWOT-анализ (2 строки)

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

Действия | X | Закрыть

Название | Дата анализа | Исполнитель

SWOT-анализ (метод)

SWOT-анализ (стратегический)

SWOT-анализ бизнес-процессов

SWOT-анализ продуктов

02.07.2012

Директор депа...

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

Действия | Сохранить | X | Закрыть

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

Название: SWOT-анализ банка

Комментарий:

Дата анализа: 02.07.2012

Исполнитель: Директор департамента бизнес-архитектуры

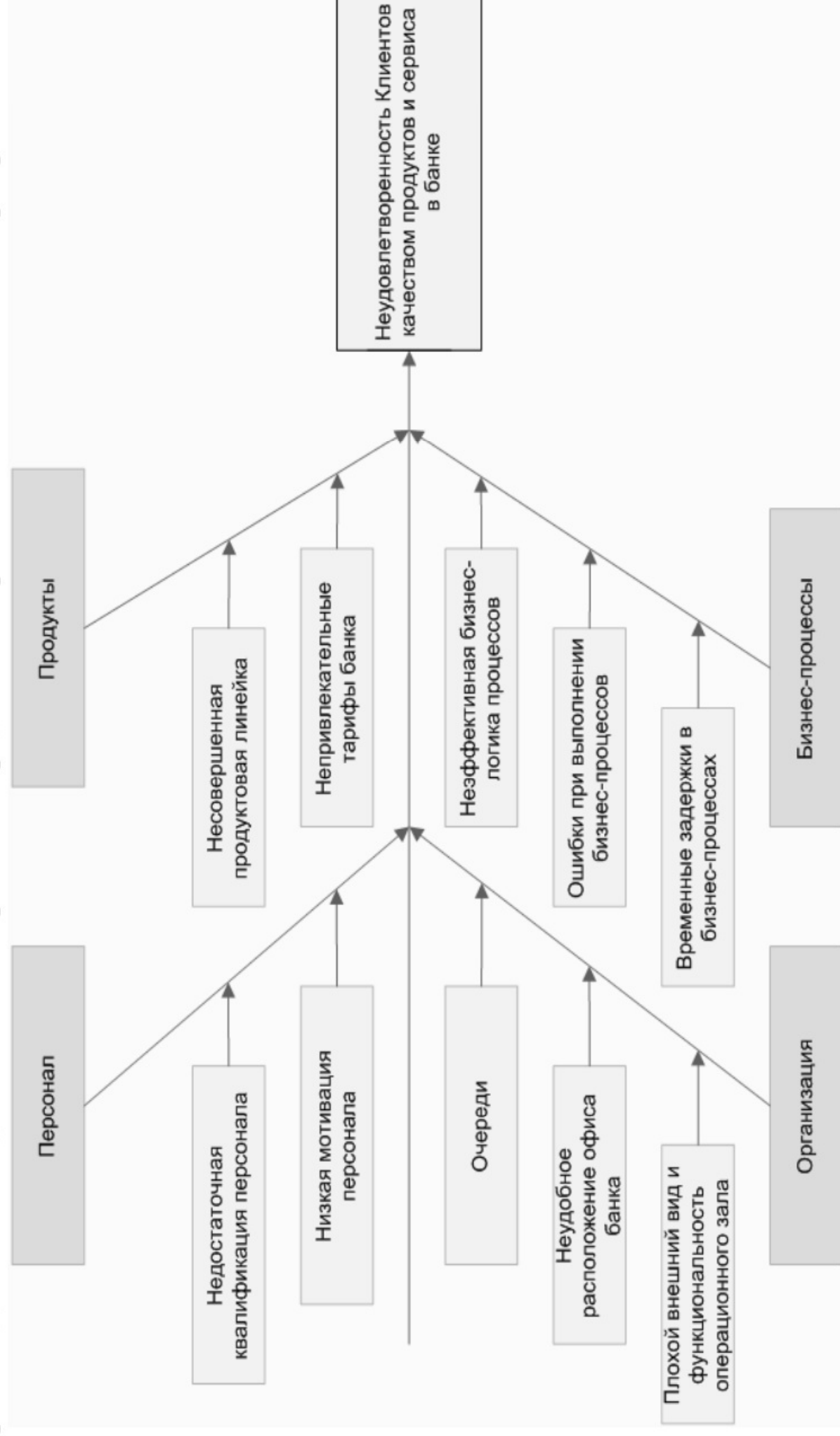
Сильные стороны | Возможности | Слабые стороны | Угрозы

| 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 | S6. Создание направления Private Banking |
| Поиск стратегических партнеров | 3 | L8. Развитие партнерских отношений Банка |
| Привлечение и удержание стратегических клиентов | 4 | S7. Привлечение и удержание постоянных K... |
| Привлечение инвестиций | 3 | F5. Привлечение инвестиций |
| Развитие направления Private Banking | 2 | S6. Создание направления Private Banking |
| Собственный офисный центр | 3 | F3. Рост прибыли и оборота |

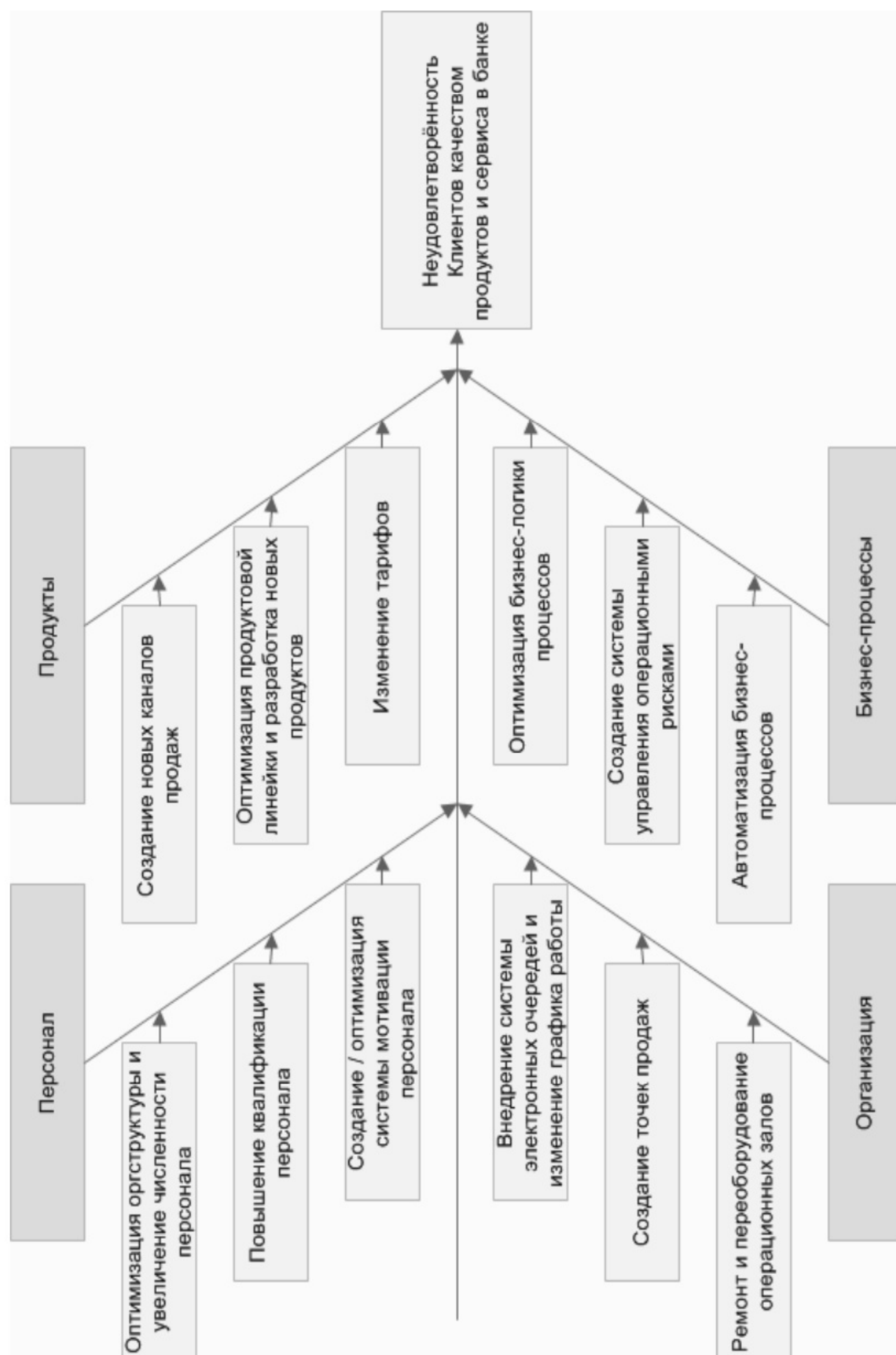
Пример SWOT-анализа банка (верхний уровень, фрагмент)

Метод причин-следствий (Cause and Effect Diagram)

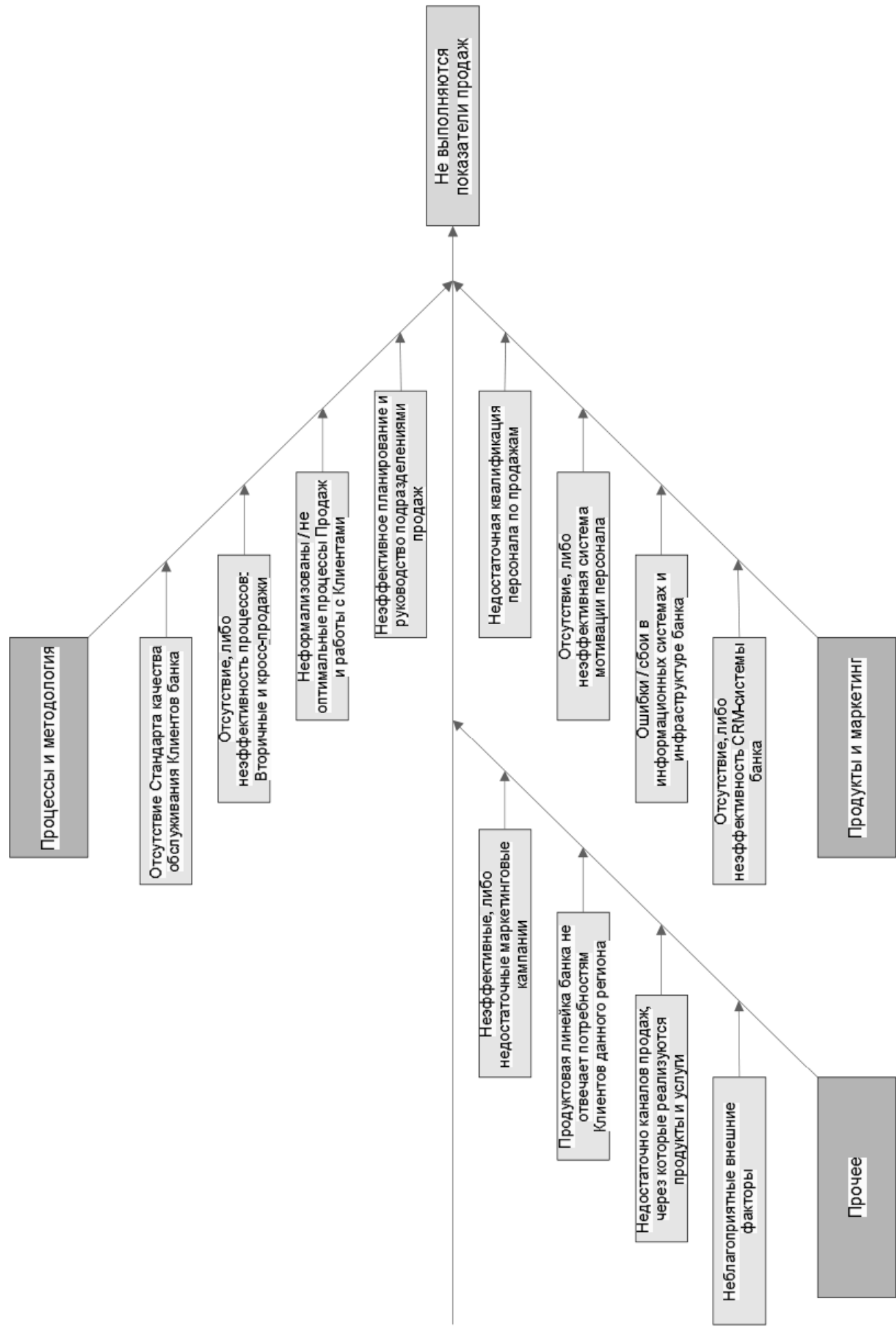
В рамках данного метода выявляются причины определенной проблемы и составляется карта решений.



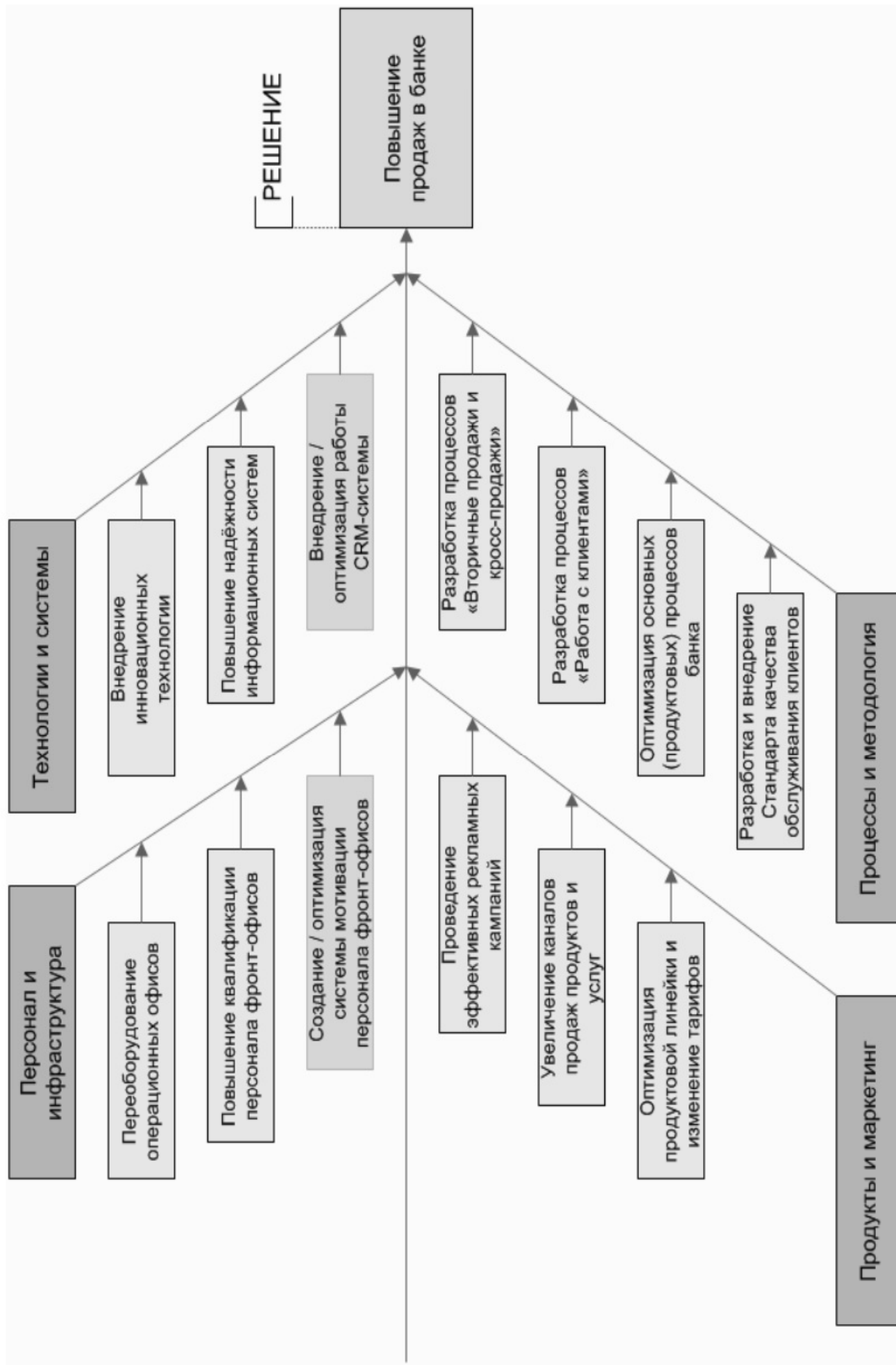
Пример анализа проблемы «Неудовлетворённость клиентов банка»



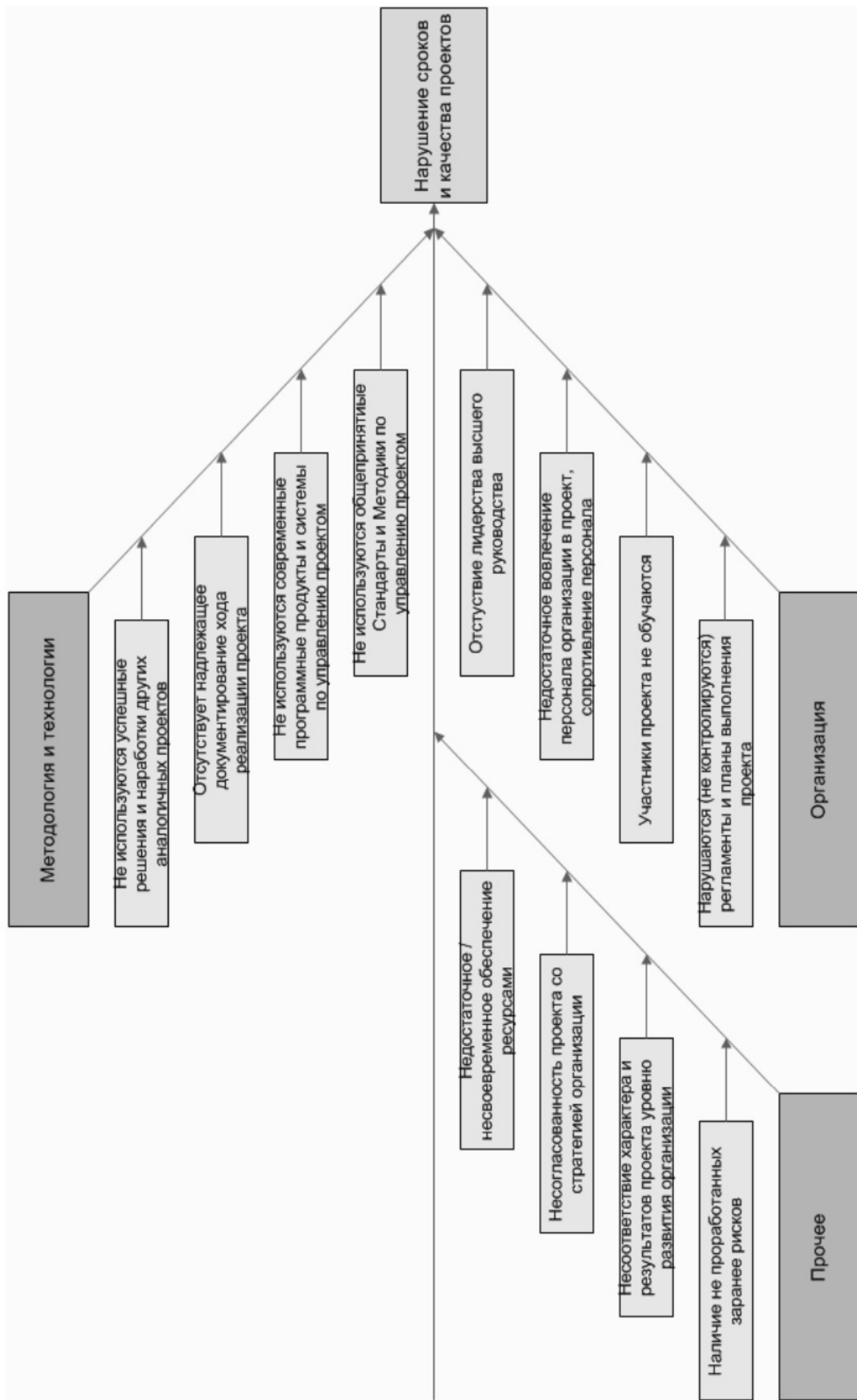
Карта решений проблемы «Неудовлетворённость клиентов банка»



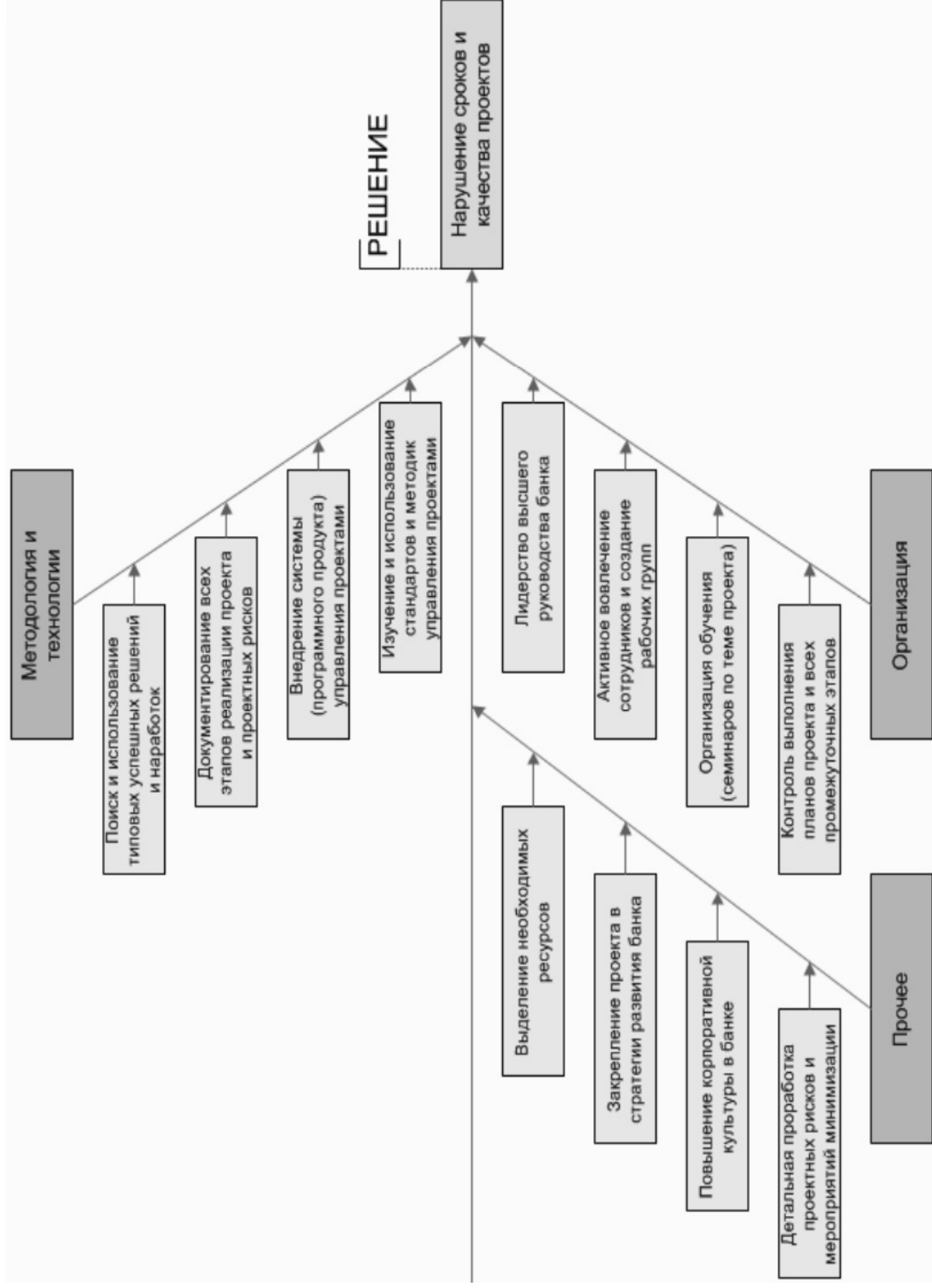
Пример анализа проблемы «Невыполнение показателей продаж в банке»



Карта решений проблемы «Невыполнение показателей продаж в банке»



Пример анализа проблемы «Нарушение сроков и качества проектов»



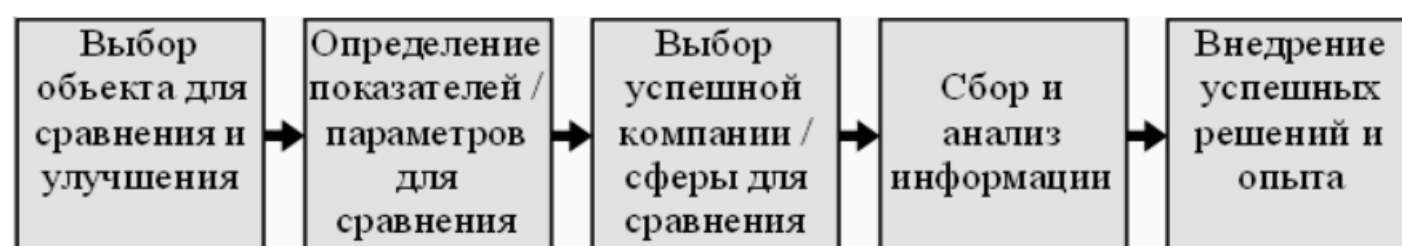
Карта решений проблемы «Нарушение сроков и качества проектов»

Бенчмаркинг

Бенчмаркинг – это методика изучения, сравнительного анализа и внедрения лучших методов ведения бизнеса. Бенчмаркинг применяется в различных отраслях экономики (в том числе банковской) и областях менеджмента (управление персоналом, процессы, маркетинг и т.д.).

Источники информации для бенчмаркинга

- Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации) [1]
- Партнеры, дилеры и поставщики банка
- Профессиональная литература, журналы по банковской тематике. Открытые информационные материалы банков-конкурентов. Конференции.
- Личные связи, деловая разведка.
- Технология Mystery Shopper (тайный покупатель или контрольная закупка).
- Экспертный опыт и консалтинговые компании.



Методика бенчмаркинга

Социальные сети и мультимедиа-хостинги в работе банка

Многие банки уже оптимизировали свои клиентские и маркетинговые бизнес-процессы за счёт интеграции с социальными сетями и мультимедиа-хостингами. Созданы и постоянно действуют представительства (аккаунты) банков в социальных сетях, что позволяет в режиме онлайн получать от клиентов отзывы (предложения, претензии) и давать на них ответы, доводить информацию о продуктах (услугах) банка и новости до широкой аудитории. В крупных банках по данным задачам работают самостоятельные подразделения.

Наиболее популярные социальные сети среди банков

- Вконтакте www.vk.com
- Одноклассники www.odnoklassniki.ru
- www.Twitter.com
- www.Facebook.com
- www.Livejournal.com

Наиболее популярные мультимедиа-хостинги

- www.youtube.com
- www.rutube.ru
- www.myshared.ru



Социальные сети – современный канал продаж и коммуникаций с клиентами

Системный подход к оптимизации

Два примера

1. Отдел по работе с корпоративными клиентами банка делает всё возможное для привлечения надёжных клиентов и оформления максимального количества заявок на кредитные продукты.

Но Отдел кредитного анализа не одобряет большую часть заявок из-за ошибок в технологии скорринга или сильно задерживает процесс из-за недостатка трудовых ресурсов для возникшего большого объёма работ.

В результате «плохой» показатель всего бизнес-процесса: количество выданных кредитов.

2. Все Отделы работают эффективно, но документы между ними проходят с задержками, иногда теряются, либо не соответствуют требованиям. Плохая коммуникация между участниками процесса.

Вывод: важна не эффективность деятельности отдельного подразделения, а общий результат и эффективное взаимодействие подразделений.



Общая модель бизнес-процесса «Кредитование» и взаимодействие 3 отделов

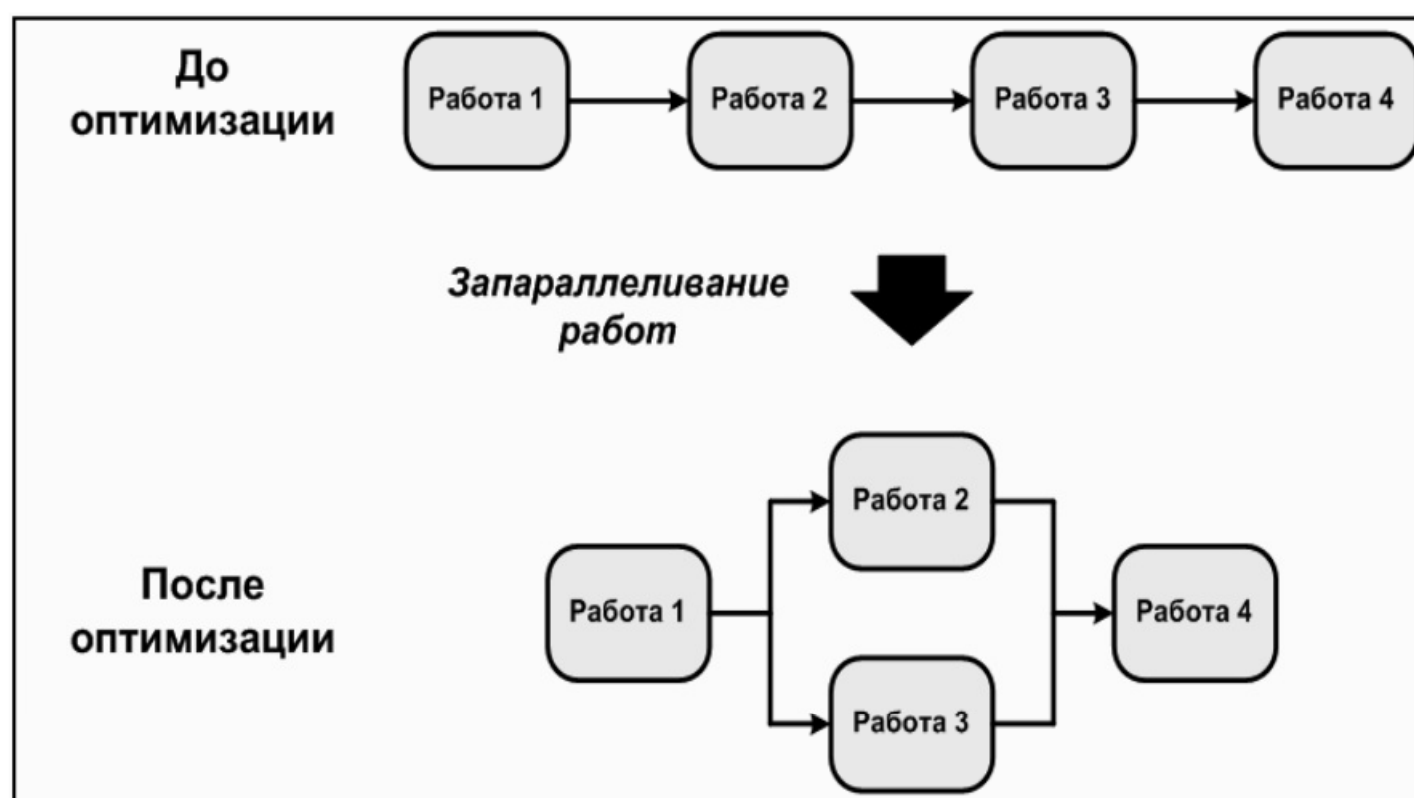
Анализ и оптимизация бизнес-логики процесса

Бизнес-логика – это ход выполнения бизнес-процесса, взаимосвязь и очередность выполнения его подпроцессов, процедур и функций.

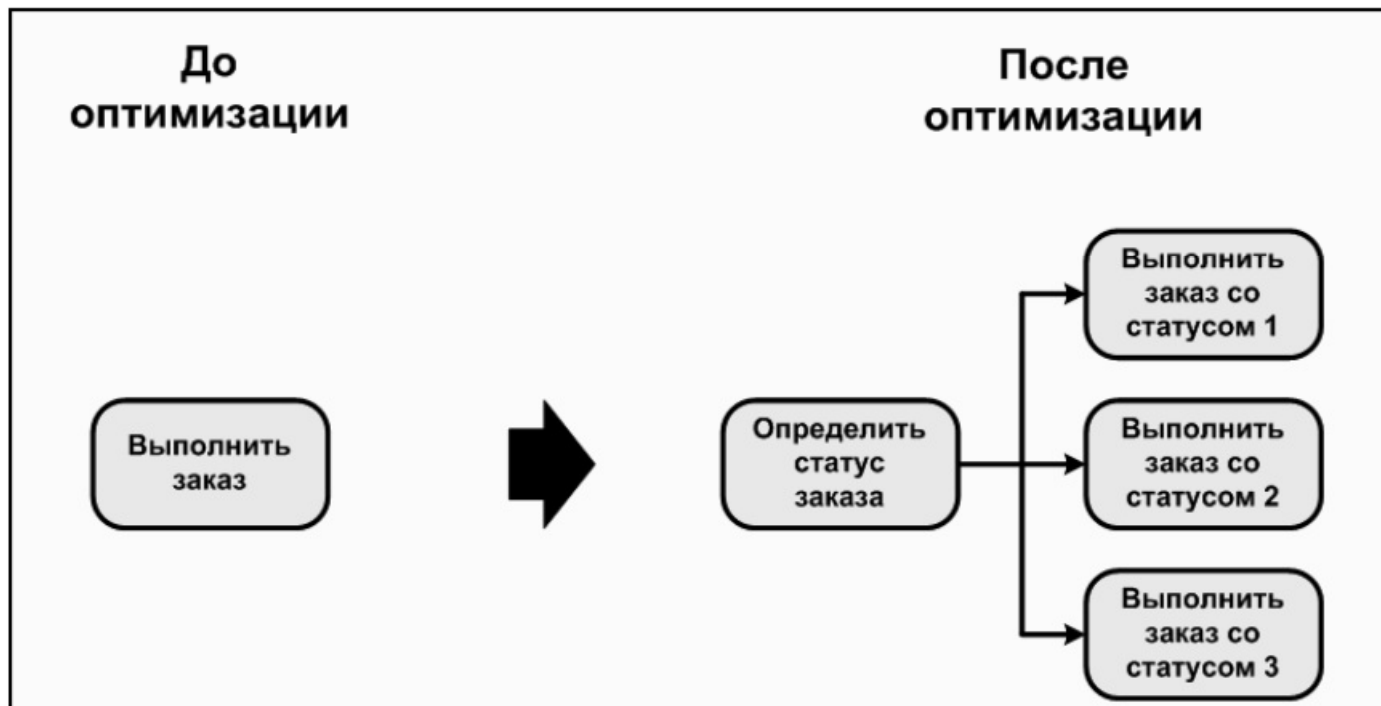
Для анализа бизнес-логики целесообразно привлекать отраслевого эксперта, который может дать консультацию о том, как наиболее правильно и эффективно организовать выполнение бизнес-процесса.

Необходимо ответить на следующие вопросы.

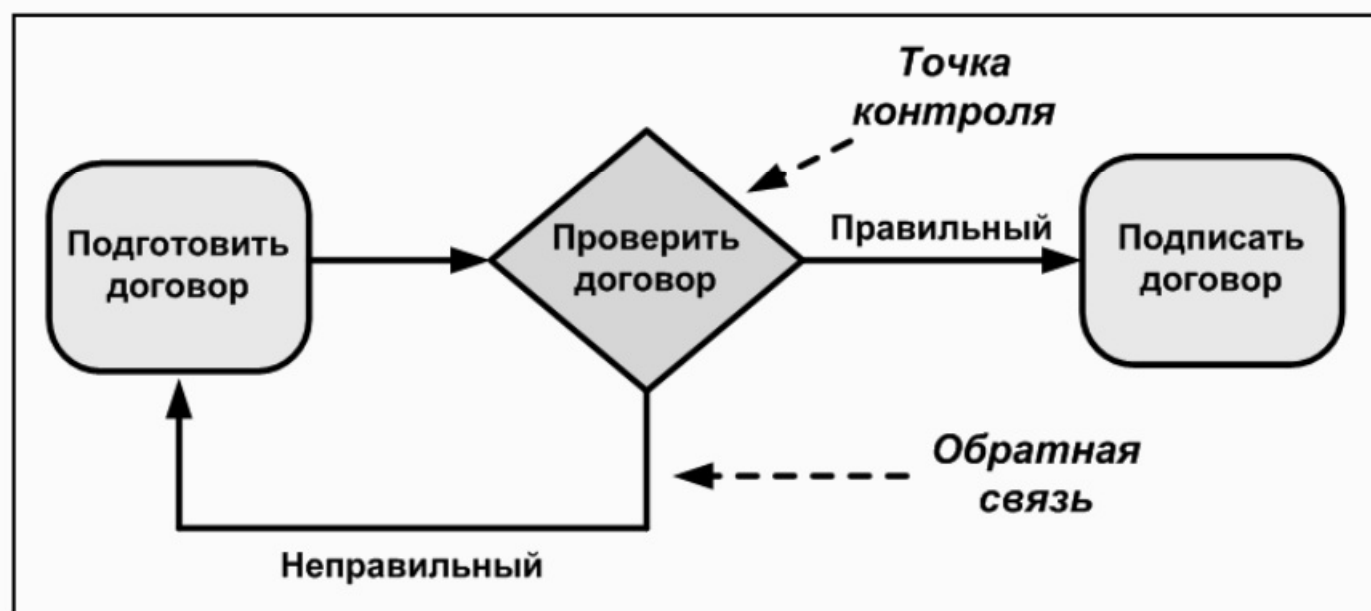
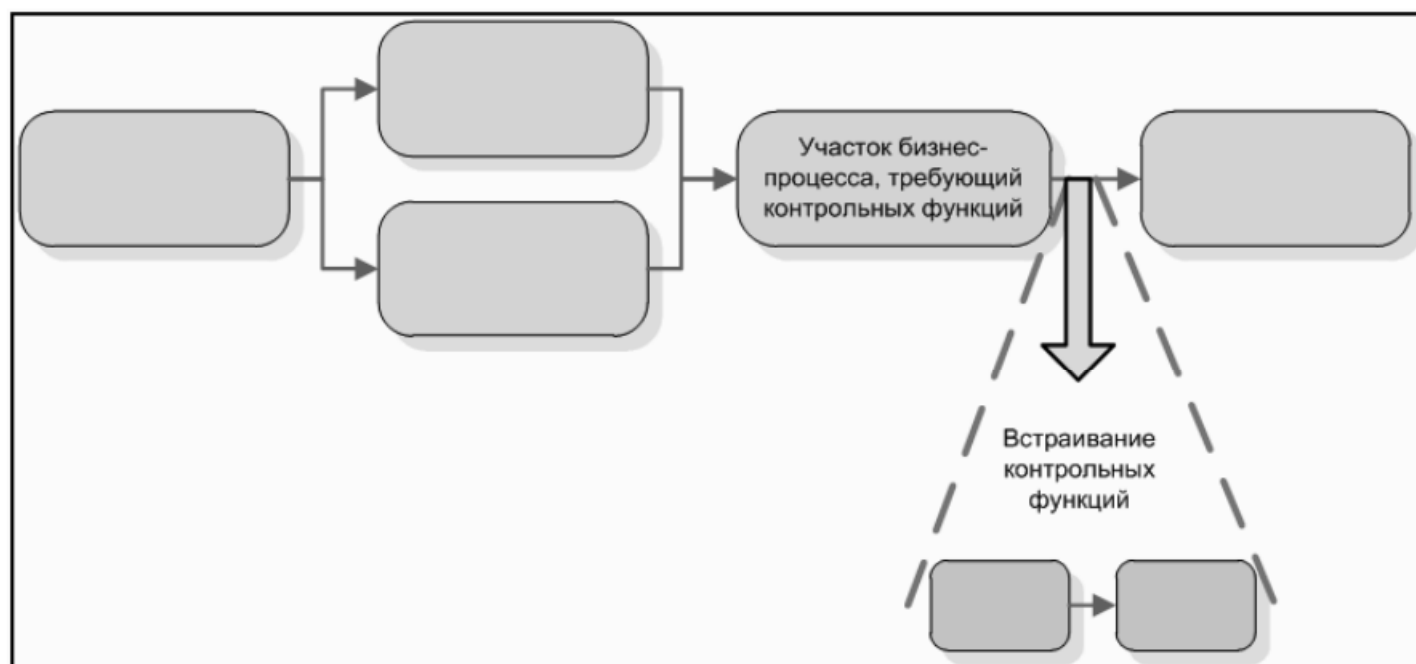
1. Какие подпроцессы / функции детализировать.
2. Какие подпроцессы / функции удалить, заменить, либо перевести в другие бизнес-процессы.
3. Выполнение каких подпроцессов / функций сделать параллельным.
4. Для каких подпроцессов / функций разработать несколько вариантов выполнения в зависимости от входных данных и условий внешней / внутренней среды. Варианты для критических ситуаций.
5. Как изменить последовательность (очередность) выполнения подпроцессов / функций.
6. Каких подпроцессов / функций не хватает в бизнес-процессе.
7. Как перераспределить исполнителей внутри бизнес-процесса.



Установление параллельного выполнения функций (работ) в бизнес-процессе



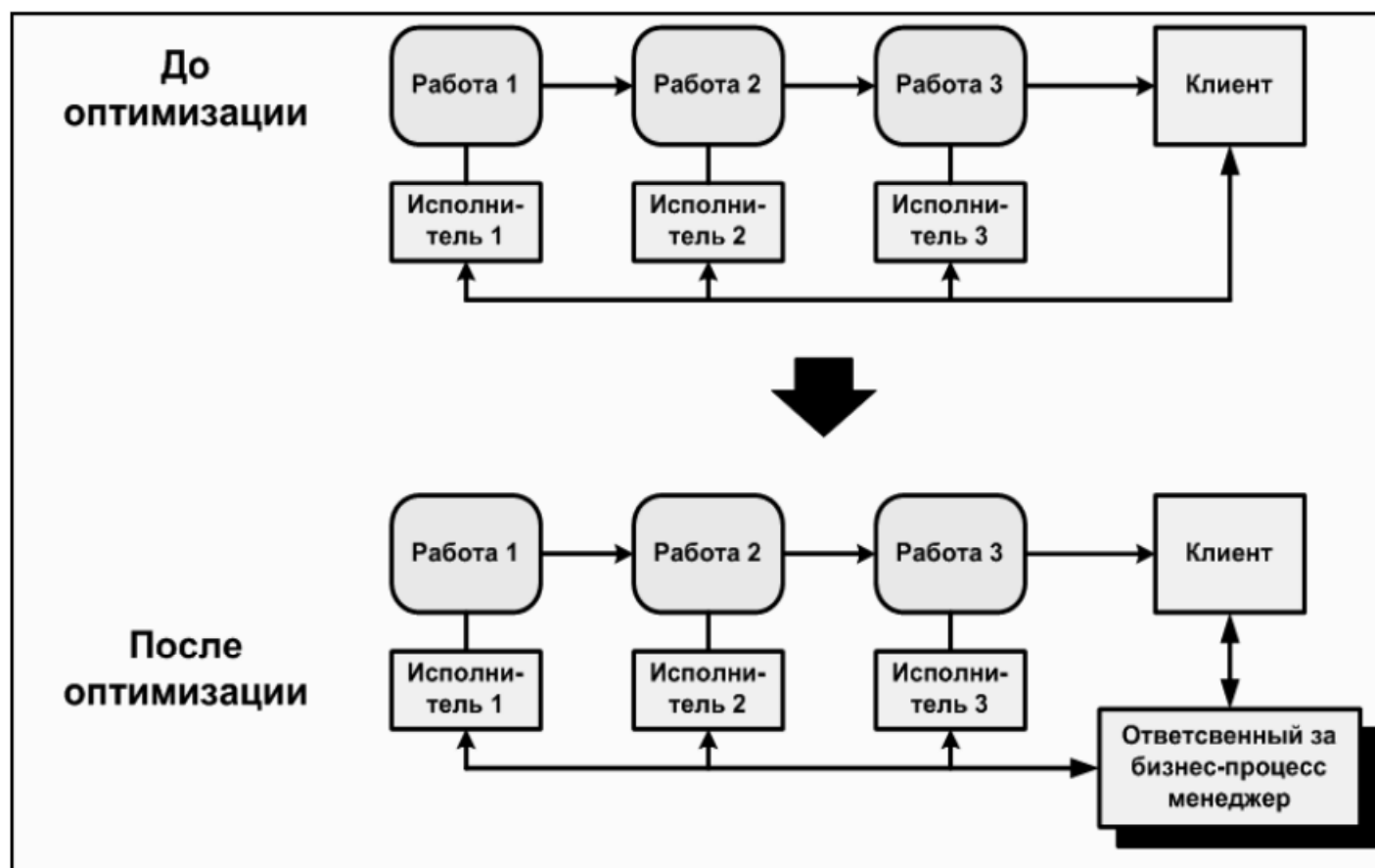
Разработка нескольких вариантов выполнения бизнес-процесса



Встраивание контрольных функций в бизнес-логику процесса

Сокращение точек контакта с Клиентом

Например, внедрение банковских офисов нового формата (без отдельной кассовой зоны). Использование устройств «электронный кассир» (teller cash dispenser), которые оснащены современными средствами технической безопасности и позволяют проводить все основные операции с денежной наличностью в режиме «одного окна». Такой подход упрощает процесс обслуживания, так как функции операциониста и кассира исполняет один работник. При этом «безбарьерное» общение между клиентами и сотрудниками банка способствует созданию максимально открытой и комфортной атмосферы.



Сокращение в бизнес-процессе точек контакта с клиентом

Пример оптимизации бизнес-процесса «Зарплатные проекты»

На практике для оптимизации бизнес-процесса могут использоваться сразу несколько методов. В таком случае, чтобы отследить эффективность изменений, фиксируются параметры и показатели, которые были до оптимизации, и которые стали (внедрились) после оптимизации.

Таблица

Использование различных методов для оптимизации бизнес-процесса «Зарплатные проекты»

| Было | Стало |
|---|--|
| Сотрудники организации вручную заполняли заявления на зарплатные карты | Сотрудники организации стали получать уже заполненные анкеты на подпись вместе с готовыми картами |
| Представитель организации несколько раз выезжал в банк для консультаций и оформления зарплатного проекта | Для организации назначается менеджер по зарплатному проекту, который лично выезжает в офис организации для решения всех вопросов |
| Перечисление зарплаты на карты сотрудников выполнялось в течение 2-х дней после получения банком необходимых документов | Перечисление зарплаты на карты сотрудников выполняется в день направления в банк электронного реестра |
| Отсутствие кросс-продаж | Для сотрудников организации составляются индивидуальные предложения по продуктам / услугам банка на льготных условиях (прежде всего, кредитование) |
| Возможность снятия наличных (зарплаты) без комиссии только в банкоматах банка | Интеграция с банкоматными сетями других банков (снятие зарплаты без комиссии) |
| Открытие индивидуальных зарплатных карт не предусмотрено | Возможность открытия зарплатной карты для сотрудника без заключения договора с организацией |

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) + имитационное моделирование

Этапы методики на примере программного продукта Business Studio

- Разработка модели процедуры (технологической карты), для которой будет проводиться ФСА-анализ и имитационное моделирование.
- Указание вероятностей для всех стрелок-выходов из блока «Решение» (нотация Cross Functional Flow Chart).
- Указание времени выполнения каждого действия внутри процедуры.
- Создание справочника «Ресурсы» и указание параметров каждого ресурса (единица измерения, стоимость и др.).
- Назначение ресурсов для каждого действия процедуры и указание их параметров (количество: штук, минут). Типы ресурсов:
 - временной (например, сотрудник банка), расход ресурса зависит от времени выполнения действия внутри процедуры;
 - материальный (например, бумага), расход ресурса зависит от количества повторений действия внутри процедуры.
- Автоматизированная имитация выполнения процедуры.
 - Пользователь указывает количество повторений (имитаций / запусков), на основе которых рассчитываются средние результирующие значения.
 - Для каждого действия процедуры рассчитываются: количество повторений, суммарное время выполнения внутри процедуры.

Программа Business Studio выводит результирующие значения

- Среднее время выполнения и средняя стоимость процедуры
- Стоимость временных и материальных ресурсов процедуры
- Суммарная стоимость ресурсов для выполненного числа имитаций
- Рекомендованное количество сотрудников (исполнителей) для процедуры

Стоимость процедуры определяется как сумма стоимостей всех выполненных конечных действий (операций) внутри процедуры.

Стоимость ресурсов переносится на стоимость операции пропорционально драйверам ресурсов. За драйвер временных ресурсов принимается время выполнения операции. За драйвер материальных ресурсов принимается количество повторений операции.

Стоимость временных ресурсов переносится на стоимость операции путем умножения времени выполнения операции на стоимость единицы используемого временного ресурса, например, на стоимость часа работы сотрудника.

Стоимость материальных ресурсов переносится на стоимость операции путем умножения количества повторений операции на заданную стоимость материального ресурса, например на стоимость 1-го листа бумаги.

Редактирование объекта из Статистика по процессам имитации

Действия X Закрыть

Линейный список операций Хронология выполнения процесса

| | |
|---|---|
| Процесс: | A4 Планирование и осуществление проектных работ |
| Количество запусков: | 86 |
| Количество выполнений: | 57 |
| Частота в рамках вышележащего: | |
| Длительность: | 64д. 18:21:13 |
| Время выполнения: | 4д. 02:54:44 |
| Время ожидания: | 3д. 02:34:33 |
| Время в очереди: | 56д. 01:24:54 |
| Время в ожидании материальных ресурсов: | 2д. 00:24:02 |
| Полное время: | 65д. 07:18:14 |
| Стоимость: | 28,06 тыс. руб. |

Подпроцессы | Используемые временные ресурсы | Используемые материальные ресурсы

Детализация

| Процесс | Количес... | Средняя длите... | Средняя стои... | Суммарное полное... | Суммарная сто... |
|--------------|------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|
| A4.2 Реал... | 67 | 52д. 13:33:41 | 24,66 | 3913д. 07:20:00 | 1989,47 |
| A4.3 Заве... | 19 | 36д. 14:22:37 | 10,22 | 726д. 03:20:00 | 194,10 |

Пример результатов ФСА-анализа бизнес-процесса

Расчёт оптимальной численности персонала бизнес-процесса

Формула: $N = (T / F) / (W * U * (1 - R))$

- N – Рекомендуемое количество сотрудников (участников процесса)
- T – Трудоемкость бизнес-процесса (в часах), вычисляется автоматизированно с помощью имитационного моделирования процесса, либо вручную
- F – Индекс формализованности бизнес-процесса (0 ... 1)
- W – Количество рабочих часов в месяц для одного сотрудника
- U – Индекс полезного использования рабочего времени (0 ... 1)
- R – Индекс для рисков сокращения трудового времени: болезни, простои (0 ... 1)
- S – фактическое число сотрудников, работающих в бизнес-процессе

Результаты расчёта

- Если $S > N$, то рекомендуется уменьшение численности персонала
- Если $S < N$, то рекомендуется увеличение численности персонала

| | |
|--|------|
| Трудоемкость всех бизнес-процессов, в которых участвует Управление (в часах) - T | 900 |
| Количество рабочих часов в месяц для 1 сотрудника - W | 168 |
| Поправочные коэффициенты для расчета численности сотрудников | |
| Индекс формализованности бизнес-процессов Управления - F | 0,7 |
| Индекс полезного использования рабочего времени - U | 0,9 |
| Индекс для рисков сокращения трудового времени - R | 0,05 |
| Рекомендуемое количество сотрудников для данных временных трудозатрат | |
| | 9,0 |
| Текущее количество сотрудников Управления | 7 |
| Требуется прием новых сотрудников? | Да |
| Сколько требуется новых сотрудников? | 2 |

Пример расчёта оптимальной численности сотрудников

Показатели KPI бизнес-процессов и направления оптимизации

Ключевые показатели KPI (Key Performance Indicator) БП, которые необходимо улучшить при оптимизации:

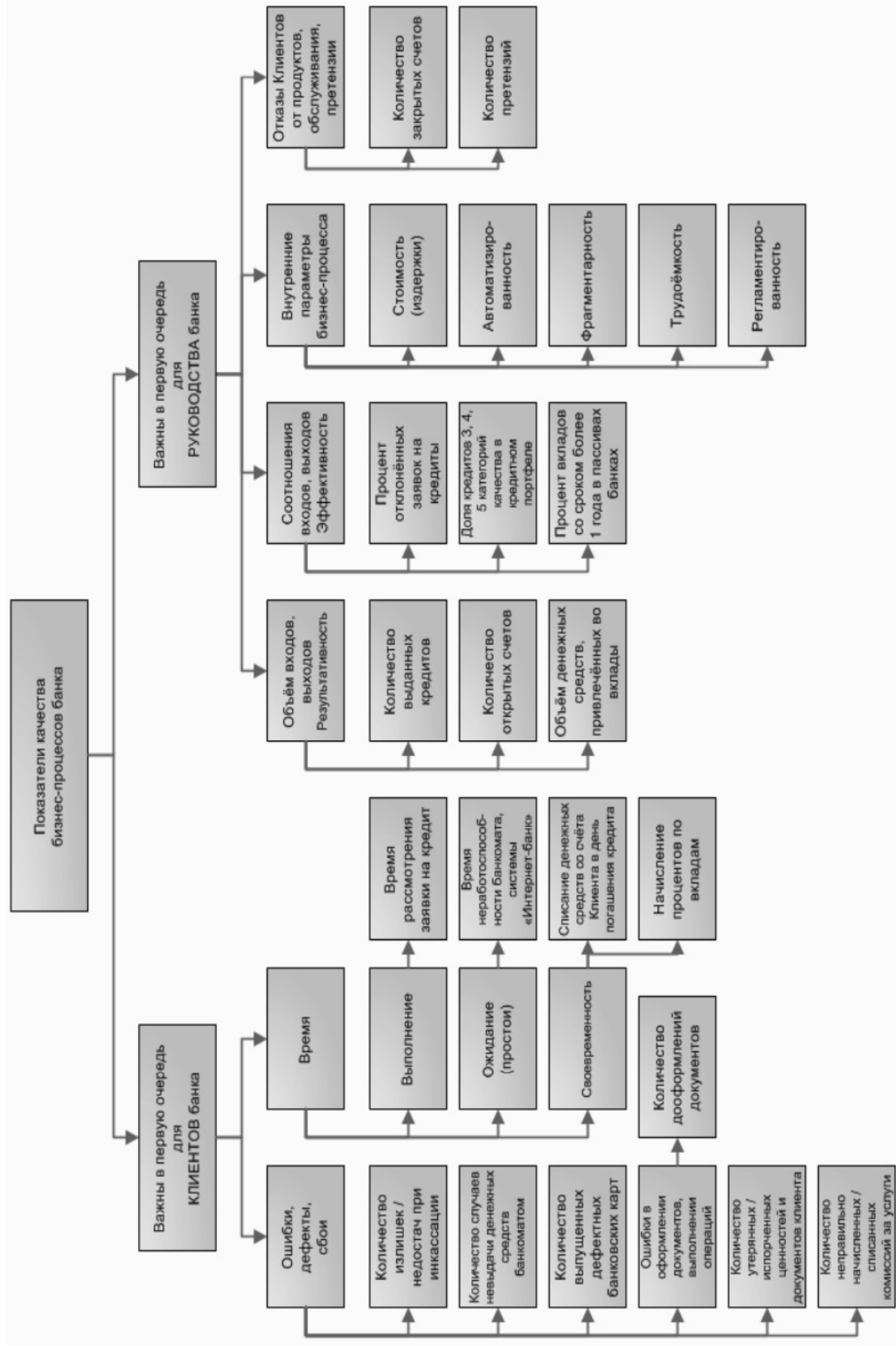
- Время (длительность и своевременность) выполнения БП
- Стоимость процесса (затраты)
- Качество: степень удовлетворенности Клиента, количество претензий к бизнес-процессу, ошибки, дефекты, сбои в бизнес-процессе (например, количество дооформлений документов) и др.
- Результативность и эффективность (например, количество выданных кредитов, доля кредитов различных категорий качества в кредитном портфеле)

Анализ значений данных показателей и сравнение с ведущими по отрасли позволяет судить об оптимальности БП.

«Комплексная типовая бизнес-модель банка» [1] содержит более 500 типовых показателей банковских бизнес-процессов.



Время выполнения бизнес-процессов – один из главных показателей

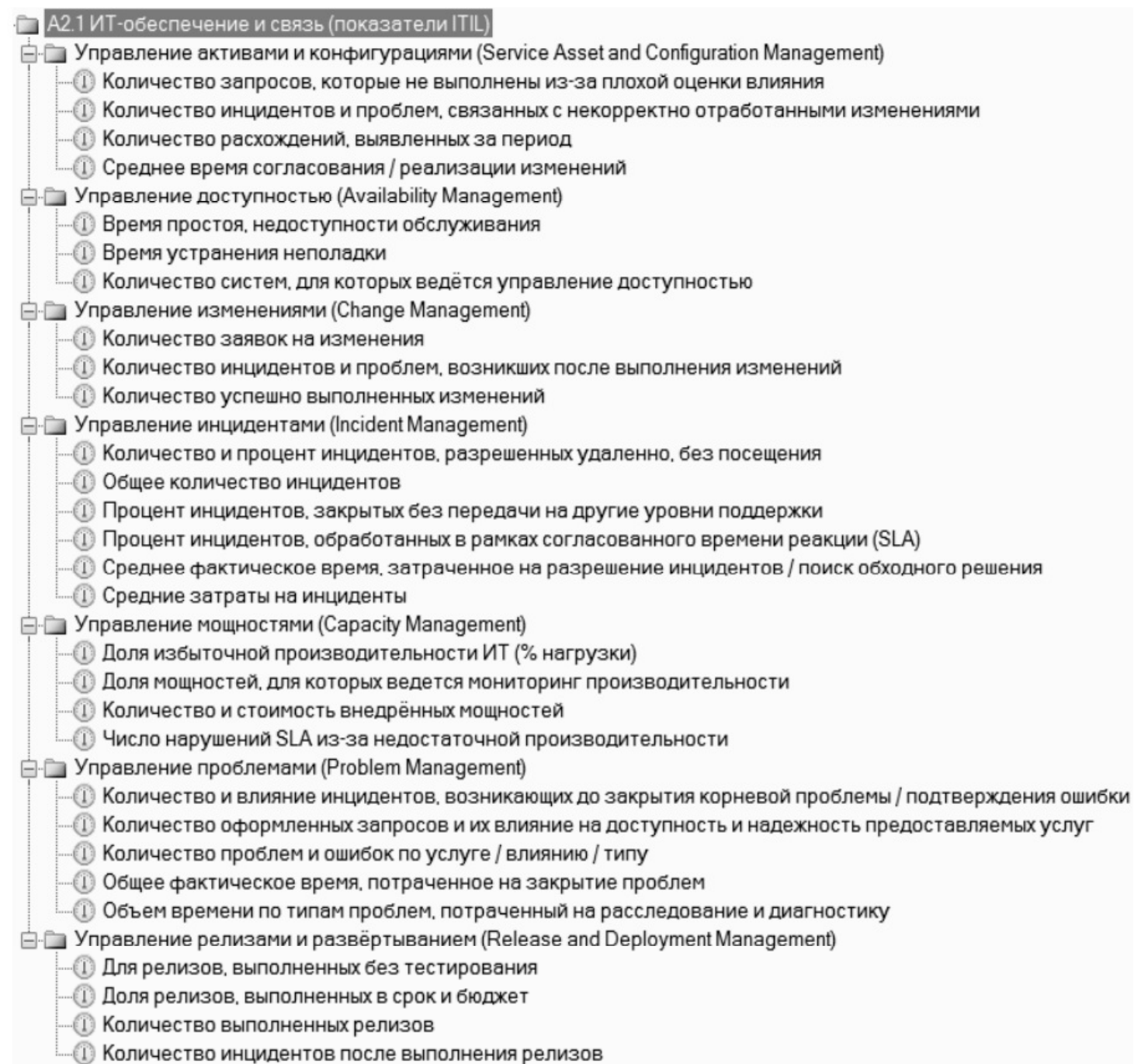


Основные виды показателей KPI бизнес-процессов банка

- 2.1.2. Кредитование (общие показатели для всех видов кредитных продуктов)
 - 1. Ошибки, дефекты, сбои
 - ① Количество дооформлений документов по кредитам
 - ① Количество некорректных обращений к Клиентам по взысканию просроченной задолженности (телефонны
 - ① Количество необоснованных обращений к Клиентам по взысканию просроченной задолженности (отсутстве
 - ① Количество ошибок при выполнении операций по кредитам в АБС (как операционистами, так и автоматиче
 - ① Количество ошибок при оформлении документов по кредитам
 - ① Количество случаев выдачи кредита по фальшивым (мошенническим) документам
 - ① Количество случаев неверного безналичного перечисления денежных средств по кредитам
 - ① Количество случаев неверного информирования (консультирования) клиентов по кредитным продуктам (с
 - ① Количество случаев неверного списания / хищения денежных средств по кредитам
 - ① Количество случаев неправильного автоматического начисления процентов по кредитам
 - ① Количество случаев неправильного начисления (списания) комиссий (штрафов) по кредитам
 - ① Количество случаев неправильного пересчёта наличности при выдаче кредита
 - ① Количество случаев неправильного пересчёта наличности при погашении кредита
 - ① Количество случаев приёма фальшивой наличности при погашении кредита
 - ① Количество утерянных / испорченных (при логистике, обработке, хранении) документов по кредитам
 - 2. Время (выполнения, ожидания) и своевременность
 - ① Время (длительность) окончательного погашения и закрытия кредита
 - ① Время (длительность) оформления документов по выдаче кредита
 - ① Время (длительность) оформления заявки на кредит и приёма документов (в отделении, точке обслуживан
 - ① Время (длительность) погашения кредита (через операциониста)
 - ① Время (длительность) погашения кредита через технические устройства (Cash-in)
 - ① Время (длительность) принятия решения по кредиту
 - ① Время ожидания клиента от подачи заявки на кредит до получения денежных средств
 - ① Своевременность возврата кредита клиентом (количество кредитов, полностью погашенных в срок)
 - ① Своевременность возврата кредита клиентом (количество просроченных кредитов)
 - ① Своевременность начисления и списания процентов по кредитам (количество случаев несвоевременного

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

Показатели бизнес-процессов банка (примеры)



Показатели бизнес-процессов банка (примеры)

Расчёт и сокращение фрагментарности бизнес-процесса

В некоторых банках рассчитываются показатели фрагментарности бизнес-процессов (FGAR), которые играют важную роль при анализе и оптимизации бизнес-процессов.

Формула: $FGAR = OBR / FTR$

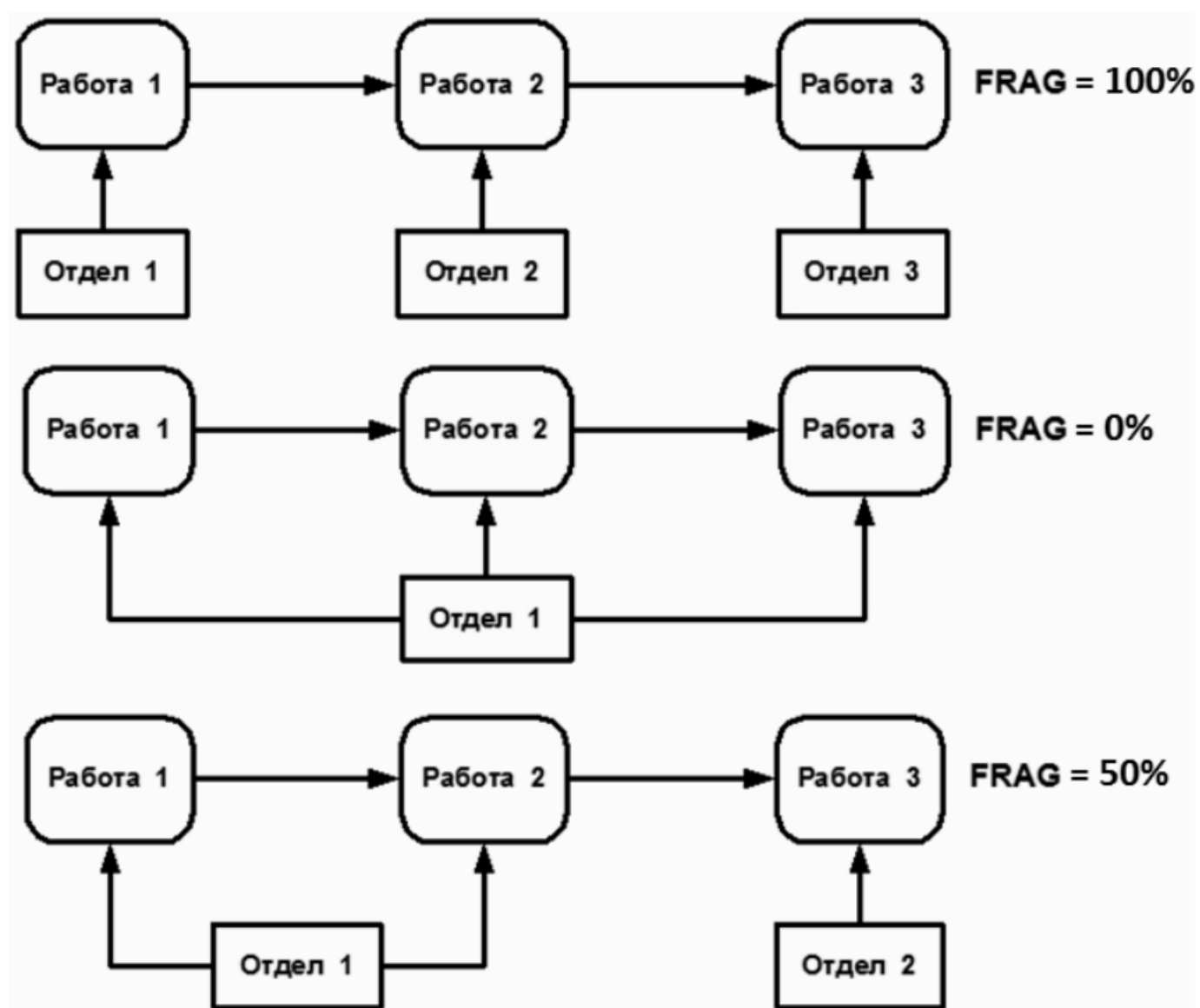
- Функциональный переход (FTR) – переход от одной функции к следующей
- Организационный разрыв (OBR) – это функциональный переход в бизнес-процессе, при котором меняются исполнители функций

На основе показателя FRAG можно определить, к какому типу управления относится бизнес-процесс или банк в целом:

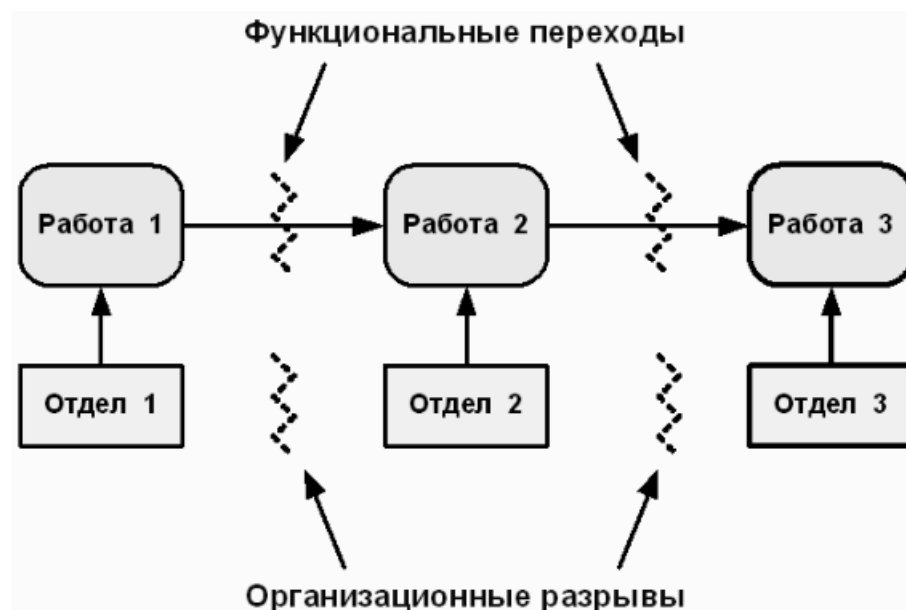
- к процессному (FRAG => 0)
- к функциональному (FRAG => 1)

Методы сокращения фрагментарности бизнес-процесса

- Повышение универсальности исполнителей бизнес-процесса. Т.е. один сотрудник начинает выполнять функции нескольких исполнителей.
- Автоматизация процедур бизнес-процесса.



Примеры расчёта фрагментарности бизнес-процессов



Организационные разрывы и функциональные переходы

Универсальность (гибкость) сотрудников банка

Руководители подразделений в некоторых банках используют матрицы универсальности (гибкости) для подчинённых сотрудников.

Специалист, обладающий наибольшей универсальностью, является наиболее ценным для банка, т.к. он может выполнить любую функцию и заменить любого коллегу по подразделению.

Специалист, обладающий небольшой универсальностью, нуждается в обучении, либо в переводе на другие должности.

| МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ (ГИБКОСТИ) | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------------|--|----------------------|------------------------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|---------------------|------|------|
| Операционный отдел банка (работа с физ. лицами) | 2 | Квалифицирован полностью | | | | | | | | | |
| | 1 | Квалифицирован частично /готов обучаться | | | | | | | | | |
| | 0 | Не квалифицирован | | | | | | | | | |
| Вид деятельности (функция) | Открытие (закрытие) счёта | Операции с банковскими картами | Коммунальные платежи | Денежные переводы через системы | Операции по вкладам | Индивидуальные банковские сейфы | Обезличенные металлические счета | Валютные операции | Гибкость сотрудника | макс | сумм |
| | | | | | | | | | | | |
| Иванова | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 50% | 16 | 8 |
| Сидорова | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 63% | 16 | 10 |
| Петрова | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 100% | 16 | 16 |
| Антонова | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 63% | 16 | 10 |
| Васильева | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 63% | 16 | 10 |
| Гибкость функции | 90% | 40% | 80% | 100% | 80% | 40% | 50% | 60% | 68% | | |
| макс | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | | | |
| сумм | 9 | 4 | 8 | 10 | 8 | 4 | 5 | 6 | | | |
| Число сотрудников | 5 | | | | | | | | | | |
| Число функций | 8 | | | | | | | | | | |

Матрица универсальности сотрудников операционного отдела банка

Анализ матрицы распределения ответственности

В рамках данного метода необходимо проанализировать матрицу распределения ответственности процессов выбранного уровня по следующим правилам и выполнить необходимые корректирующие воздействия.

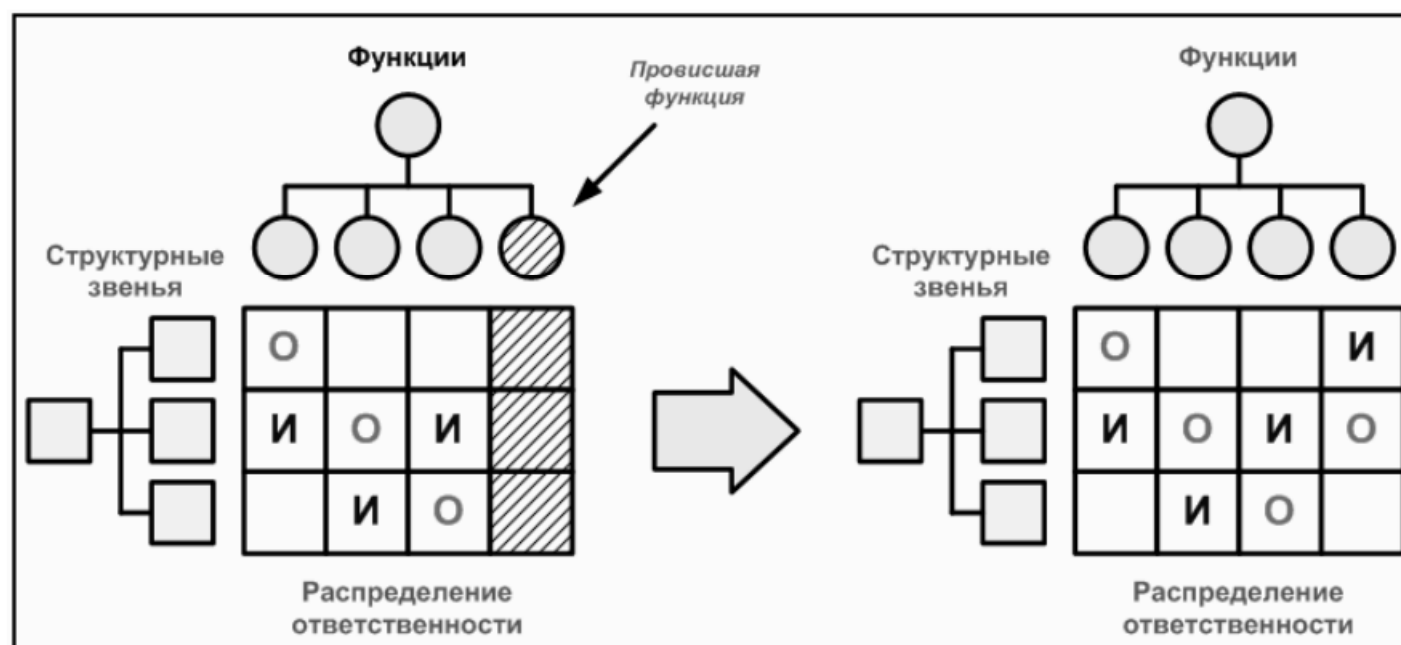
1. Горизонтальный анализ (по строкам матрицы)

В рамках данного метода анализируются строки матрицы распределения ответственности (бизнес-процессы) для выявления следующих случаев.

1.1. У бизнес-процесса / функции нет либо исполнителей, либо ответственных, либо и тех и других (т.е. он является полностью, либо частично «провисшим»).

Рекомендуется устранить проблему с помощью следующих действий:

- бизнес-процесс удаляется, либо объединяется с другими бизнес-процессами;
- назначить исполнителей и ответственных (возможно введение дополнительного структурного подразделения в штат банка).

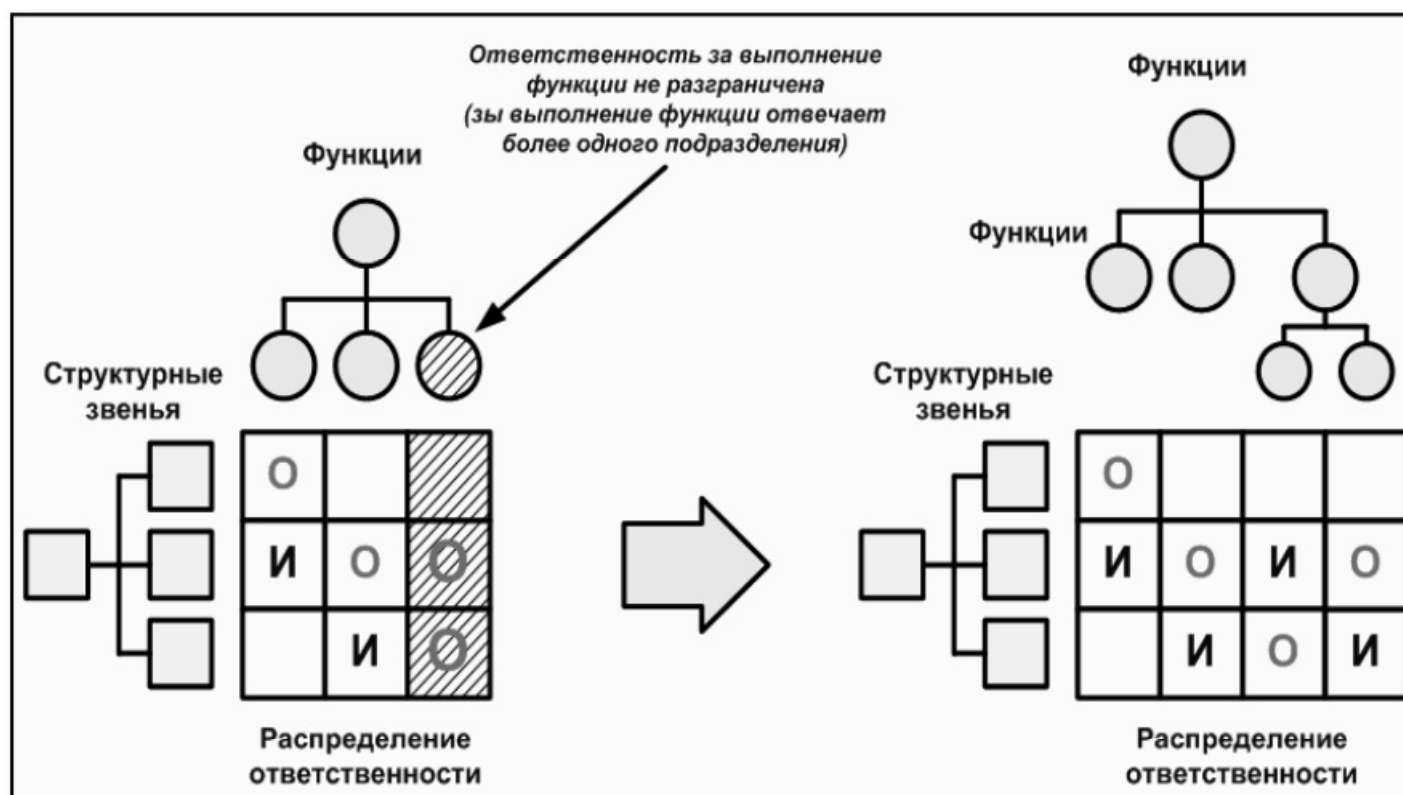


Выявление бизнес-процессов банка, у которых нет исполнителей или ответственных

1.2. Несколько ответственных за 1 бизнес-процесс

В каждой строке матрицы, соответствующей определённому бизнес-процессу, должен стоять только один символ ответственности (О). Там, где обнаружено более одного ответственного, рекомендуется принять одно из решений:

- бизнес-процесс декомпозируется на подпроцессы и по каждому из них назначается один ответственный;
- назначается один ответственный, а остальные участники бизнес-процесса становятся исполнителями (символ «И»).



Выявление бизнес-процессов, у которых несколько ответственных

1.3. Слишком много исполнителей у одного бизнес-процесса

Высокая фрагментарность бизнес-процесса. В этом случае, как правило, затрудняются взаимодействия между подразделениями-исполнителями, возможны ошибки и задержки при выполнении бизнес-процесса. Оптимальное количество исполнителей обычно определяется экспертно, либо с помощью специальных формул по расчету фрагментарности бизнес-процесса.

2. Вертикальный анализ (по столбцам матрицы)

В рамках данного метода анализируются столбцы матрицы распределения ответственности (структурные звенья) для выявления следующих случаев.

2.1. У одного структурного звена слишком много ответственности, либо исполнения бизнес-процессов / функций.

Обычно это свойственно руководителям, которые курируют несколько бизнес-направлений и отвечают за различные бизнес-процессы. Если объем их работы превышает физические возможности, то следует делегировать полномочия.

2.2. Структурное звено не участвует в бизнес-процессах / функциях, либо его функции не формализованы.

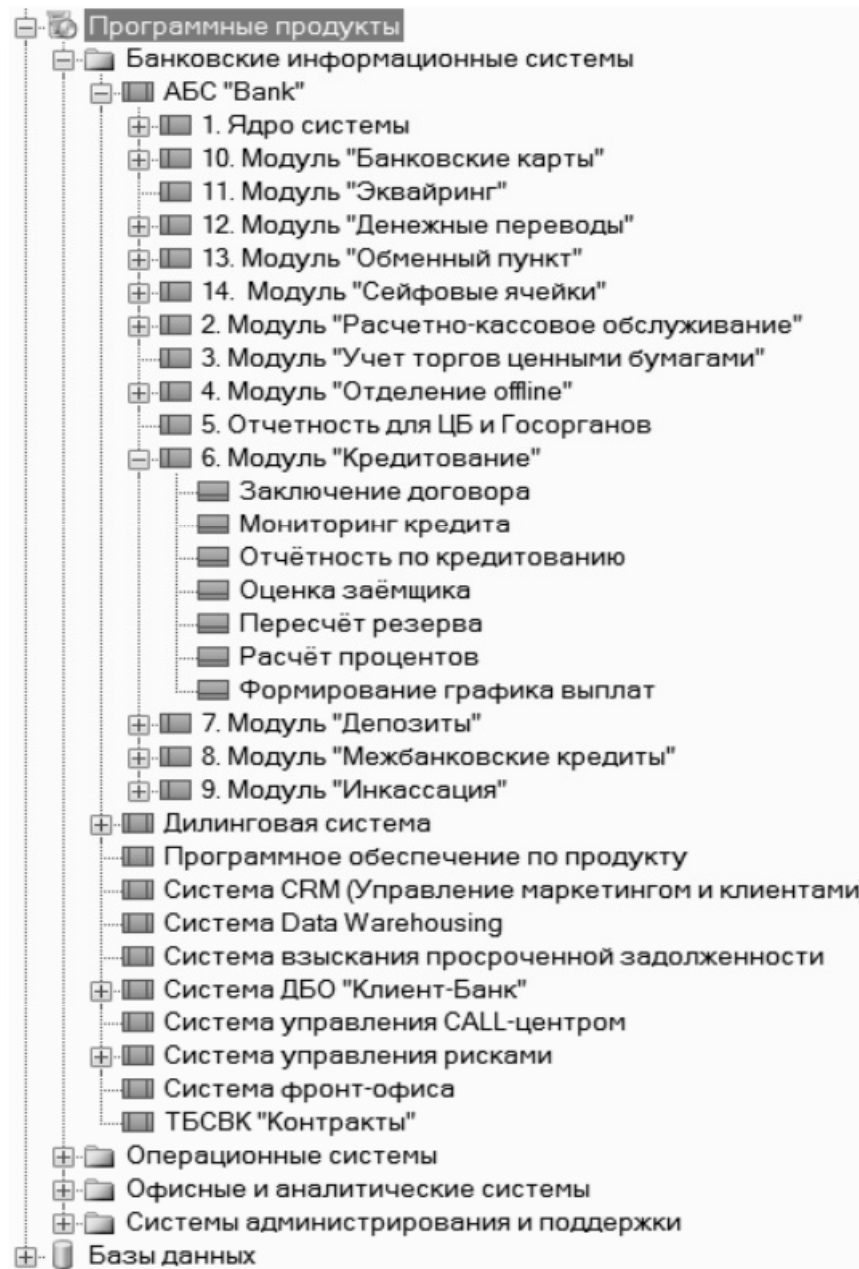
Для решения этой проблемы следует формализовать деятельность структурного звена. Если в результате формализации выяснится, что нет потребности в самостоятельном структурном звене, то его функции можно распределить по другим структурным звеньям, а само структурное звено упразднить.

| Орг структура в верхнего уровня | | Бизнес-процессы верхнего уровня | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|--|---|-----------|---------------------|------------------------|--|--------------------------------|------------------------------------|------------------|--|-----------------------|--|--|--|--|
| | | Управление операционно-кассового обслуживания | Управление по работе с корпоративными клиентами | Управление корпоративного кредитования | Управление операций финансовых операций | Служба ИТ | Служба безопасности | Юридическое управление | Административно-хозяйственное управление | Служба финансового мониторинга | Финансово-экономическое управление | Служба персонала | Управление качества и бизнес-процессов | Управление маркетинга | | | | |
| Управляющие | 1 | ОИ | И | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | ОИ | И | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | И | И | ОИ | И | | И | | | | | | | | | | | |
| | 4 | И | И | | И | | | | | | | | | | | | | |
| | 5 | ОИ | ОИ | | | ОИ | | | | | | | | | | | | |
| Обеспечивающие | 1 | | | | | | | | | ОИ | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | ОИ | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | | ОИ | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | | ОИ | | | | | |
| | 5 | И | | | | | | | | | | | | ОИ | | | | |
| Управляющие | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Матрица распределения ответственности в банке (верхний уровень, фрагмент)

Анализ уровня автоматизации бизнес-процессов

В рамках данного метода необходимо построить модель системной архитектуры банка, установить связи между информационными системами (ИС) и бизнес-процессами, провести аналитические работы.



Системная архитектура банка (фрагмент)

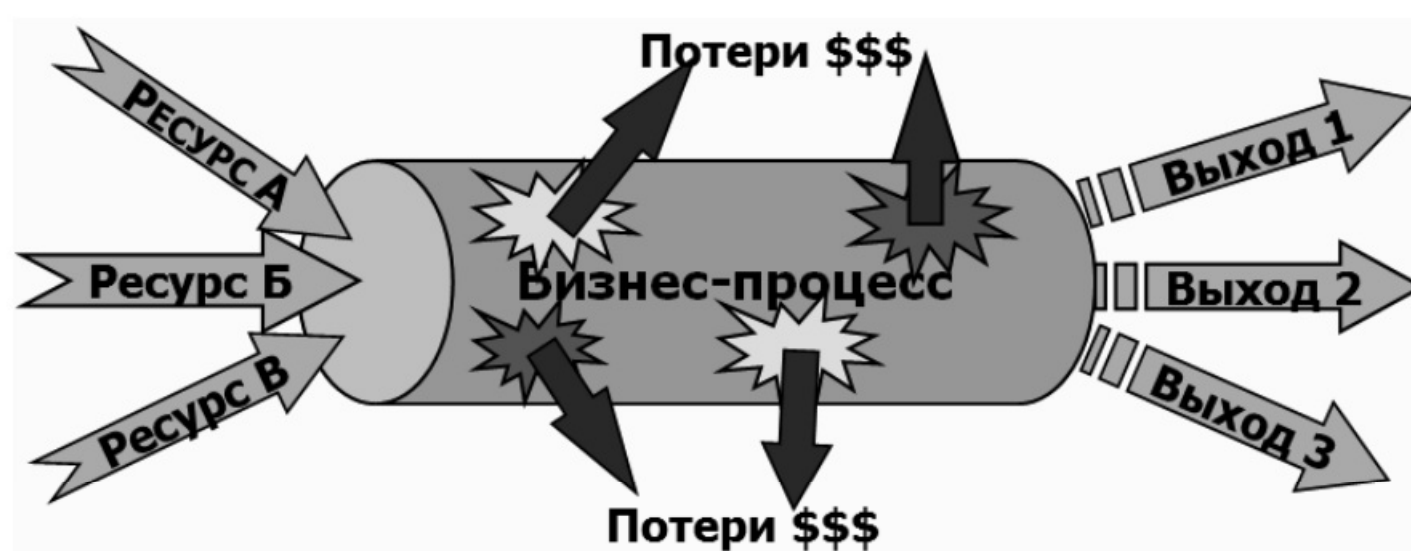
| Процесс | Тип связи |
|--|----------------|
| A1.1.3.1.1.6 Оформление выдачи кредита и кредитного договора | поддерживается |
| * | |

Карточка (параметры) функции ИС и связь с бизнес-процессом

Анализ и минимизация операционных рисков процесса

Операционный риск (76-Т) - это риск возникновения убытков в результате несоответствия ... внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок, их нарушения служащими кредитной организации и (или) иными лицами ..., несоразмерности (недостаточности) функциональных возможностей (характеристик) применяемых кредитной организацией информационных, технологических и других систем и (или) их отказов (нарушений функционирования), а также в результате воздействия внешних событий.

Для управления операционными рисками бизнес-процессов рекомендуется использовать специализированные программные продукты (SAS, CSBI zirvan, IBM, ULTOR, XORIS, Модуль «Операционные риски» Business Studio, Microsoft Access + Excel). А также создание в банке на постоянной основе отдела операционных рисков.



Операционные риски бизнес-процессов

Рассмотри вкратце новую методику «Процессно-ориентированный риск-менеджмент», которая основана на графическом описании бизнес-процессов. Её техническая реализация может быть выполнена разными способами (Microsoft Access + Excel + Visio, создание новой системы силами программистов банка). Оптимальное решение – это управление операционными рисками в рамках «Комплексной типовой бизнес-модели банка» [1] и Business Studio.

Итак, что необходимо сделать.

1. Создать справочник «Операционные риски» (каталог-реестр всех операционных рисков организации).

Для каждого операционного риска заполнить карточку (набор параметров): уникальный номер, название, тип (категория) риска, подробное описание, ответственный за устранение реализованного риска, полный перечень корректирующих действий по риску, нормативно-справочные документы, показатели для мониторинга риска (KRI –

Key Risk Indicators), предупреждающие действия (мероприятия противодействия риску).

2. Создать справочник «Предупреждающие действия по рискам» (каталог-реестр всех предупреждающих действий, мероприятий противодействия по операционным рискам).

Для каждого предупреждающего действия заполнить карточку (набор параметров): название, тип (категория), подробное описание, ответственный за реализацию, периодичность реализации, нормативно-справочные документы.

3. Привязать к каждому бизнес-процессу организации операционные риски, которые относятся именно к нему. Для операционных рисков указать важность и вероятность возникновения (идентификация).

Провести ранжирование рисков (сортировку по приоритету).

4. Выполнять учёт (регистрацию) фактически реализованных операционных рисков и их контроль в разрезе каждого бизнес-процесса.

Должны заполняться следующие параметры: название риска, дата регистрации, дата устранения, комментарии, кто выявил риск, убытки.

Для каждого бизнес-процесса необходимо формирование Отчёта «Операционные риски бизнес-процесса», который выводит всю информацию необходимую для контроля рисков.

5. Провести аудит операционных рисков.

Операционные риски (10 строк) X Закрыть

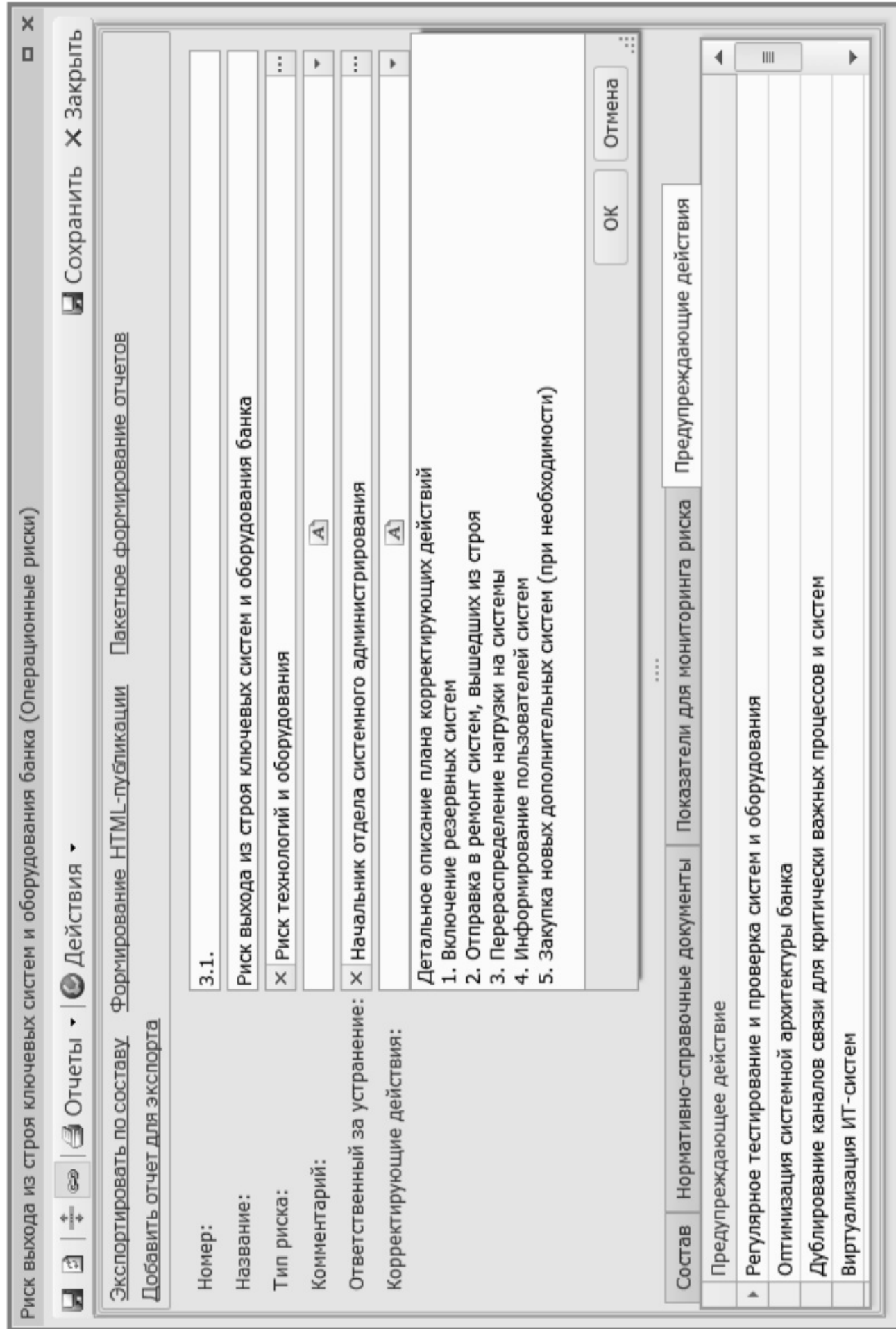
Свойства | | | | | | | Действия ▾

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

| 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 |

Операционный риск
 Другие риски
 Риск персонала
 Риск процесса
 Риск технологий и оборудования
 Риск физического вмешательства

Справочник (каталог) типовых операционных рисков банка с группировкой по типам



Карточка (параметры) операционного риска

Предупреждающие действия по рискам (13 строк)

Свойства | Экспорт | Отчеты | Действия

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

Поиск

Очистить

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

Предупреждающие действия

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

Справочник (каталог) «Предупреждающие действия по рискам»

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

Сохранить X Закрыть

Отчеты Действия

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

Название: Регулярное тестирование и проверка систем и оборудования

Тип риска: X Риск технологий и оборудования

Комментарий: A

Ответственный: X Директор департамента ИТ

Периодичность реализации: 1 раз в месяц

Состав Нормативно-справочные документы

| Документ | Файл |
|---|------|
| Акт по тестированию релиза | ... |
| Акты и отчеты по верификации и аудиту | ... |
| Положение о системной архитектуре банка | ... |
| * | |

Карточка (параметры) предупреждающего действия

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

Сохранить X Закрыть

Контролинг Открыть документы в DIRECTUM

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

Содержание деятельности: Группа бизнес-процессов

Требования к срокам: Прописываются в нижележащих процедурах и функциях

Комментарий: X

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

Отклонения Статусы процесса Опер.риски план Опер.риски факт

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

Основные

Параметры ФСА

Планирование (идентификация) операционных рисков в разрезе каждого бизнес-процесса

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

Сохранить X Закрыть

Контролинг Открыть документы в DIRECTUM

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

Содержание деятельности: Группа бизнес-процессов

Требования к срокам: Прописываются в нижележащих процедурах и функциях

Комментарий: X

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

.....

| Программные продукты | Нормативно-справочные документы | Отклонения | Статусы процесса | Опер.риски план | Опер.риски факт |
|--|---------------------------------|-----------------|----------------------------|---------------------|-----------------|
| Операционный риск | Дата регистрации | Дата устранения | Комментарии | Кто выявил | Убытки (руб.) |
| Риск выхода из строя ключевых сист... | 08.01.2014 | 09.01.2014 | Поломка двух роутеров | Начальник отдела... | 15000 |
| Риск недостаточности трудовых ресур... | 09.01.2014 | 13.01.2014 | Отсутствие 3 специалис... | Начальник управл... | |
| Риск несанкционированного доступа к... | 13.01.2014 | | | Директор службы ... | |
| Ошибки персонала при обслуживании... | 14.01.2014 | 15.01.2014 | Неправильное заведени... | Директор департа... | 10000 |
| Риск потери электронной информации... | 14.01.2014 | | | Начальник управл... | |
| Риск превышения допустимой нагрузк... | 15.01.2014 | 15.01.2014 | Отказ в доступе к систе... | Начальник управл... | 20000 |

Параметры ФСА

Основные

Учёт (регистрация) и контроль операционных рисков в разрезе каждого бизнес-процесса

ОТЧЁТ «ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ ПРОЦЕССА»

Название процесса

A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ЮЛ

Учёт фактически реализованных рисков процесса

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

Полный перечень возможных операционных рисков процесса и их оценка

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

Дата формирования отчёта: 15.01.2014

Отчёт «Операционные риски бизнес-процесса» для руководителей и владельцев процессов

Аудит по операционным рискам (Аудиты) | Сохранить | Закрыть

Отчеты | Действия

Разослать результаты аудита

Номер: 2

Название: Аудит по операционным рискам

Цель аудита: Проверка исполнения предупреждающих действий.

Приказ: Приказ №4 от 16.01.2014

Дата начала аудита план: 20.01.2014

Дата начала аудита факт: 20.01.2014

Дата окончания аудита план: 31.01.2014

Дата окончания аудита факт: 31.01.2014

Область распространения аудита: Внутренний

Тип планирования аудита: Очередной

Проверяемая организационная единица: Банк

Ответственный от подразделения: Директор по риск-менеджменту

Руководитель аудита: Директор по риск-менеджменту

Статус аудита: Запланированный

Объекты аудита | Аудиторы | Список рассылки

| Объект | Комментарий |
|--------------------------|-------------|
| A0 Бизнес-процессы Банка | |
| ▶ Операционный риск | |
| * | |

Новое сообщение | Свойства сообщения

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

Проведение аудитов операционных рисков

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

Отчеты | Действия

Номер сообщения: 9

Дата: 21.01.2014

Объект: X Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы

Описание: X Не выполняется мониторинг загруженности мощностей

Источник несоответствия: X Аудит по операционным рискам

Значимость несоответствия: X Значительное

Необходимость оперативных мероприятий:

Необходимость устранения:

Ответственное подразделение: X Управление системного администрирования

.....

| Мероприятия | Тип действия | Планируемая... | Фактическ... | Ответствен... | Ответственный за ... | Статус |
|---------------------|----------------|----------------|--------------|-----------------|----------------------|----------|
| Провести мониторинг | Корректирующее | 21.01.2014 | 21.01.2014 | Директор деп... | Директор по риск-... | В работе |

Сообщение о несоответствии, выявленном при аудите

Внедрение стандартов качества в банке

Основные и дополнительные стандарты ISO серии 9000

Основные стандарты ISO серии 9000

- ISO 9000:2005 «Системы менеджмента качества. Основные принципы и словарь». Процессный подход является одним из 8 официальных принципов менеджмента качества.
- ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» - используется для целей сертификации СМК.
- ISO 9004:2000 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению качества» - используется для целей улучшения СМК.

Дополнительные стандарты, применяемые при построении и функционировании СМК по ISO 9000 (более 4-х)

- ISO 19011:2002 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента».
- ISO 10013:2001 «Рекомендации по документированию систем менеджмента качества».
- ISO 10014:2008 «Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества».
- ISO 10005:2007 «Руководящие указания по планированию качества».

Методические рекомендации АРБ по СМК

По поручению Ассоциации Российских Банков (АРБ) разработаны «Методические рекомендации по организации функционирования системы менеджмента качества в коммерческом банке» [4].

В настоящих методических рекомендациях рассматривается процесс функционирования системы менеджмента качества (СМК) в коммерческом банке и следующие его процедуры: планирование и построение СМК, управление каждым процессом СМК, внутренний аудит СМК, анализ СМК со стороны руководства банка.

Методические рекомендации предназначены для того, чтобы обеспечить стабильное и эффективное функционирование СМК в банке на протяжении длительного периода времени.

Методические рекомендации, по сути, являются интерпретацией требований ISO 9001 применительно к банковской отрасли России.

Стандарты по бизнес-процессам АРБ

В России разработкой Стандартов качества банковской деятельности (далее – СКБД) занимается Ассоциация Российских Банков (АРБ).

По данному направлению в АРБ работает Координационный комитет по стандартам качества банковской деятельности.

Разработаны и утверждены следующие документы.

Основополагающие документы

- Концепция стандартизации качества банковской деятельности в Российской Федерации.
- Стандарты качества банковской деятельности. Основные положения и требования.
- Концепция стандарта качества банковского продукта.

Стандарты качества (СКБД)

- Стандарт качества организации управления кредитным риском в кредитных организациях.
- Стандарт качества управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг.
- Стандарт качества организации внутреннего контроля в банках.
- Стандарт управления персоналом в банке.
- Стандарт качества организации стратегического управления в банке.
- и др. (более 10)

Принцип внедрения любого стандарта в банке и подготовки к сертификации довольно простой. Для каждого требования стандарта необходимо по возможности:

- разработать бизнес-процесс (процедуру), который будет реализовывать требование
- разработать нормативные документы и формы документов, в которых будет закреплено требование
- назначить ответственных, кто будет контролировать реализацию требования
- выполнить другие мероприятия в соответствии со спецификой требования, например переоборудовать операционные офисы банка, обучить сотрудников, организовать мониторинг удовлетворённости клиентов на постоянной основе и т.п.

Более подробная информация по системе менеджмента качества представлена в книге «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг» [3] – Глава 6 «Управление качеством в банке».

Редактирование объекта '8.2.2. Внутренние аудиты (проверки)' ...

Экспортировать по структуре Формирование HTML-навигатора Пакетное формиро

Код:

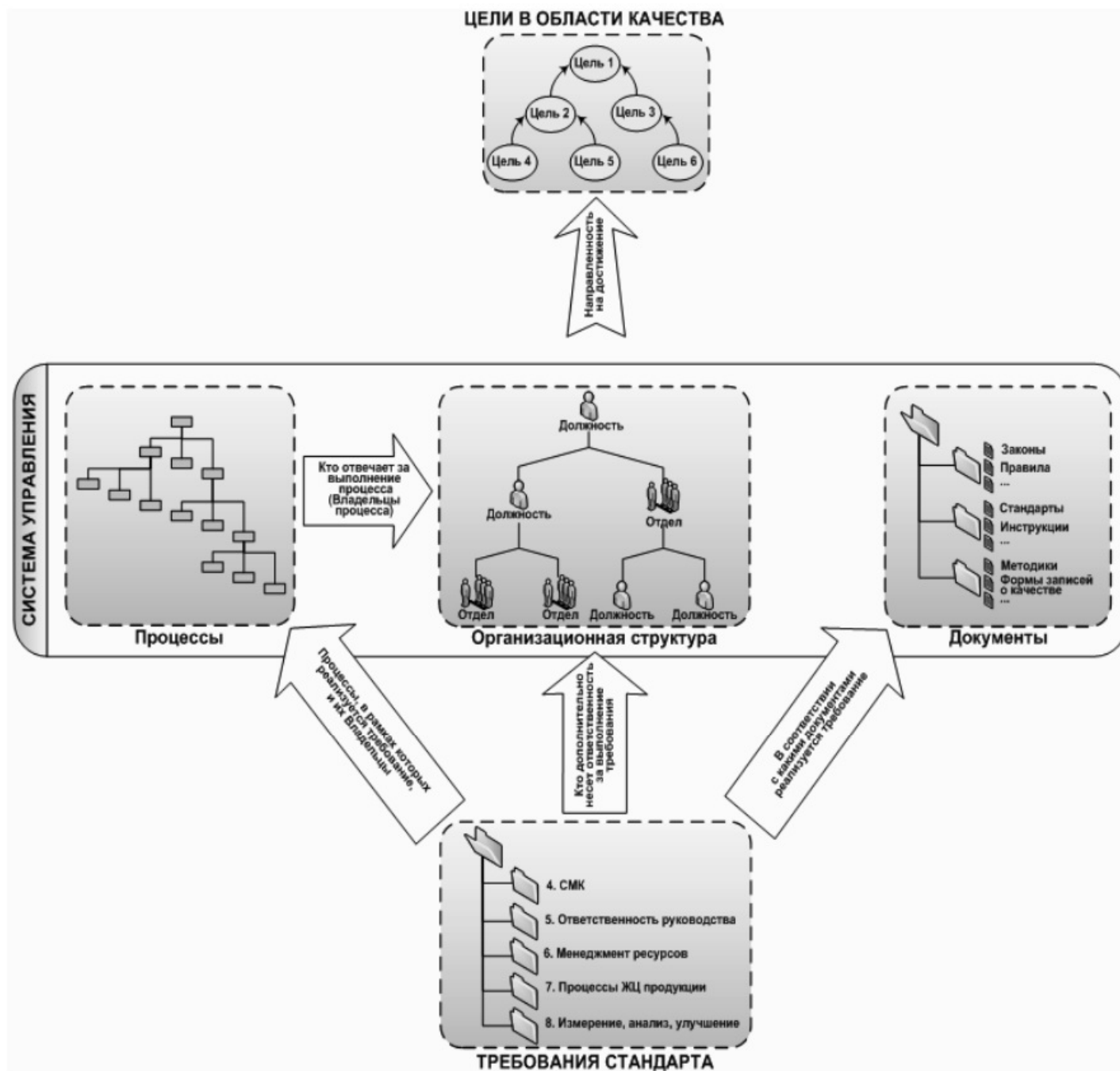
Название: 8.2.2. Внутренние аудиты (проверки)

Текст пункта стандарта: Организация должна проводить внутренние аудиты (...)

Описание:

Комментарий:

| Элемент | Тип |
|---|----------------------|
| Отдел системы менеджмента качества | Подразделение |
| 1.1.3. Руководство по качеству | Электронный документ |
| 8.1. Программа внутренних аудитов СМК бан... | Электронный документ |
| 8.2. План внутреннего аудита СМК банка | Электронный документ |
| 8.3. Чек-лист (вопросник) для внутреннего ау... | Электронный документ |
| 8.4. Отчёт по результатам внутреннего аудит... | Электронный документ |
| 8.5. Сообщение (акт) о несоответствии | Электронный документ |
| A3.9.2.3 Внутренние аудиты | Процедура |
| Владельцы бизнес-процессов | Роль |



Внедрение стандартов качества

Планы работ с бизнес-процессами банка

Рассмотрим общий план работ (от простого к сложному), который уже многократно апробирован автором на проектах в различных банках. План "Минимум" необходимо выполнить обязательно, т.к. он содержит первоочередные задачи. Если всё будет успешно и полностью сделано, то это уже очень хороший результат для банка. Некоторые на этом останавливаются.

План "Медиум" желательно выполнить после полной проработки плана "минимум". Он содержит основные задачи для работы с бизнес-процессами банка на профессиональном уровне.

План "Максимум" содержит наиболее сложные задачи, которые требуют значительного привлечения ресурсов и качественной проработки нижележащих планов.

План «Минимум»

- Внедрение профессионального программного продукта бизнес-моделирования (например, Business Studio)
- Разработка дерева БП и назначение владельцев
- Разработка базовых моделей (дерево продуктов, оргструктуры, документов)
- Графическое описание БП и формирование регламентов
- Формирование базы знаний по работе банка на основе БП и доведение до сотрудников

План «Медиум»

- Создание отдела бизнес-процессов и методологии, комитета по бизнес-процессам банка и процессных рабочих групп на постоянной основе
- Разработка стратегии для каждого БП (желательно по методике BSC)
- Разработка и контроль показателей KPI для каждого БП
- Разработка нормативов по времени (требований к срокам) БП и инструментов их контроля
- Организация управления операционными рисками БП

План «Максимум»

- Функционально-стоимостной анализ и расчёт стоимости БП
- Оптимизация, актуализация БП на постоянной основе в соответствии с требованиями клиентов и ведущим практиками банковской отрасли, внедрение инноваций
- Передача БП на выполнение в BPM-системы (для организации оперативного управления и электронного документооборота)
- Построение комплексной бизнес-модели банка на основе БП
- Внедрение стандартов качества БП

Глава 6. ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ БИЗНЕС- МОДЕЛИРОВАНИЯ

Использование программных продуктов бизнес-моделирования (ППБМ) имеет большое значение при реализации в банке проектов организационно-корпоративного развития, а также при выполнении постоянных ежедневных задач бизнес-моделирования. Это позволяет значительно сократить время на выполнение проектов и задач, выполнять их в соответствии с общепринятыми успешными практиками и методиками, снизить издержки и повысить эффективность.

Главное предназначение ППБМ – автоматизация всех этапов формализации и функционирования систем и объектов управления банка: стратегия, бизнес-процессы, оргструктура и персонал, качество и т.д.

Способы бизнес-моделирования и решения управленческих задач

- На бумаге / в электронных документах (MS Word, MS Excel)
Плюсы: Дешевизна используемых средств
Минусы: Невозможность совместной работы, неудобство использования
- Разработка систем автоматизации собственными силами
Плюсы: Относительно невысокая стоимость разработки
Минусы: Большие сроки разработки, высокие риски совершения ошибок и неоптимальных алгоритмов, сложность поддержки системы в случае ухода разработчиков
- Использование специальных модулей, входящих в состав других информационных систем и приложений
Плюсы: Единая рабочая среда (требует приобретения основной системы вместе с данным специализированным модулем)
Минусы: Специализированный модуль, как правило, не является комплексным и полнофункциональным решением, не работает без основной системы. Разработчик сфокусирован на разработке основной системы, а не на разработке данного модуля.
- **Использование программных продуктов бизнес-моделирования**
Плюсы: Разработчик сфокусирован на разработке ПО для бизнес-моделирования, выполняет полную поддержку ПО, разрабатывает новые версии
Минусы: Отсутствуют

| № | Программный продукт | Компания-разработчик | Веб-сайт |
|---|-------------------------------|--|--|
| 1 | Business Studio | ГК «Современные технологии управления» | http://www.businessstudio.ru |
| 2 | ARIS | IDS-Scheer, Германия | http://www.ids-scheer.ru |
| 3 | ERwin Process Modeler (BPwin) | CA technologies | http://www.ca.com http://www.bpwin.ru |
| 4 | Microsoft Office Visio | Microsoft | http://office.microsoft.com |
| 5 | Бизнес-Инженер | «Бизнес-инжиниринговые технологии (БИТЕК)» | http://www.betec.ru |

Перечень программных продуктов бизнес-моделирования

Для сравнительного анализа программных продуктов бизнес-моделирования на основе перечисленных далее критериев рекомендуется использовать специальную матрицу, которая разработана автором в программе Microsoft Excel. Данная матрица позволяет автоматически определить оптимальный выбор программного продукта на основе предпочтений пользователя.

| Критерии (параметры) | Программные продукты | | | | | Макс балл | 1 Вес пар-ра |
|------------------------------------|----------------------|-------------|------------|------------|------------|-----------|-----------------|
| | ПП 1 | ПП 2 | ПП 3 | ПП 4 | ПП 5 | | |
| Широта методологии | 11 | 12 | 4 | 7 | 10 | 12 | 0,1 |
| Функциональность продукта | 14 | 15 | 10 | 7 | 10 | 16 | 0,3 |
| Технологические возможности | 24 | 21 | 14 | 17 | 21 | 26 | 0,1 |
| Коммуникативность | 13 | 7 | 8 | 11 | 10 | 14 | 0,3 |
| Стоимость | 4 | 0 | 2 | 4 | 4 | 4 | 0,1 |
| Прочее | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 0,1 |
| Результат с учётом весов | 12,4 | 10,1 | 7,6 | 8,6 | 9,7 | | |
| Результат без учёта весов | 70 | 57 | 40 | 50 | 57 | | |
| Рекомендуемый выбор | ВЫБОР | | | | | | |

Сравнительный анализ ППБМ

В первом столбце перечисляются критерии сравнения, которые объединены в несколько групп. Затем эксперты по ППБМ проставляют баллы по каждому критерию для каждого программного продукта.

Например,

- 0 – в ППБМ не предусмотрено автоматическое формирование регламентирующей документации.
- 1 – автоматическое формирование регламентирующей документации реализовано, но требует разработки пользователем специальных скриптов и шаблонов

- 2 – ППБМ позволяет автоматически сформировать все основные регламентирующие документы на основе бизнес-моделей, без дополнительных настроек и доработок.

Весы критериев задаёт сам банк (будущий пользователь ППБМ).

Например, если кому-то наиболее важна функциональность ППБМ, то напротив этой группы критериев ставится высокий вес, например, 0,7. Разумеется, сумма весов для всех групп критериев должна равняться 1.

Когда заданы экспертные оценки и веса критериев, матрица сравнительного анализа на основе заданных в неё формул автоматически определяет оптимальный выбор для пользователя, т.е. один из сравниваемых программных продуктов. Говоря простыми словами, программа Microsoft Excel суммирует значения критериев для каждого программного продукта, умножая их на веса, и записывает полученное число в нижнюю строчку. Тот программный продукт, который наберёт больше баллов и будет оптимальным выбором.

Изменяя веса критериев, меняется и оптимальный выбор, т.к. по определённым группам критериев один программный продукт может превосходить другой.

В приведенном примере автор использовал усреднённые оценки критериев от специалистов из различных банков и наиболее популярные веса для групп критериев, которые обычно указываются пользователями. Итогом расчетов по представленной методике является выбор оптимального программного продукта бизнес-моделирования для большинства банков – им стала система Business Studio.

Критерии сравнения ППБМ

Широта методологии

- Количество поддерживаемых методологий (нотаций) бизнес-моделирования / описания бизнес-процессов
- Количество моделируемых систем управления (стратегия, бизнес-процессы, оргструктура, качество и т.д.). Существуют универсальные программные продукты, которые позволяют разрабатывать любые бизнес-модели в различных нотациях. Такие продукты обладают большой широтой методологии. Напротив, программные продукты с низкой широтой методологии моделируют только бизнес-процессы и только в 1-2-х нотациях.

Технологические возможности

- Возможность графического отображения информации
- Возможность сетевой (групповой) работы
- Возможности настроек ПП и параметров проекта
- Возможность самостоятельной доработки ПП
- Поддержка и возможности встраиваемых модулей
- Быстрота и простота в установке
- Интеграция с другими приложениями

- Надёжность ПП и устойчивость в работе
- Наличие средств защиты информации и управления правами пользователей
- Система хранения данных бизнес-моделей

Функциональность

- Генерация отчётов и регламентов на основе бизнес-моделей
- Синхронизация объектов на бизнес-моделях, интеграция бизнес-моделей. Одна из важнейших функций, которая позволяет создать систему взаимосвязанных бизнес-моделей и автоматизированно синхронизировать их.
- Возможность декомпозиции бизнес-моделей
- Аналитические функции (ФСА-анализ, SWOT-анализ и др.)
- Управление изменениями
- Проверка бизнес-моделей на целостность и ошибки
- Публикация бизнес-моделей в WEB (HTML) и доведение информации до сотрудников
- Оперативное информирование сотрудников всех уровней о достижении целей и показателей, задачах, проектах и других элементах бизнес-моделирования – сигнальная функция.
- Разработка новых типов бизнес-моделей, изменение текущих. Конфигуратор (мета-редактор) бизнес-моделей. Данная функция полезна в случаях, когда необходимо создать новый тип бизнес-модели, которого нет в стандартной библиотеке бизнес-моделей, изменить фигуры объектов, параметры объектов существующих бизнес-моделей и др.
- Импорт информации в бизнес-модели, сбор и занесение показателей (KPI) – как из информационных систем банка, так и от сотрудников.

Коммуникативность

- Соответствие методическим рекомендациям и стандартам в области бизнес-моделирования и менеджмента
- Лёгкость адаптации к специфике отрасли (проекта)
- Интерфейс
- Необходимые навыки при работе с ПП
- Наличие оперативной поддержки и подробной документации
- Удобство работы с моделями
- Русификация

Стоимость

- Стоимость ПП. Складывается из стоимости лицензий в соответствии с количеством автоматизируемых рабочих мест, стоимости сервера (если требуется коллективная работа) и вспомогательных модулей, решающих специализированные задачи.

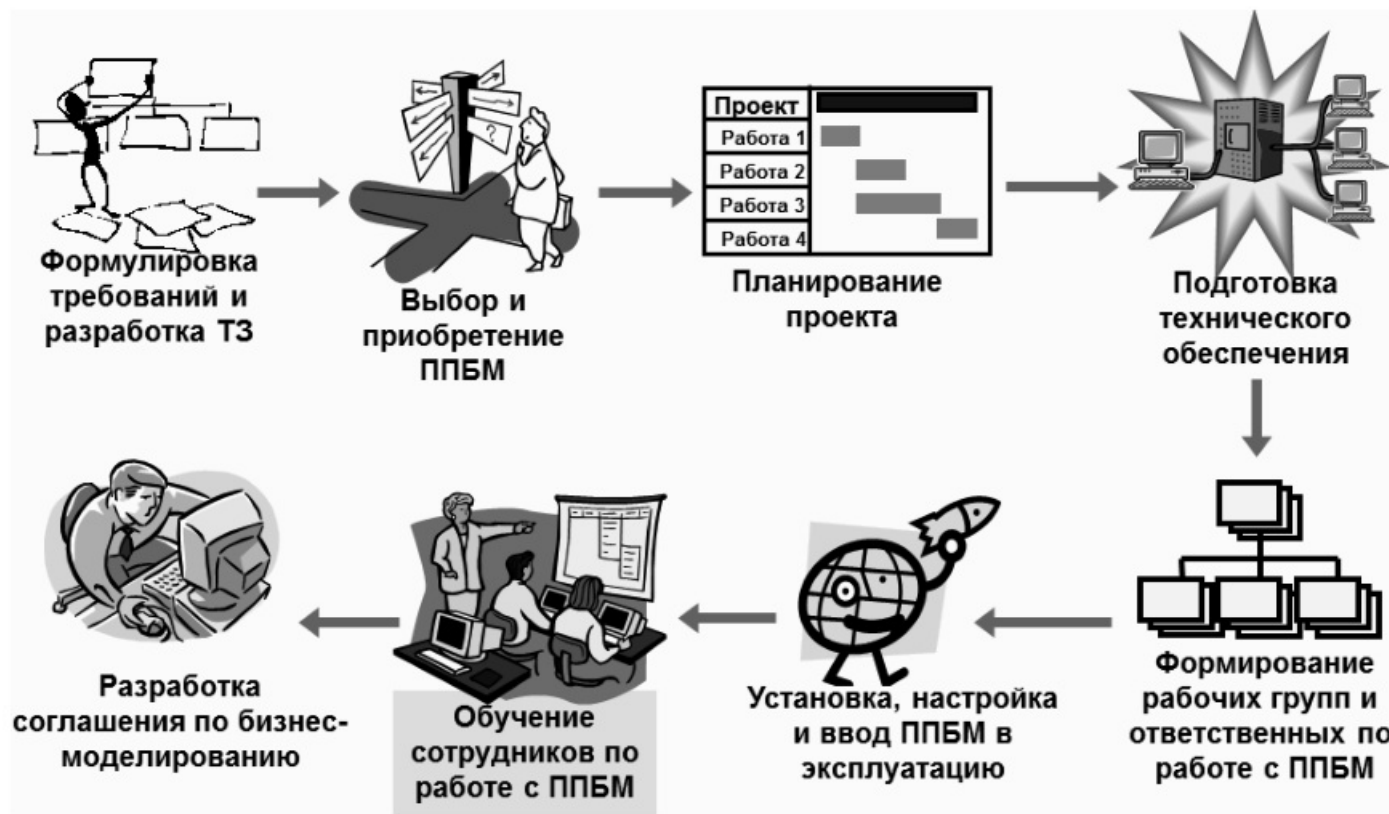
- Стоимость использования и поддержки. Она включает стоимость труда и обучения сотрудников, которые будут работать с ППБМ, стоимость технической поддержки.
- Стоимость труда сотрудников зависит от сложности и трудоемкости использования программного продукта.

Прочее

- Авторитет ПП и фирмы-разработчика
- Распространённость в России



Роли и обязанности пользователей ППБМ



Организация проекта по внедрению ППБМ

Типы лицензий для работы в ППБМ

- **Персональная лицензия**
Предназначена для локального использования. ППБМ устанавливается на отдельную рабочую станцию. Для обеспечения коллективной работы персональная лицензия позволяет пользователю со своего компьютера подключаться к серверу ППБМ или к другой рабочей станции, на которой установлена персональная лицензия.
- **Конкурентная лицензия**
Этот тип лицензирования предназначен для обеспечения работы группы пользователей в локальной сети с базами данных ППБМ, которые размещаются на выделенном сервере. В поставку входят сервер лицензий и клиентская часть, дополнительно приобретать персональные лицензии для работы с сервером не требуется. При серверной поставке лицензируется количество одновременных подключений к серверу баз данных ППБМ, при этом клиентские части можно установить на любое количество рабочих станций, но одновременно с программой сможет работать столько сотрудников, сколько конкурентных лицензий приобретено. Общее количество клиентских рабочих мест не ограничено.

Краткое описание и особенности ППБМ

Рассмотрим вкратце основные ППБМ: Business Studio, ARIS, CA ERwin Process Modeler (BPwin), Бизнес-инженер, Microsoft Visio.

Информация по каждому ППБМ сгруппирована по следующей схеме:

- Общая информация
- Интерфейс
- Решаемые задачи, перечень нотаций и моделей
- Особенности (плюсы и минусы)

Наиболее полная информация о ППБМ и их стоимость представлена на соответствующих сайтах разработчиков, ссылки указаны в начале данной главы.

Business Studio

Первая версия системы бизнес-моделирования Business Studio появилась на рынке в 2004 году. Разработчик: ГК «Современные технологии управления» (Россия).

К 2014 году Business Studio лидирует по числу клиентов в России и СНГ (более 1300) в классе программных продуктов бизнес-моделирования.

В процессе обучения студентов систему используют более 140 ВУЗов и бизнес-школ в рамках партнерской программы поддержки учебных заведений.

Основная задача, которую решает Business Studio – это создание комплексной модели бизнеса (Enterprise Architecture) в целях организации его эффективной работы. Под комплексной моделью бизнеса понимается модель, содержащая следующие элементы:

1. Стратегия (цели и показатели их достижения)
2. Модель бизнес-процессов
3. Организационная структура
4. Объекты деятельности (ресурсы, документы, информационные системы и др.)

Business Studio – Эффекты от использования

Для руководителей и «владельцев» бизнес-процессов банка

Business Studio позволяет построить систему управления, все элементы которой логически связаны друг с другом: от стратегических целей до должностных инструкций конкретных исполнителей. Это помогает:

- Ускорить достижение стратегических целей
- Повысить прозрачность деятельности банка и бизнес-процессов
- Снизить затраты и время выполнения бизнес-процессов
- Сохранить в банке знания о правилах выполнения бизнес-процессов при потере ключевых сотрудников
- Минимизировать время обучения нового персонала
- Разгрузить руководителей от "текучки" и предоставить им возможность заниматься стратегическими задачами
- Снизить трудоемкость работ по проектированию и совершенствованию системы управления в 2-3 раза

Для специалистов по организационно-корпоративному развитию и банковских бизнес-аналитиков

Business Studio позволяет ускорить и повысить качество выполнения каждого этапа проекта по описанию и реинжинирингу деятельности банка:

- Моделирование бизнес-процессов
- Формирование регламентирующих документов
- Уточнение требований
- Переформирование документов

Для ИТ-специалистов и банковских технологов

Специалистам, занимающимся внедрением информационных систем (ИС), Business Studio позволяет:

- Описать автоматизируемые бизнес-процессы
- Сформировать техническое задание на создание и внедрение ИС
- Сформировать инструкции для пользователей или включить описание работы с ИС в должностные инструкции

Внедрение Business Studio в банках

Одно из главных преимуществ Business Studio для банков и финансовых организаций – это наличие «Комплексной типовой бизнес-модели банка» [1], которую можно приобрести и использовать вместе с программным продуктом. Благодаря этому не нужно с нуля разрабатывать большинство моделей, документов и компонентов систем управления, а также «придумывать» архитектуру базы данных и прочие технические детали.

По данным на октябрь 2014: Бизнес-модель внедрили и успешно используют более 70 банков и финансовых организаций России и СНГ. http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5.

Business Studio – Особенности

1. Простота, удобство и высокая скорость освоения специалистами.
2. Использование самых популярных нотаций моделирования бизнес-процессов: IDEF0, Basic Flowchart, Cross Functional Flowchart, BPMN, EPC.
3. Интегрированность: в одном инструменте собраны все востребованные бизнесом методики и технологии.
4. Формирование на выходе конкретизированных регламентирующих документов, не требующих дополнительной доработки.
5. Business Studio Portal, предоставляющий сотрудникам необходимую для работы информацию и вовлекающий их в процесс улучшения компании.
6. Мощный Мастер отчетов, позволяющий формировать отчеты с использованием всех возможностей форматирования Microsoft Word и поддерживающий сложные выборки данных.
7. Расширение структуры данных с помощью модуля MetaEdit: создание собственных параметров (в т.ч. списков) и справочников.



Business Studio 4.0 - Бизнес-модель банка v4.1

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

Все справочники | Внешние ссылки | Процессы | Физические лица | Структура | Операционные риски

Каналы продаж | Маркетинговые кампании | Анализ продуктов и услуг
 Категории Клиентов | Маркетинговые акции | Маркетинговые исследования
 Маркетинговые методы | Анализ конкурентов

Маркетинг

Навигатор (Процессы)

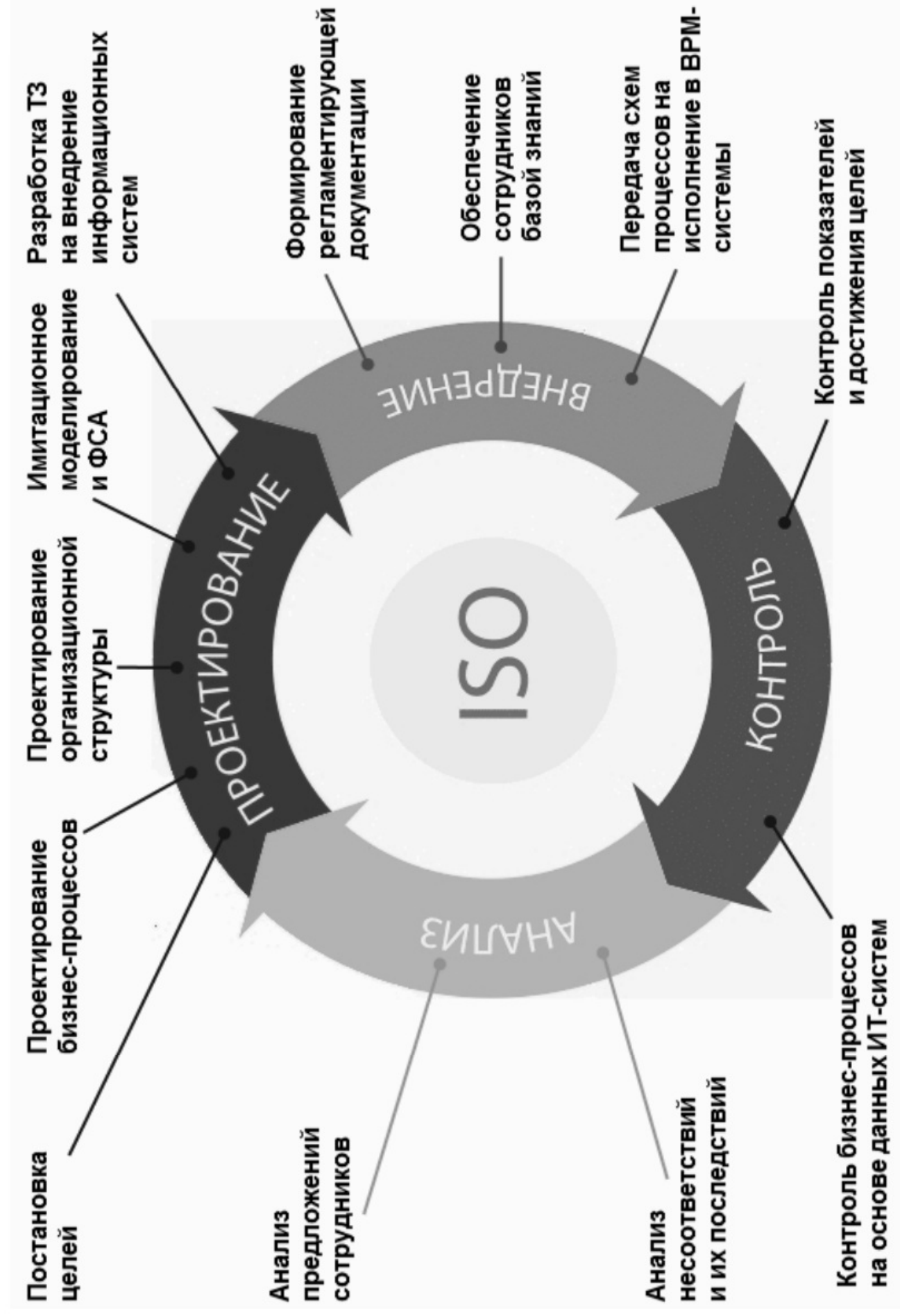
- Свойства
- Отчеты
- Группы
- Процессы
- Субъекты
- Объекты деятельности
- Управление
- Отчеты

EPS: A3.3.4.2 Разработка / модификация продукта банка

100%

Действия

Интерфейс Business Studio



Задачи Business Studio

ARIS

ARIS – это семейство профессиональных ППБМ, поддерживающих все основные области и циклы управления в организации. Разработчик: IDS Scheer AG (Германия).

Методология ARIS, на которой построены ППБМ, позволяет формализовать следующие системы и компоненты управления банком: стратегия, бизнес-процессы, организационная структура, качество, информационная система и др. Всего более 100 нотаций (шаблонов) для создания бизнес-моделей.

ARIS включает 4 платформы, в которые входят наборы модулей.

- **ARIS Strategy Platform**
Предназначена для проектирования бизнес-стратегии, внедрения стратегии в бизнес-процессы и оперативного мониторинга стратегических целей.
- **ARIS Design Platform**
Предназначена для распределенного моделирования, оптимизации, публикации бизнес-процессов и управления ИТ архитектурой.
- **ARIS Implementation Platform**
Предназначена для подготовки моделей бизнес-процессов к автоматизации, управления процессом разработки программного обеспечения.
- **ARIS Controlling Platform**
Предназначена для контроллинга бизнес-процессов и внедрения согласованной корпоративной системы управления всего предприятия.

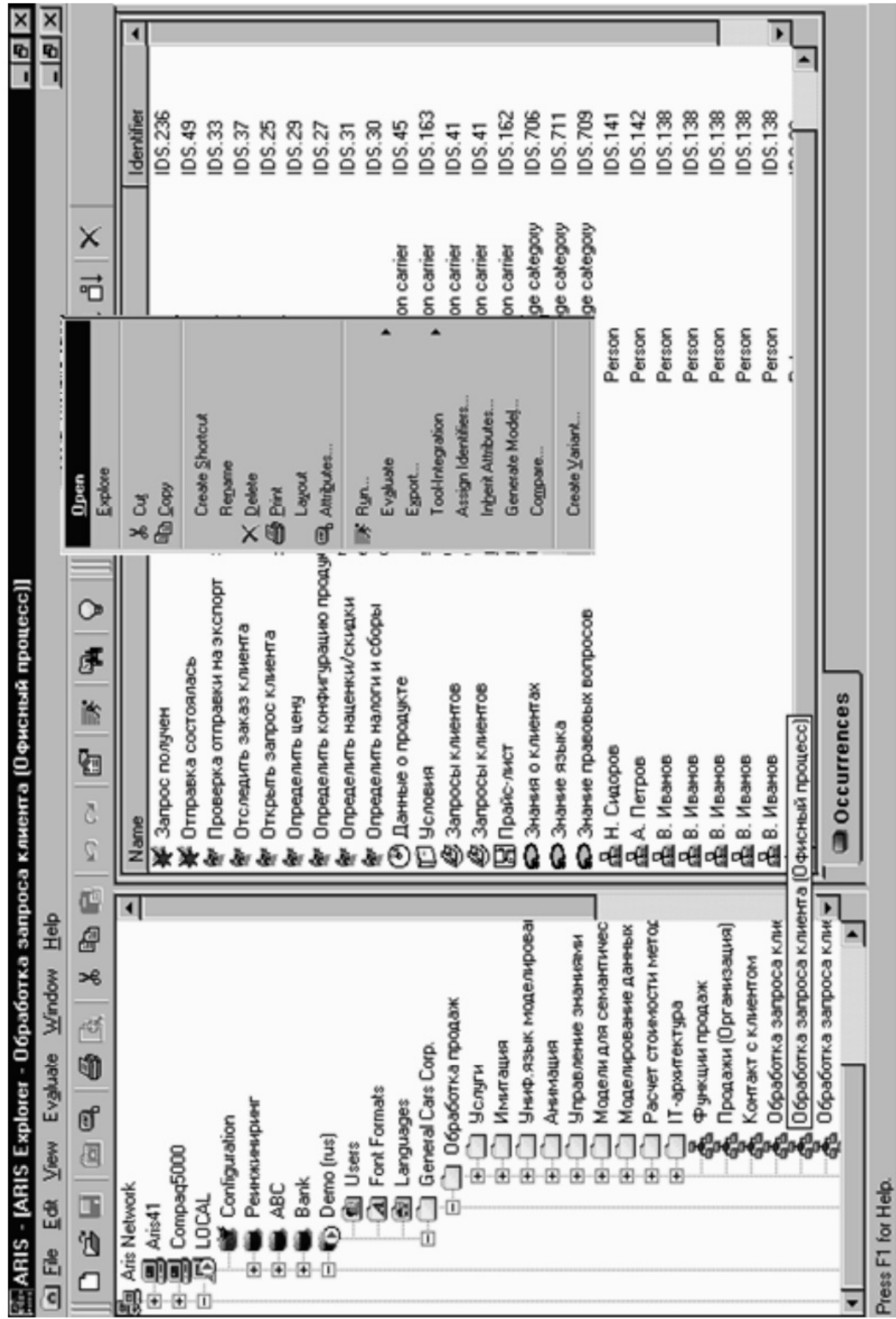
ARIS – Особенности

Плюсы

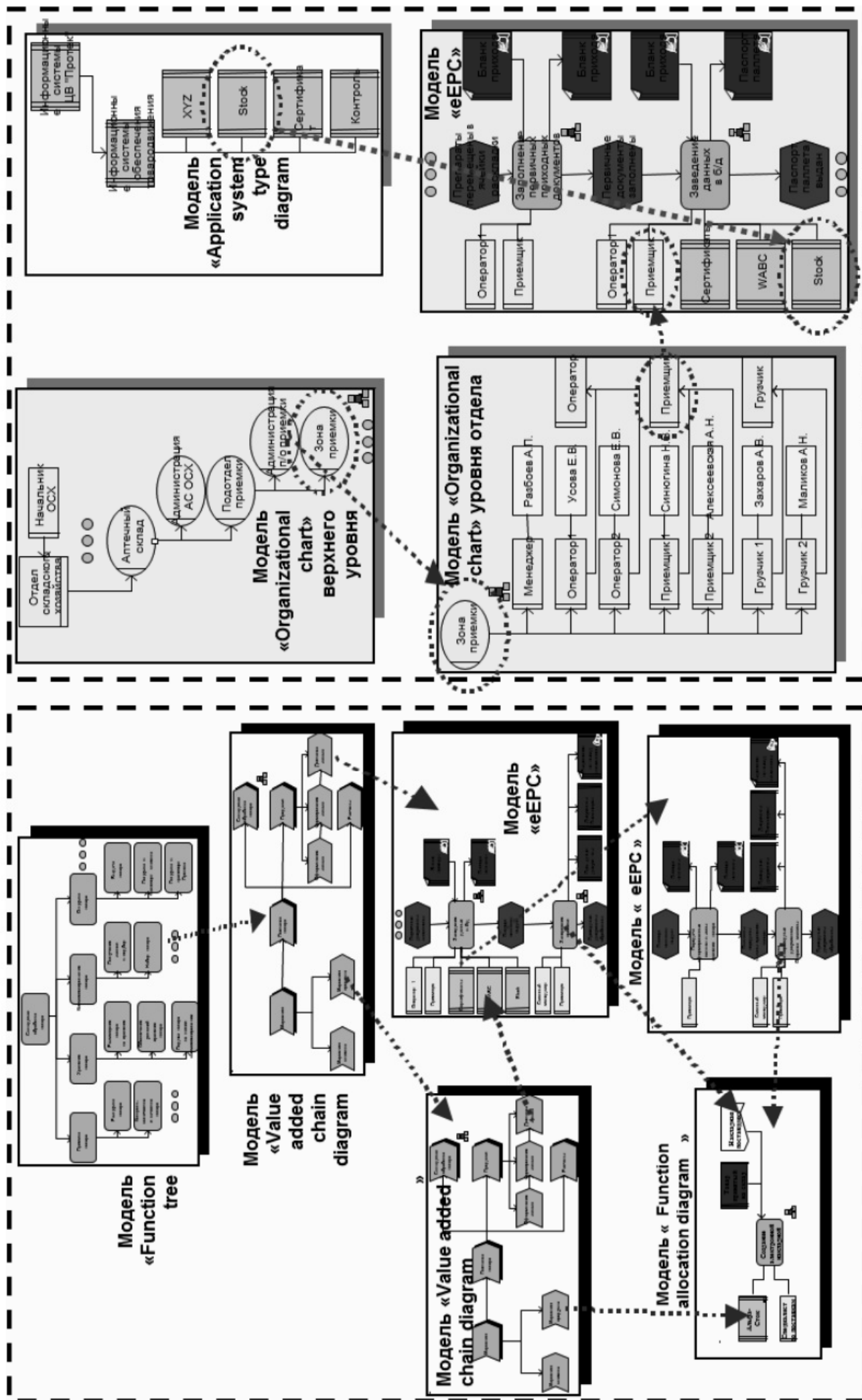
- Универсальная и широкая методология бизнес-моделирования
- Большая функциональность
- Технологические возможности

Минусы

- Высокая стоимость приобретения и использования
- Сложность освоения
- Сложность восприятия результатов бизнес-моделирования сотрудниками
- Отсутствие встроенных качественных шаблонов регламентов (регламент процесса, положение о подразделении, должностная инструкция)
- Высокие требования к аппаратному обеспечению при большом количестве лицензий



Интерфейс ARIS



ARIS – модели и их интеграция

D:\1. Banking\4. Бизнес-модели банков\ARIS_Бизн ...
 Бизнес-Навигатор ... X
 На главную
 ПП.01.01. Подбор персонала

Graphic
 ПП.01.01. Подбор персонала

- БАНК
- 1. Стратегия и показатели
- 2. Процессы
 - ОП. Основные процессы
 - ПП. Поддерживающие процессы
 - ПП.01. Управление персоналом
 - ПП.01.01. Подбор персонала
 - ПП.01.02. Прием на работу
 - ПП.01.03. Организация прохождения сотрудника с собеседованием / ка
 - ПП.01.04. Изменение условий трудового договора / ка
 - ПП.01.05. Увольнение
 - ПП.01.06. Обучение персонала
 - ПП.01.07. Внесение изменений в штатное расписание
 - ПП.02. Управление информационными ресурсами и технологиями
 - ПП.03. Управление инфраструктурой и материальными ресурсами
 - ПП.04. Управление филиальной сетью
 - ПП.06. PR и реклама
 - ПП.07. Управление документацией
 - ПП.08. Осуществление безналичных расчетов по корреспондентским счетам
 - ПП.09. Управление противодействием легализации доходов
 - ПП.11. Обеспечение кассовой работы
 - ПП.12. Процессы поддержки кредитования
- УП. Управляющие процессы
- 0. Процессы верхнего (первого) уровня
- 3. Организационная структура
- 4. Документы
- 5. Продукты
- 6. Системная архитектура
- Модель деятельности Банка

Бизнес-навигатор банка (Web Publisher ARIS)

CA ERwin Process Modeler (BPwin)

Программный продукт CA ERwin Process Modeler является инструментом для моделирования, анализа, документирования и оптимизации бизнес-процессов. Разработчик: компания «CA technologies», США.

Используется для графического описания бизнес-процессов, что позволяет наглядно представить всю деятельность организации.

Данный программный продукт ранее получил широкую известность с названием BPwin, однако содержал ограниченный функционал по бизнес-моделированию и не являлся комплексным решением.

ERwin Process Modeler помогает документировать важные аспекты любых бизнес-процессов: действия, которые необходимо предпринять, способы их осуществления и контроля, требующиеся для этого ресурсы, а также визуализировать получаемые от этих действий результаты. Повышает бизнес-эффективность IT-решений, позволяя аналитикам и проектировщикам моделей соотносить корпоративные инициативы и задачи с бизнес-требованиями и процессами информационной архитектуры и проектирования приложений.

Поддерживаемые нотации

1. IDEF0
2. DFD (нотация Гейна-Сарсона)
3. IDEF3 (аналог WFD-модели)
4. Node Tree Diagrams
5. Organization Charts
6. Swim Lane Diagrams (на основе IDEF3)
7. For Exposition Only Diagrams (FEO)
8. IDEF3 Scenario Diagrams

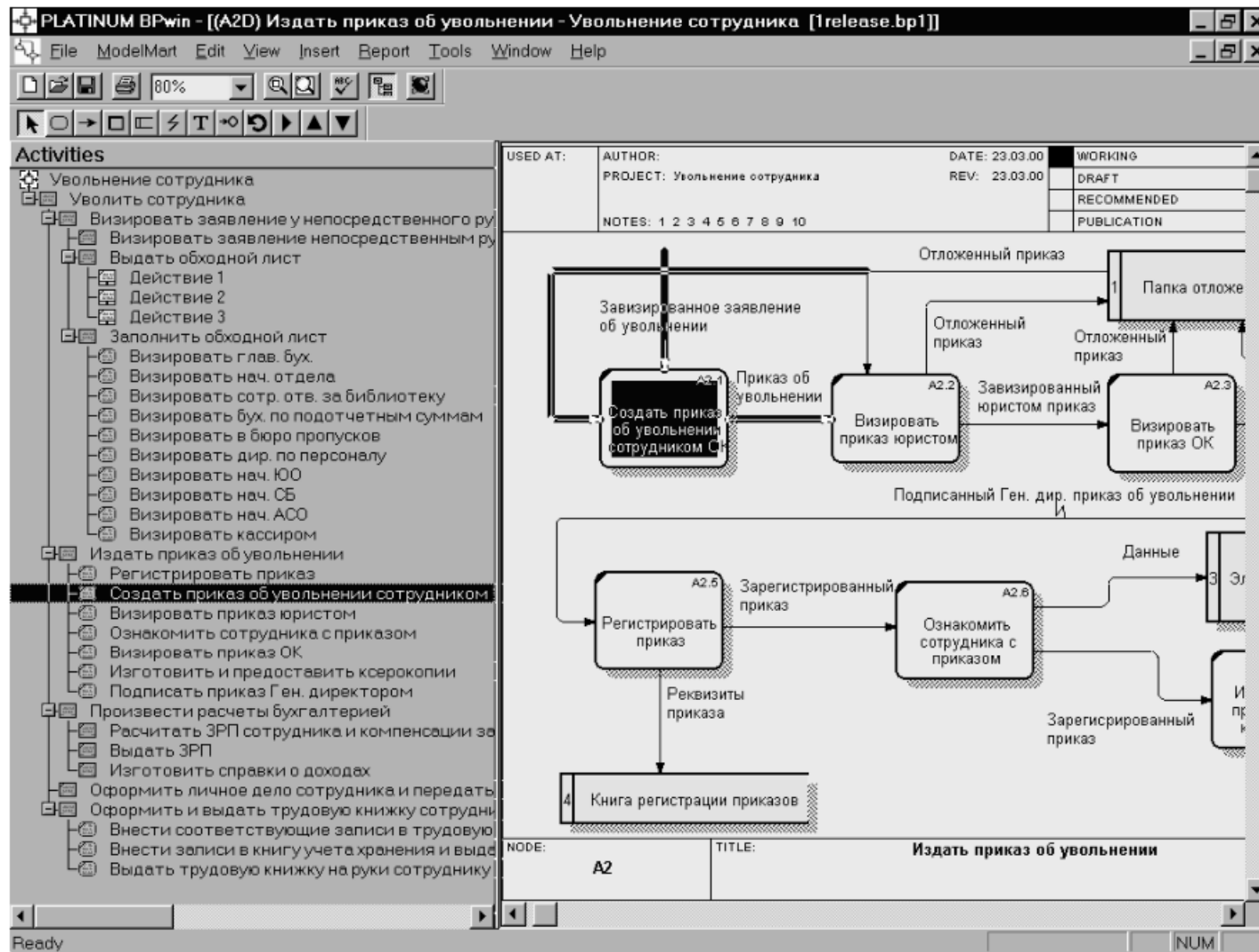
CA ERwin Process Modeler – Особенности

Плюсы

- Хорошо подходит для моделирования бизнес-процессов в нотациях серии IDEF. Возможность декомпозиции бизнес-процессов.
- Удобная визуализация и интерфейс
- Наличие аналитических функций

Минусы

- Ограниченность методологии бизнес-моделирования, невозможность построить комплексную бизнес-модель организации
- Отсутствие встроенных качественных шаблонов регламентов (регламент процесса, положение о подразделении, должностная инструкция)
- Невысокая распространённость
- Функциональные ограничения
- Отсутствие полной и качественной методической и технической документации на русском языке

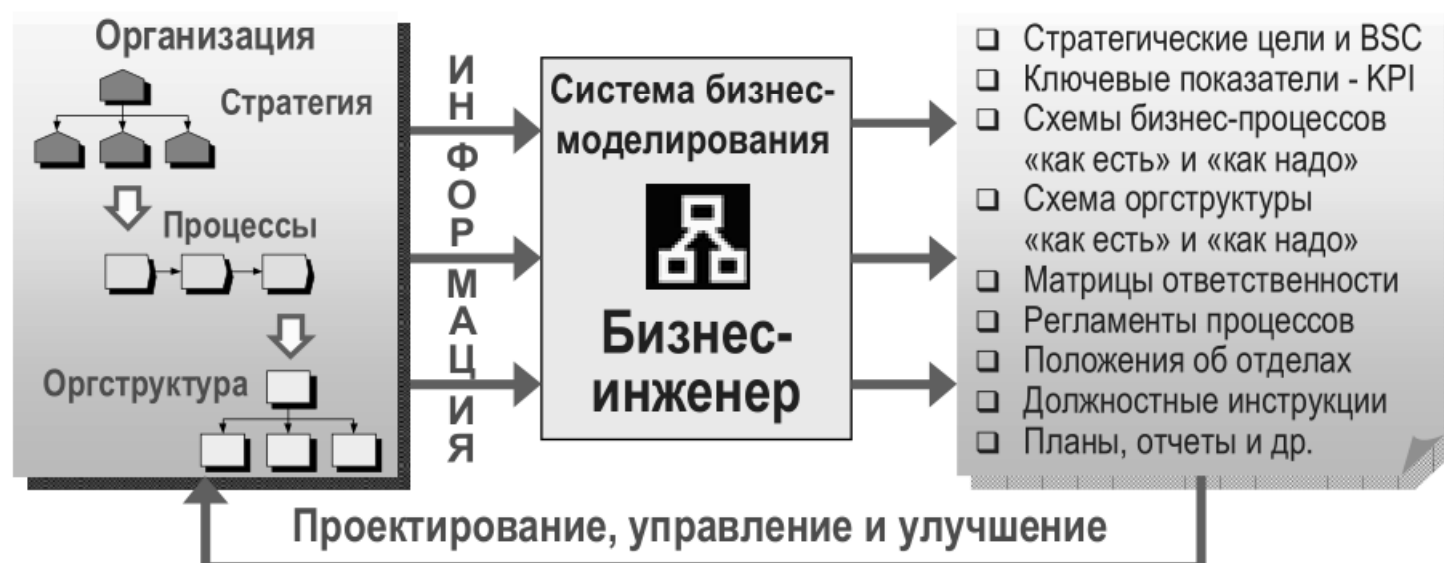


CA ERwin Process Modeler – Интерфейс

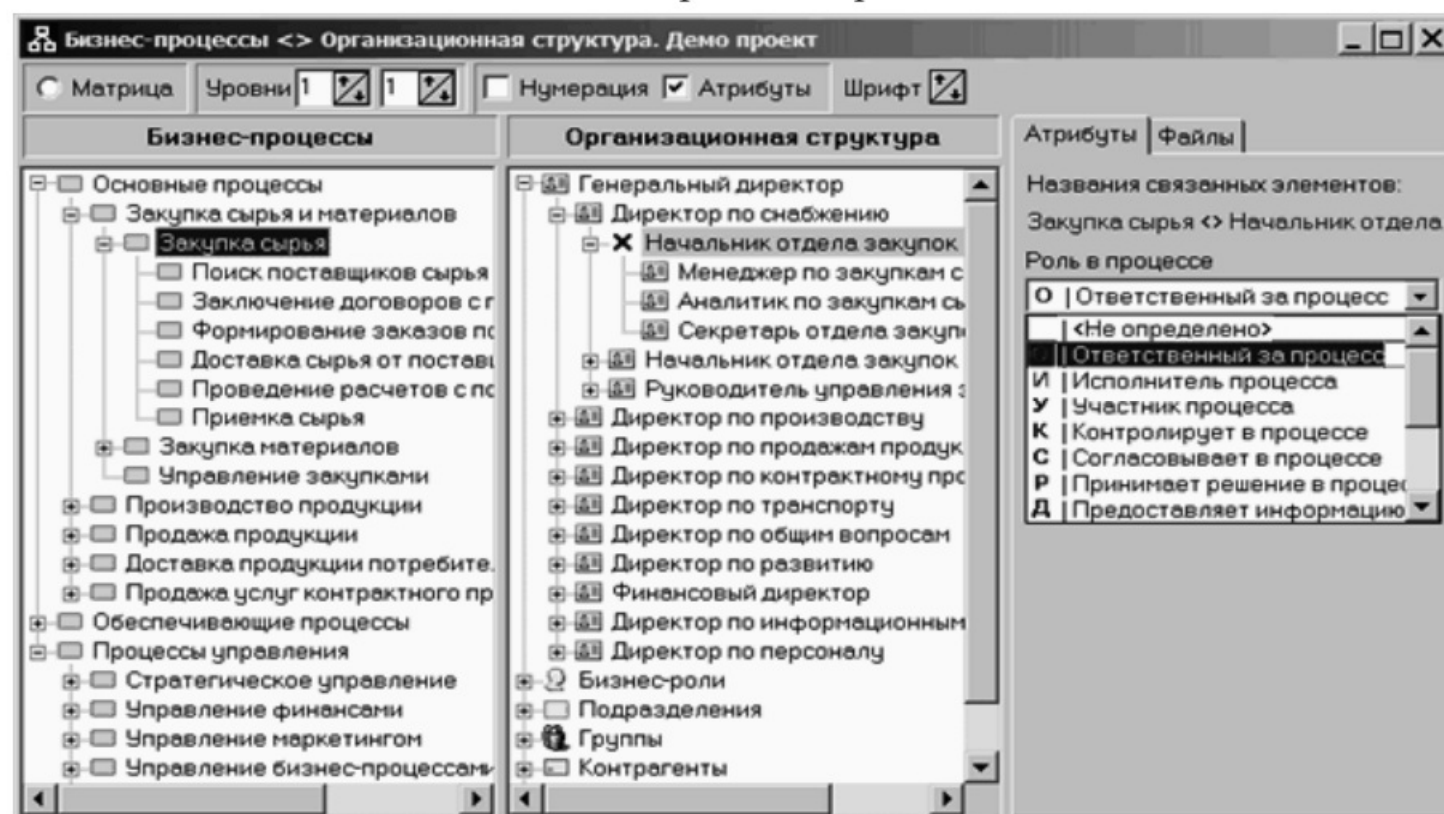
Бизнес-инженер

Программный продукт Бизнес-инженер является инструментальным средством моделирования деятельности предприятия, разработки регламентирующих документов и управления эффективностью бизнеса. Разработан российской консалтинговой компанией «БИТЕК» (г. Москва).

Бизнес-инженер поддерживает полный цикл проектирования организации от разработки стратегии, ключевых показателей и бизнес-процессов до анализа и оптимизации оргструктуры, повышения эффективности персонала, портфеля проектов, построения системы менеджмента качества, финансов и информационной системы предприятия.



Бизнес-инженер – схема работы



Бизнес-инженер – интерфейс

Решаемые задачи

- Проведение стратегического анализа
- Разработка и внедрение стратегии и BSC
- Разработка ключевых показателей – KPI
- Проектирование и оптимизация бизнес-процессов
- Анализ и оптимизация организационной структуры
- Автоматизированное формирование регламентов
- Построение системы менеджмента качества (СМК)
- Анализ эффективности персонала
- Управление проектами

Встроенные нотации моделирования бизнес-процессов

- IDEF0
- Data Flow Diagram в нотации Гейна-Сарсона, Йордона-Де Марко
- IDEF3 Diagram
- ORACLE Diagram
- BAAN Diagram
- Swimmer Lanes Diagram
- Process Variant Matrix Diagram
- VAD, PSD, EPC и др.

Бизнес-инженер – Особенности

Плюсы

- Широта бизнес-моделирования
- Функциональность
- Автоматическая генерация отчётов и регламентов

Минусы

- Невысокая распространённость
- Сложность в освоении всех модулей и функций, принципов работы
- Необходимость конфигурирования и перенастройки баз данных
- Недостаточные аналитические функции

Microsoft Visio

Программный продукт Microsoft Office Visio – это решение для создания и редактирования технических и деловых схем (бизнес-моделей), предназначенных для систематизации и наглядного представления различных данных, процессов и систем.

Данный программный продукт можно отнести к начальному уровню бизнес-моделирования. Он прост в освоении и эффективен в тех случаях, когда необходимо быстро и без больших усилий разработать отдельные бизнес-модели или комплект бизнес-моделей. Но как только сложность и количество бизнес-моделей становится значительным, следует использовать более сложные продукты бизнес-моделирования.

Microsoft Office Visio 2013 обладает современным интерфейсом (Office Fluent User Interface). Его отличительной особенностью является лента, на которой все необходимые инструменты логически сгруппированы по вкладкам, что существенно упрощает работу в программе.

Microsoft Visio – Встроенные нотации

- Business Process (нотации для описания бизнес-процессов)
- Basic Flowchart
- Cross Functional Flowchart
- EPC Diagram
- Work Flow Diagram
- IDEF0 Diagram
- Data Flow Diagram
- BPMN
- Organization Chart (организационная структура)
- Cause and Effect Diagram (диаграмма причин-следствий)
- Project Schedule (управление проектами): Gantt Chart, PERT Chart

Microsoft Visio – Задачи и функции

- Разработка различных бизнес-моделей в соответствии со встроенными шаблонами (нотациями), технология Hotspots
- Разработка новых шаблонов (нотаций) бизнес-моделирования
- Декомпозиция бизнес-процессов и организационной структуры, связь моделей всех уровней
- Публикация бизнес-моделей в формате HTML с элементами управления навигацией для размещения на веб-сайтах
- Генерация отчётов
- Интеллектуальная проверка бизнес-моделей для поиска типичных ошибок построения диаграмм и проверки совместимости с бизнес-правилами
- Автоматическое связывание данных с одним или несколькими источниками, такими как Microsoft Excel, Access, SQL

- Публикация бизнес-моделей в репозитории процессов SharePoint и создание наглядных гибридных веб-приложений с помощью служб Visio. Возможность опубликовать для совместного использования панели мониторинга с интерактивными схемами Visio и другими службами приложений
- Мониторинг процессов
- Интеграция с Microsoft Office через импорт и экспорт данных, а также внедрение схем Visio в другие документы

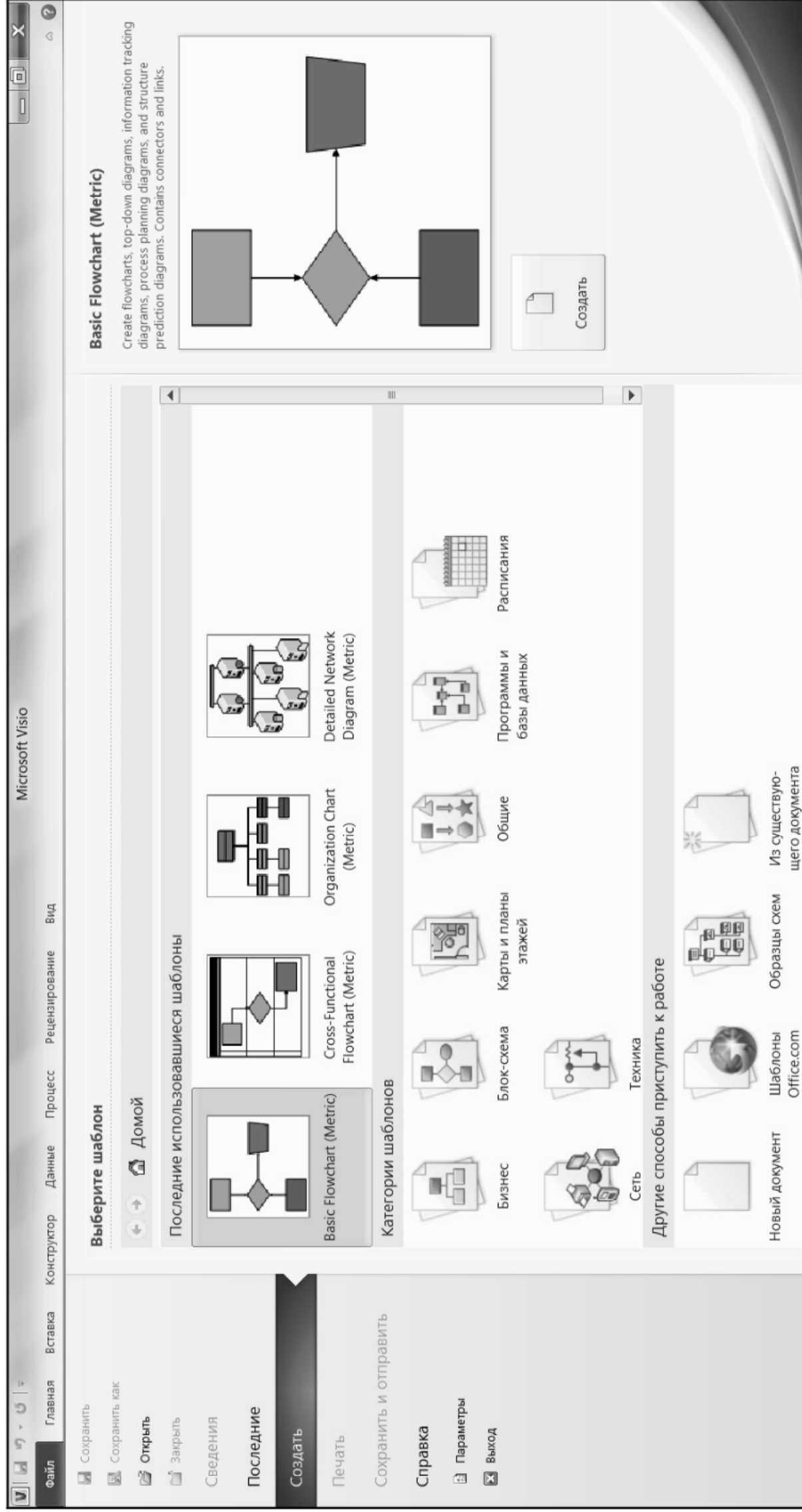
Microsoft Visio – Особенности

Плюсы

- Идеален для «разовой» работы по созданию бизнес-моделей
- Прост в обучении и работе
- Широкая поддержка методик и нотаций бизнес-моделирования
- Большая распространённость
- Низкая стоимость

Минусы

- Не является профессиональным программным продуктом бизнес-моделирования
- Примитивная генерация отчётов и регламентов
- Ограниченные технологические возможности
- Нет полной интеграции и синхронизации бизнес-моделей
- Нет достаточных аналитических функций
- Не подходит для масштабных и средних проектов / организаций, с большим количеством разрабатываемых бизнес-моделей и работающих в ППБМ пользователей (бизнес-аналитиков)



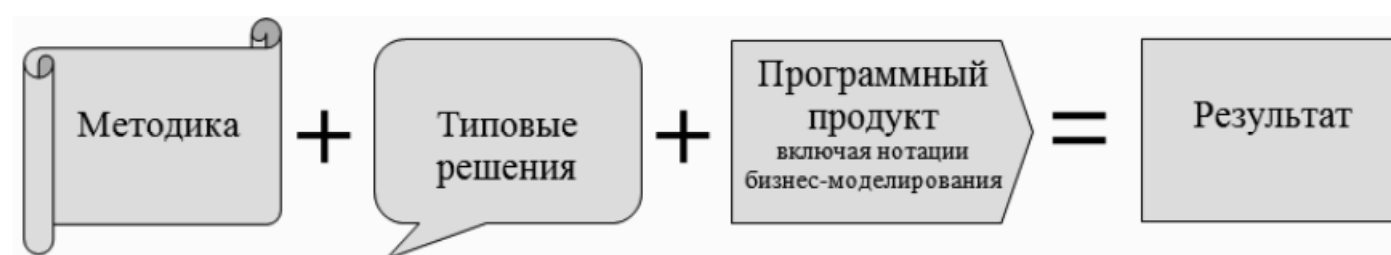
Microsoft Visio – Интерфейс

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной книге мы рассмотрели основной набор знаний и инструментов, которыми должен владеть современный бизнес-аналитик, специалист по организационному развитию, методолог.

1. Программные продукты бизнес-моделирования
2. Нотации бизнес-моделирования и описания бизнес-процессов: IDEF0, EPC, VAD, Cross Functional Flowchart, BPMN и др.
3. Методики бизнес-инжиниринга / менеджмента. Например, методики описания и оптимизации бизнес-процессов и др.
4. Типовые решения, наработки и материалы, примеры других банков. Например «Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации)» [1].
5. Нормативные документы регулирующих органов (Банк России и др.)
6. Отраслевые и международные стандарты (например, ISO 9000, APB, ITIL и др.)

Если по какой-либо области потребуется более детальная узкоспециализированная информация, то её можно найти в других книгах автора, а также официальных документах / стандартах, которые перечислены в разделе «Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы».



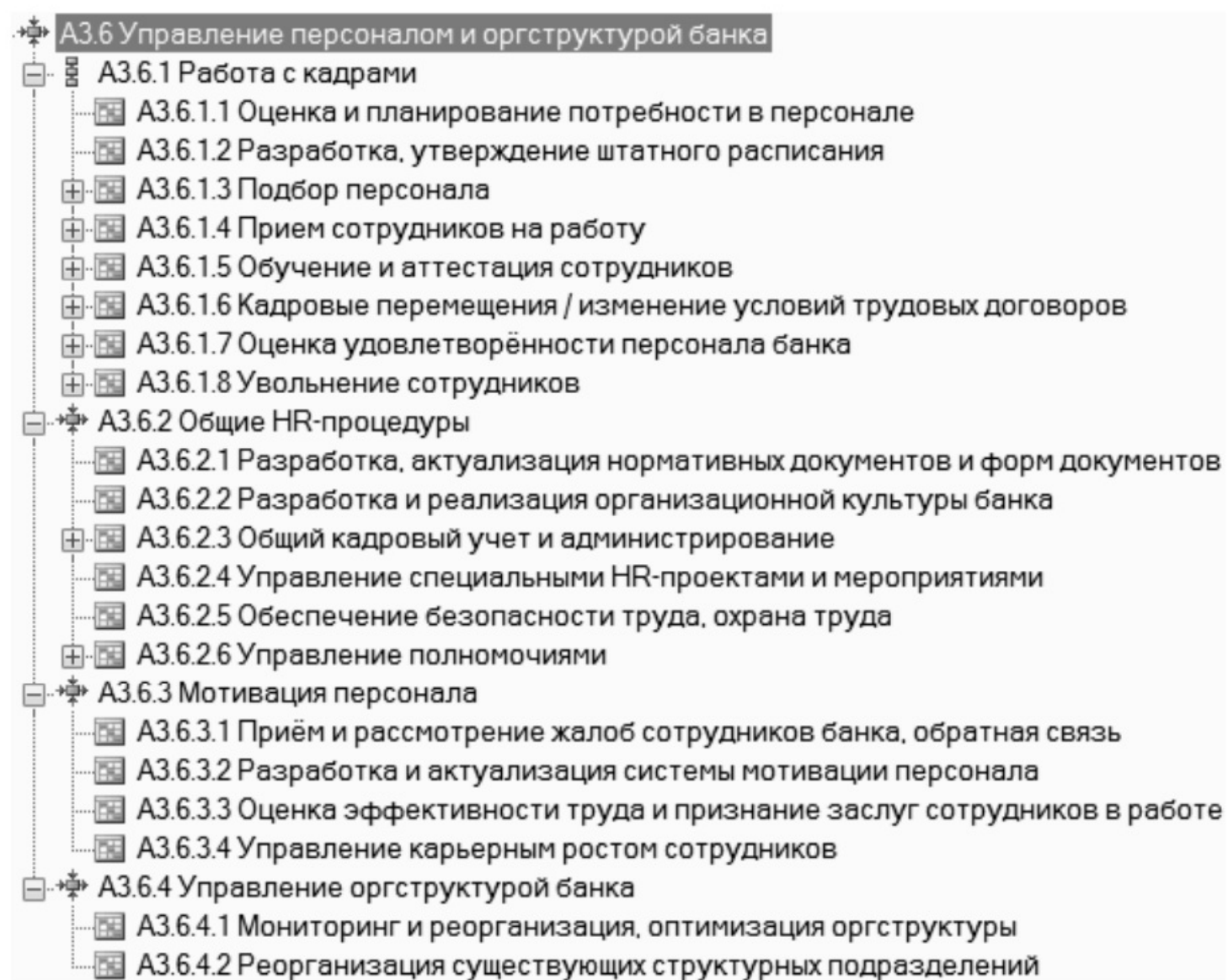
Получение практических результатов

ПРИЛОЖЕНИЕ – МОДЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА

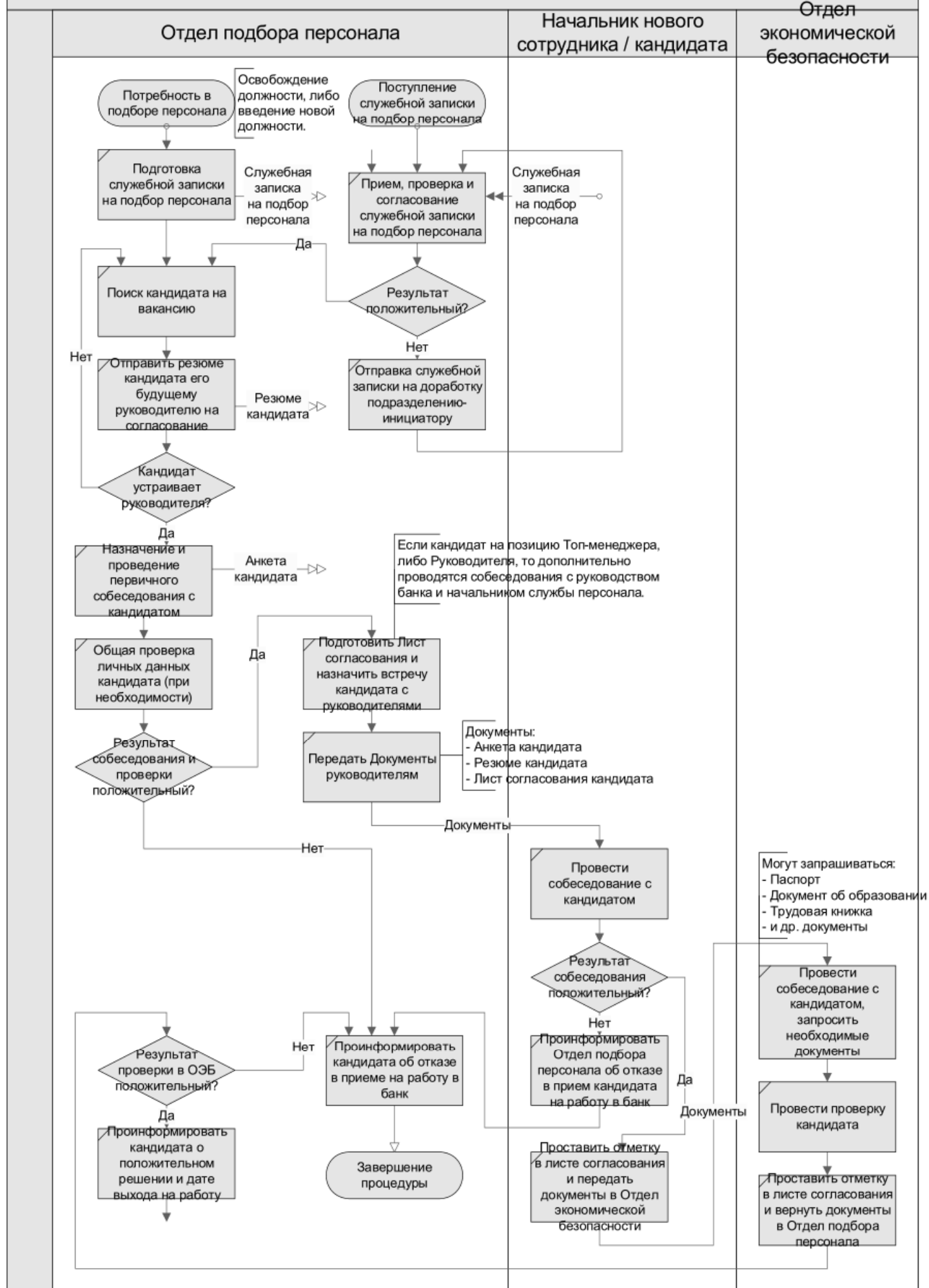
В данном приложении представлены типовые модели бизнес-процессов банка.

Обращаем внимание: для целей открытой публикации из некоторых моделей удалена специфическая информация и детали.

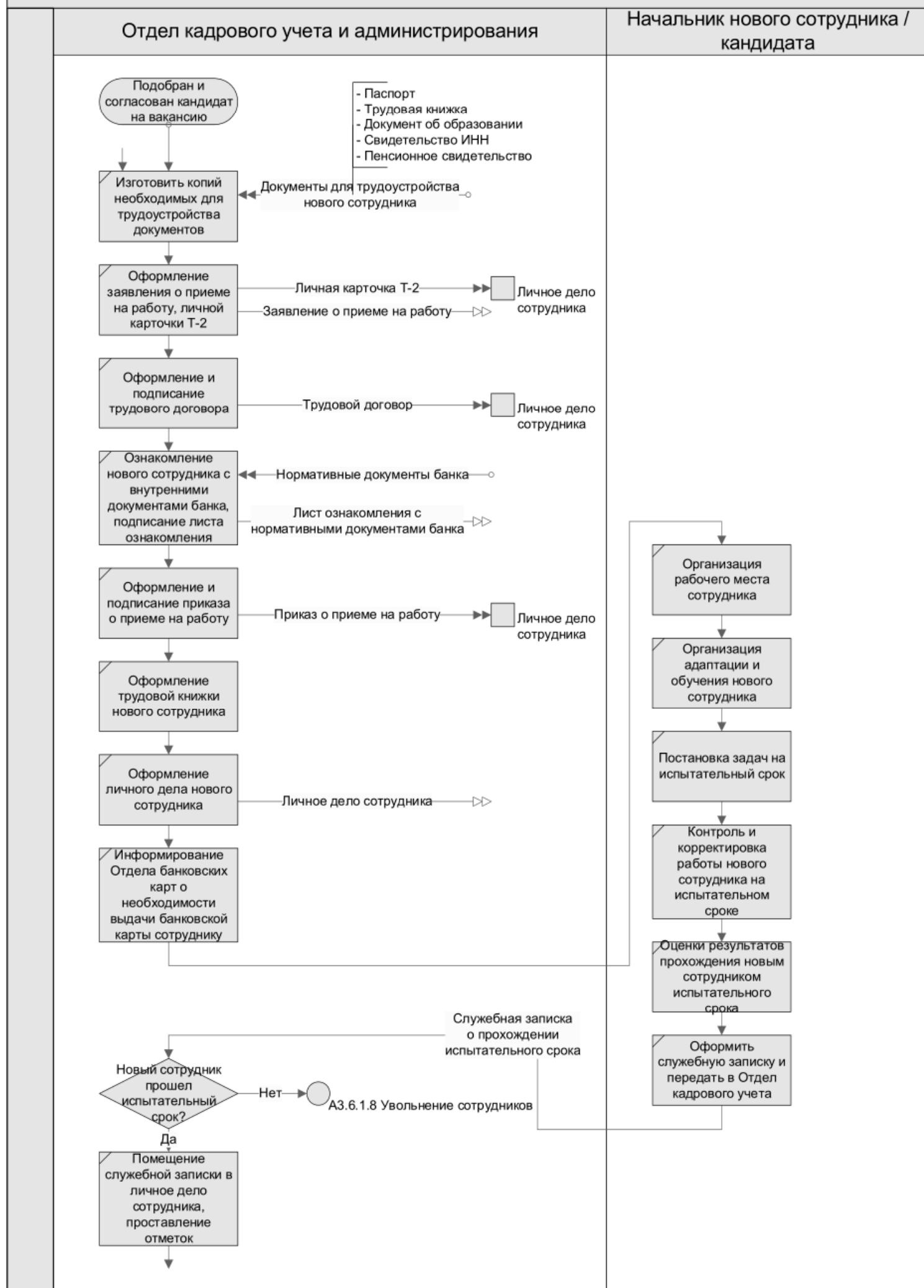
Управление персоналом



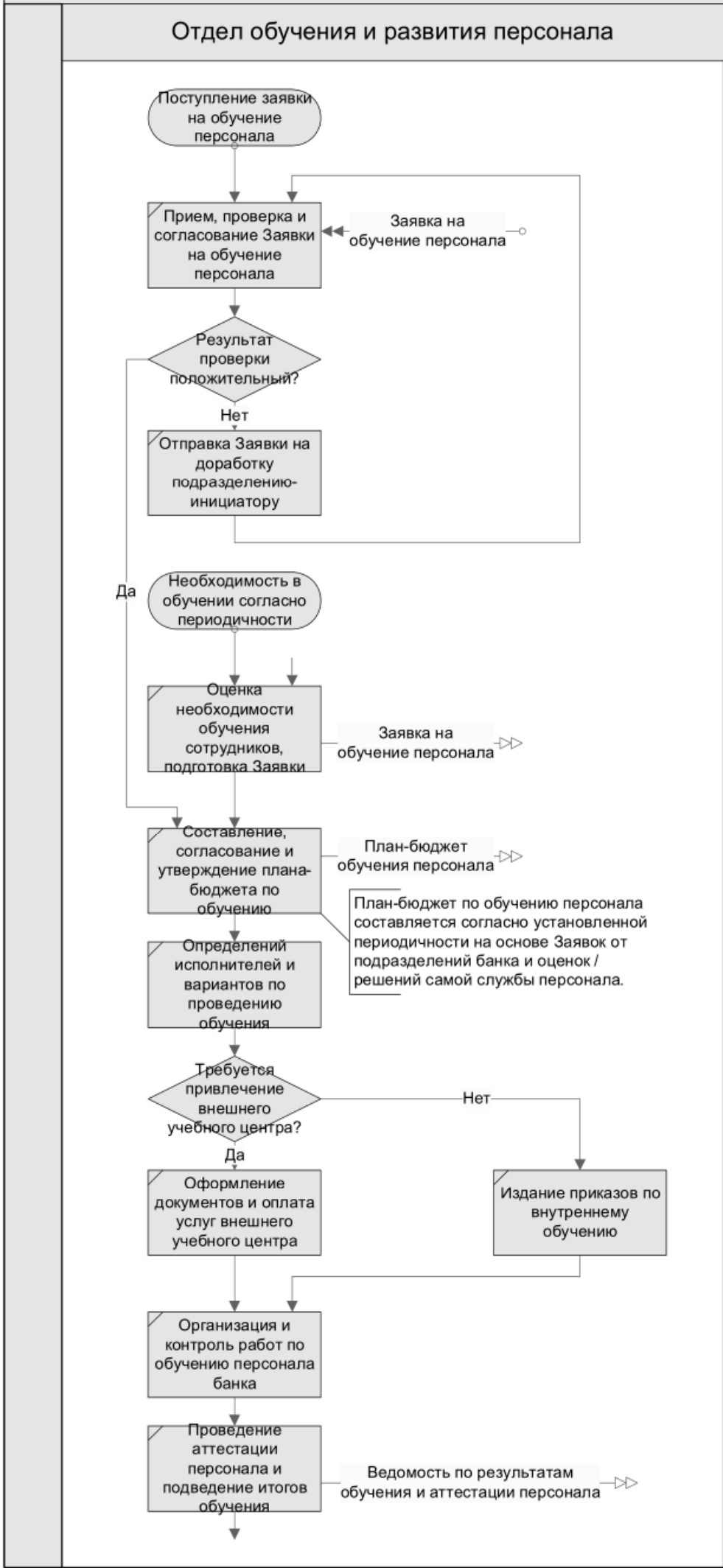
А3.6.1.3 Подбор персонала



А3.6.1.4 Прием сотрудников на работу



А3.6.1.5 Обучение и аттестация сотрудников

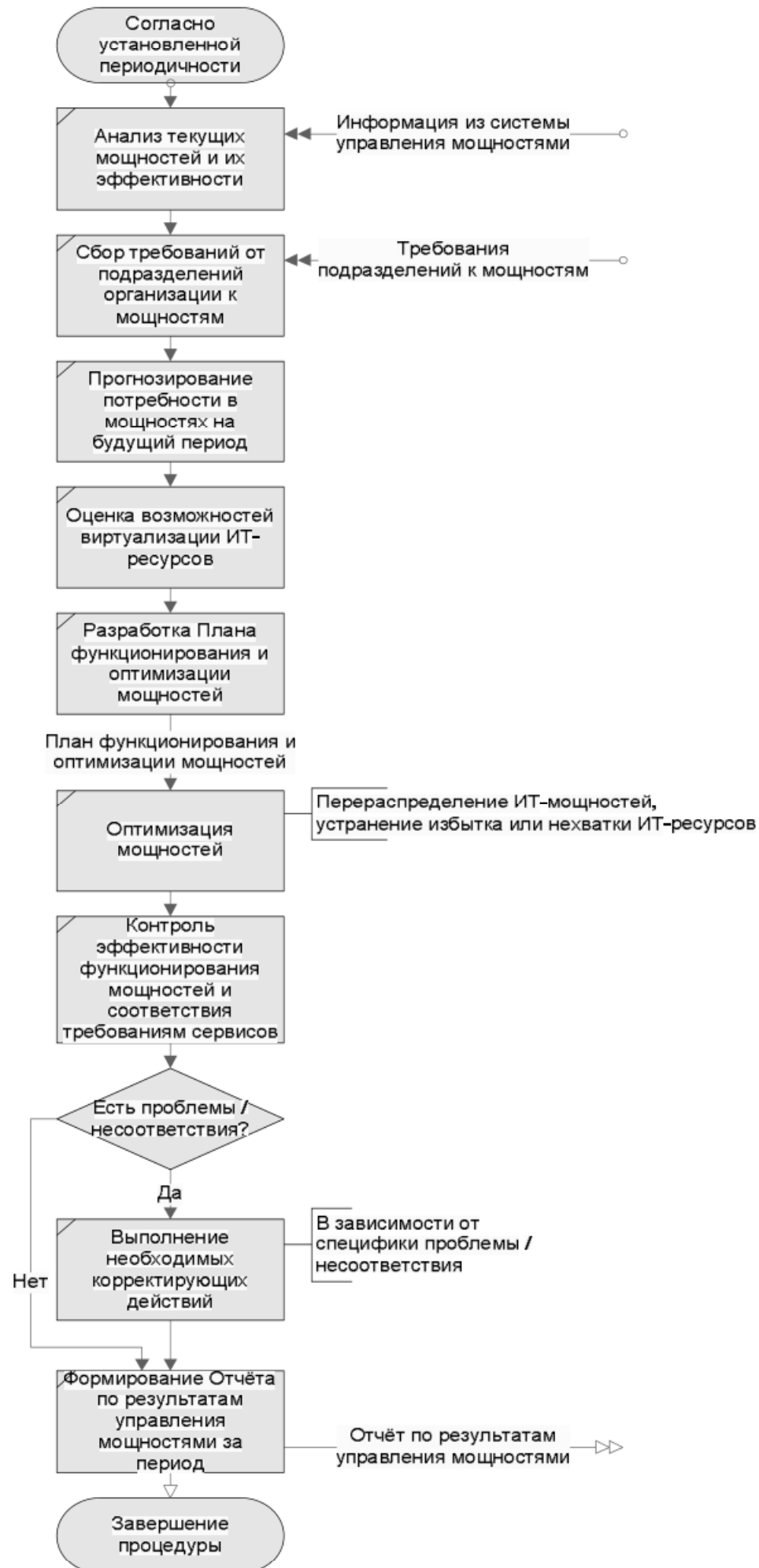


ИТ-обеспечение (ITIL / ITSM)

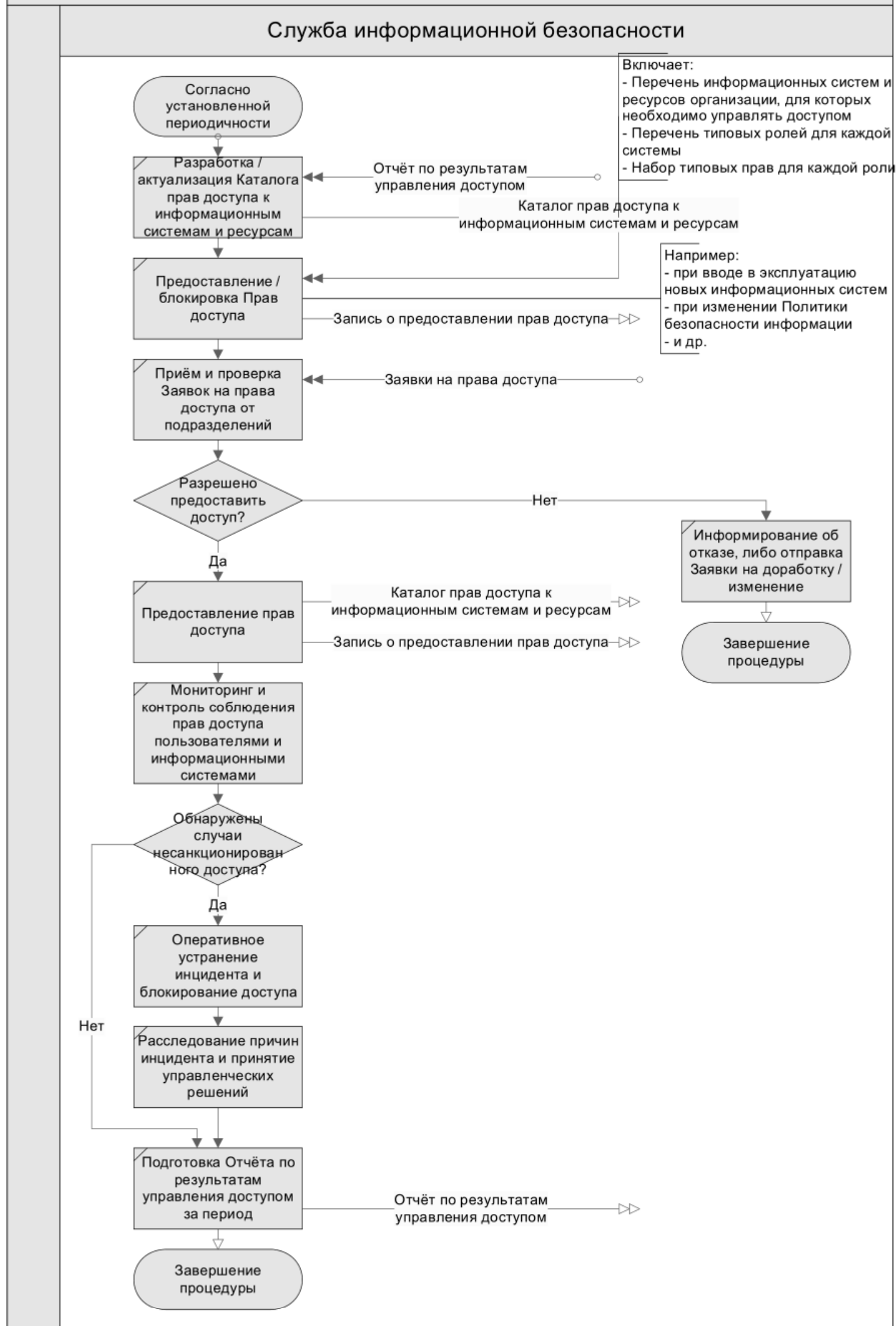
- [-] A2.1.2 ITIL (Библиотека инфраструктуры информационных технологий)
 - [-] A2.1.2.1 Стратегия развития услуг (Service Strategy)
 - [-] A2.1.2.2 Проектирование услуги (Service Design)
 - [-] A2.1.2.2.1 Управление каталогом услуг (Service Catalogue Management)
 - [-] A2.1.2.2.2 Управление уровнем услуг (Service Level Management)
 - [-] A2.1.2.2.3 Управление мощностями (Capacity Management)
 - [-] A2.1.2.2.4 Управление доступностью (Availability Management)
 - [-] A2.1.2.2.5 Управление непрерывностью услуг (IT Service Continuity Management)
 - [-] A2.1.2.2.6 Управление безопасностью информации (Information Security Management)
 - [-] A2.1.2.2.7 Управление поставщиками (Supplier Management)
 - [-] A2.1.2.3 Трансформация услуги (Service Transition)
 - [-] A2.1.2.3.1 Планирование трансформации (Transition planning)
 - [-] A2.1.2.3.2 Управление изменениями (Change Management)
 - [-] A2.1.2.3.3 Управление активами и конфигурациями (Service Asset and Configuration Management)
 - [-] A2.1.2.3.4 Управление релизами и развёртыванием (Release and Deployment Management)
 - [-] A2.1.2.3.5 Валидация и тестирование услуги (Service validation and testing)
 - [-] A2.1.2.3.6 Оценка (Evaluation)
 - [-] A2.1.2.3.7 Knowledge Management (Управление знаниями)
 - [-] A2.1.2.4 Эксплуатация услуг (Service Operation)
 - [-] A2.1.2.4.1 Управление событиями (Event management)
 - [-] A2.1.2.4.2 Управление инцидентами (Incident Management)
 - [-] A2.1.2.4.3 Выполнение запросов на обслуживание (Request Fulfillment)
 - [-] A2.1.2.4.4 Управление проблемами (Problem Management)
 - [-] A2.1.2.4.5 Управление доступом (Access Management)
 - [-] A2.1.2.4.6 Общие сервисные функции (Common Service Operation activities)
 - [-] A2.1.2.4.6.1 Мониторинг и контроль
 - [-] A2.1.2.4.6.2 ИТ-операции
 - [-] A2.1.2.4.6.3 Управление аппаратным обеспечением
 - [-] A2.1.2.4.6.4 Администрирование серверов
 - [-] A2.1.2.4.6.5 Администрирование сетей
 - [-] A2.1.2.4.6.6 Хранение и архивирование информации
 - [-] A2.1.2.4.6.7 Администрирование баз данных
 - [-] A2.1.2.4.6.8 Поддержка пользователей рабочих станций
 - [-] A2.1.2.4.6.9 Администрирование WEB-систем и приложений
 - [-] A2.1.2.4.7 Service Desk
 - [-] A2.1.2.4.8 Управление приложениями
 - [-] A2.1.2.5 Постоянное улучшение услуг (Continual Service Improvement)

A2.1.2.2.3 Управление мощностями (Capacity Management)

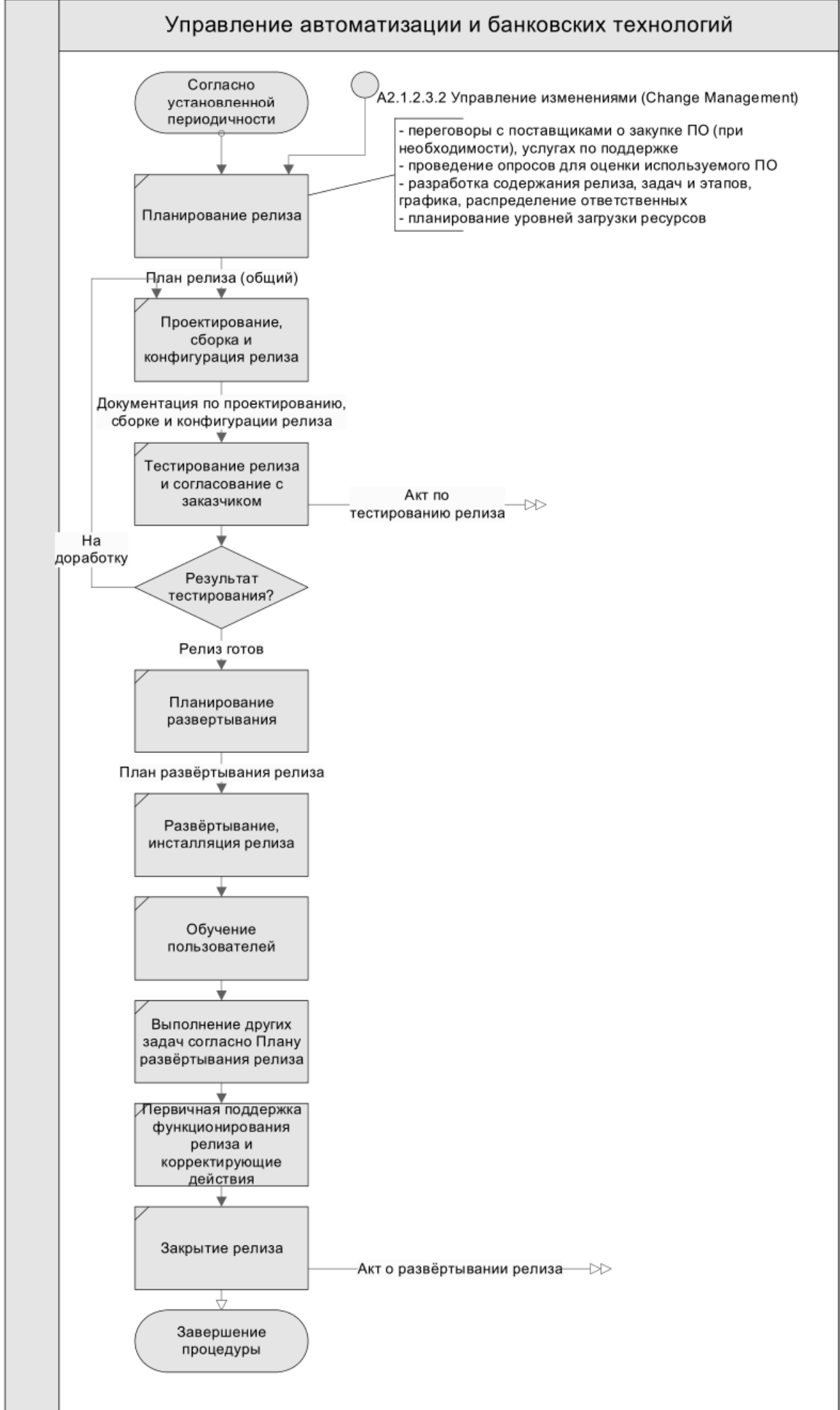
Управление системного администрирования



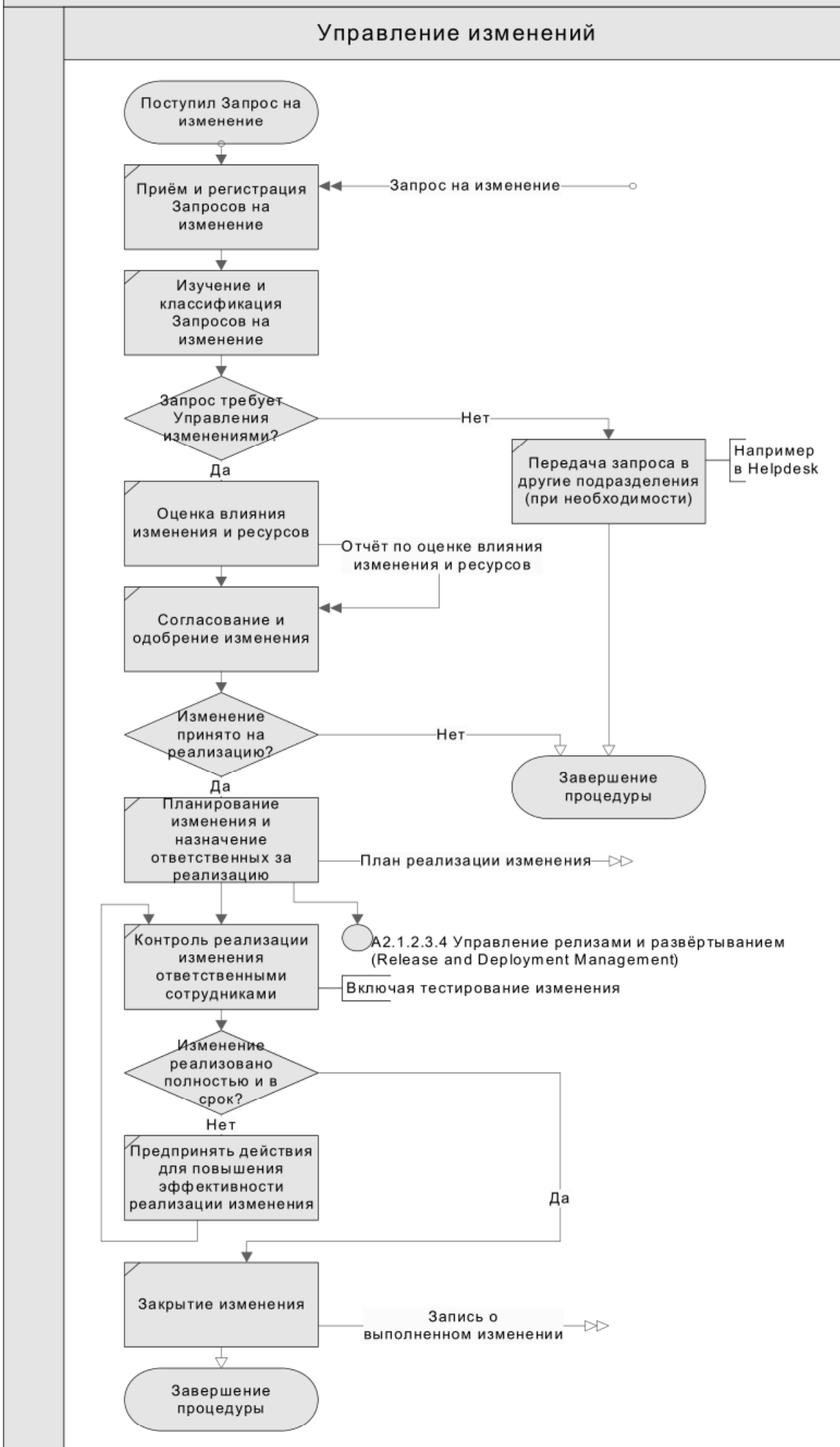
A2.1.2.4.5 Управление доступом (Access Management)



A2.1.2.3.4 Управление релизами и развёртыванием (Release and Deployment Management)

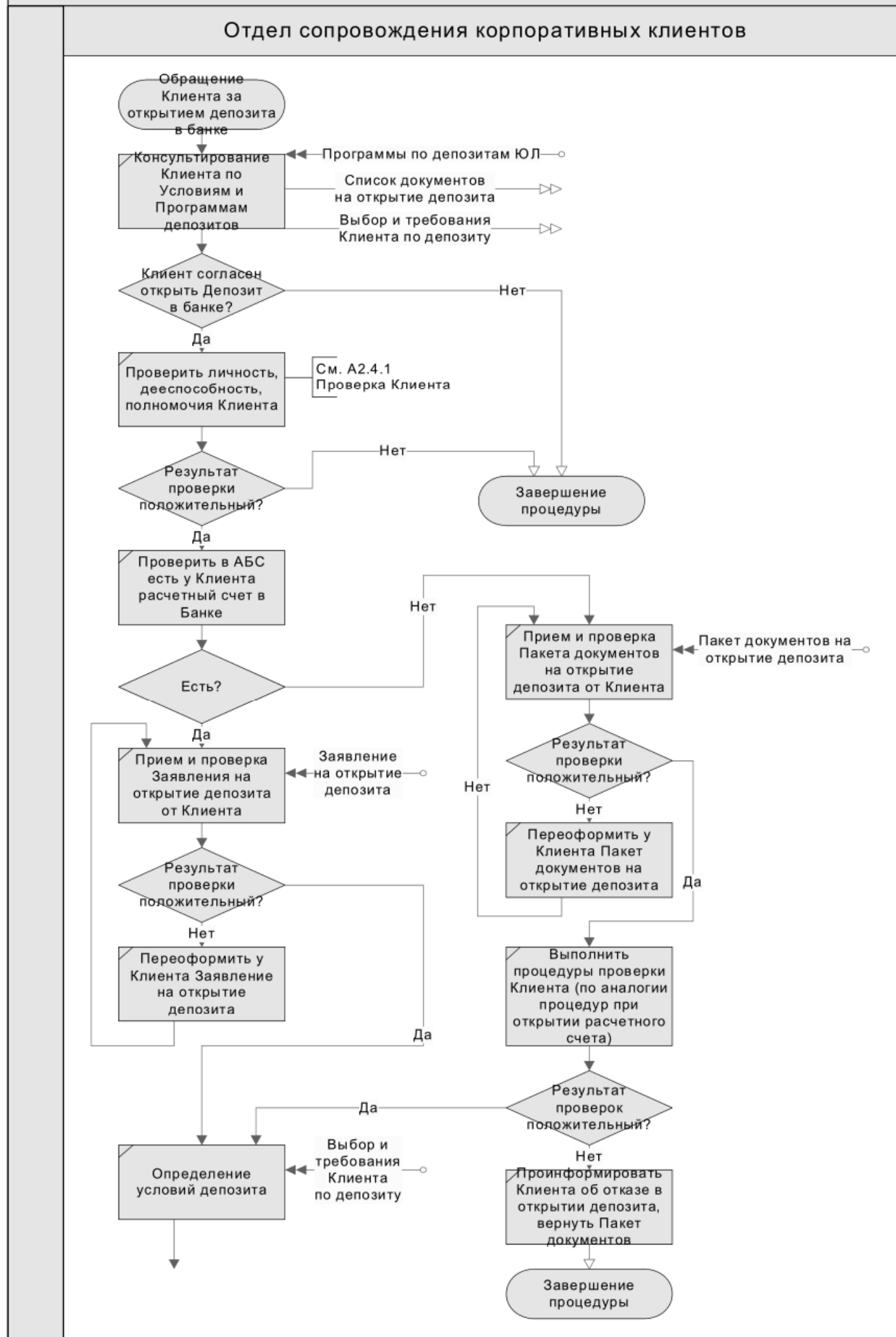


A2.1.2.3.2 Управление изменениями (Change Management)

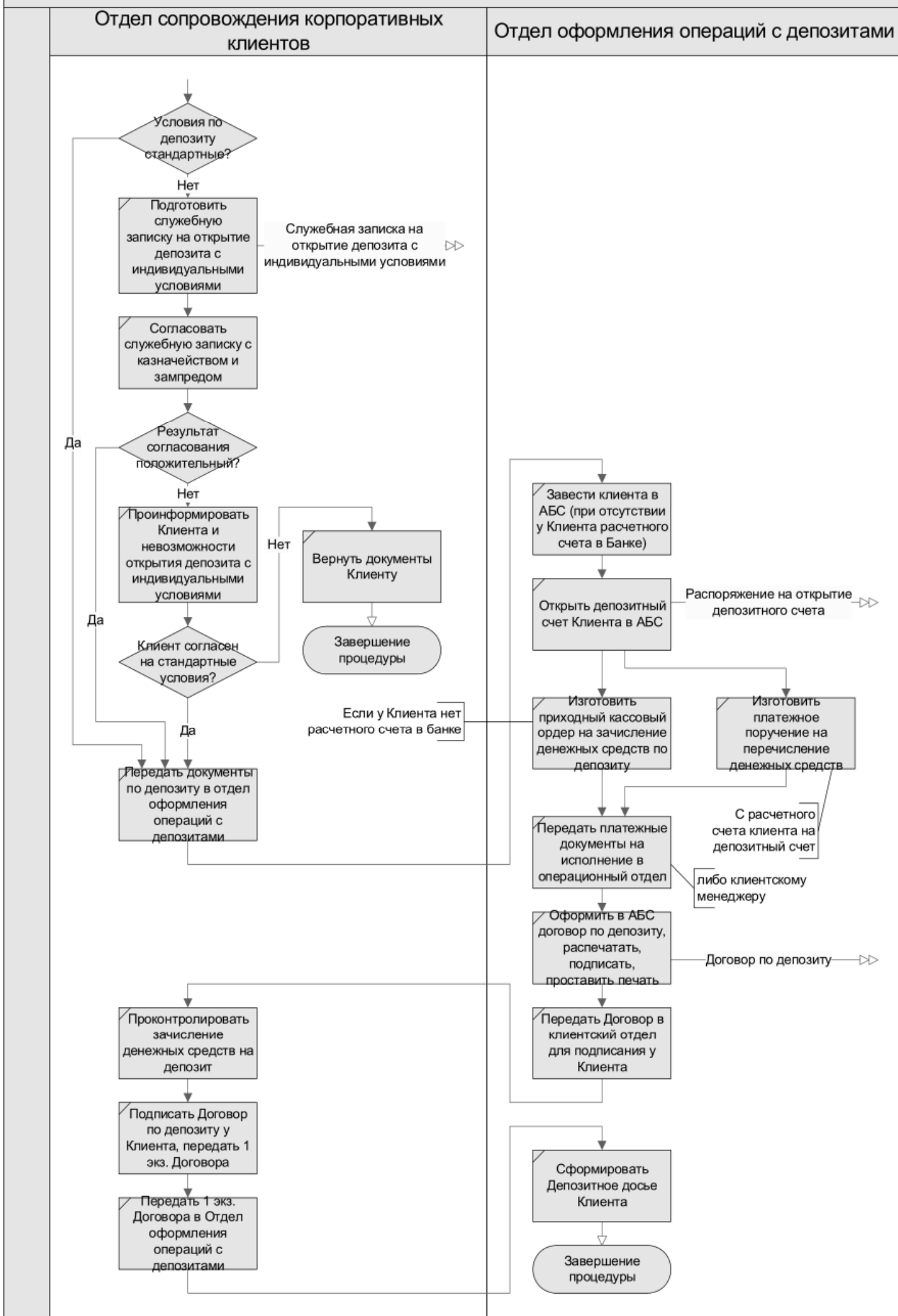


Депозиты

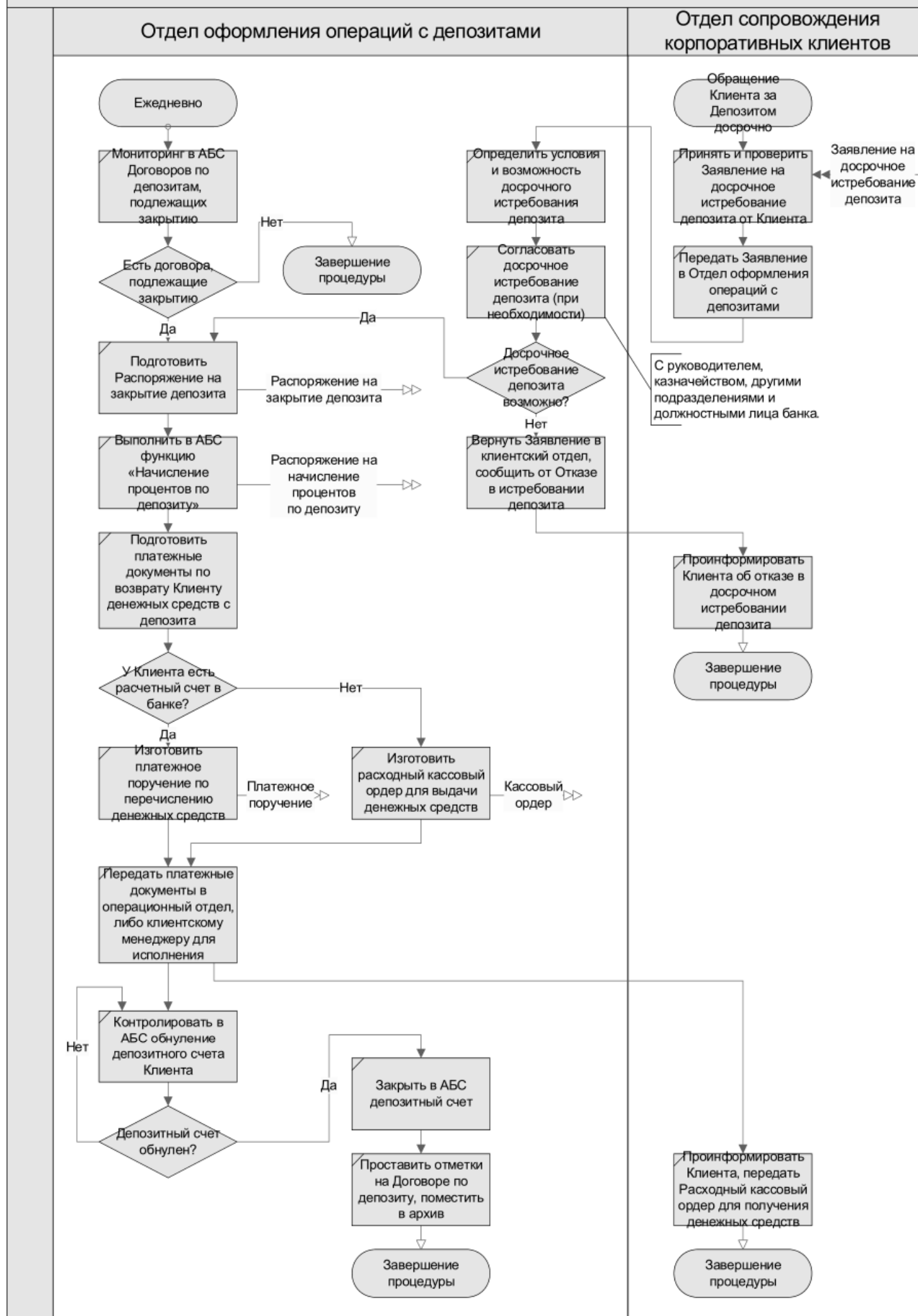
А1.2.2.1.1 Прием и проверка документов от Клиента для открытия депозита



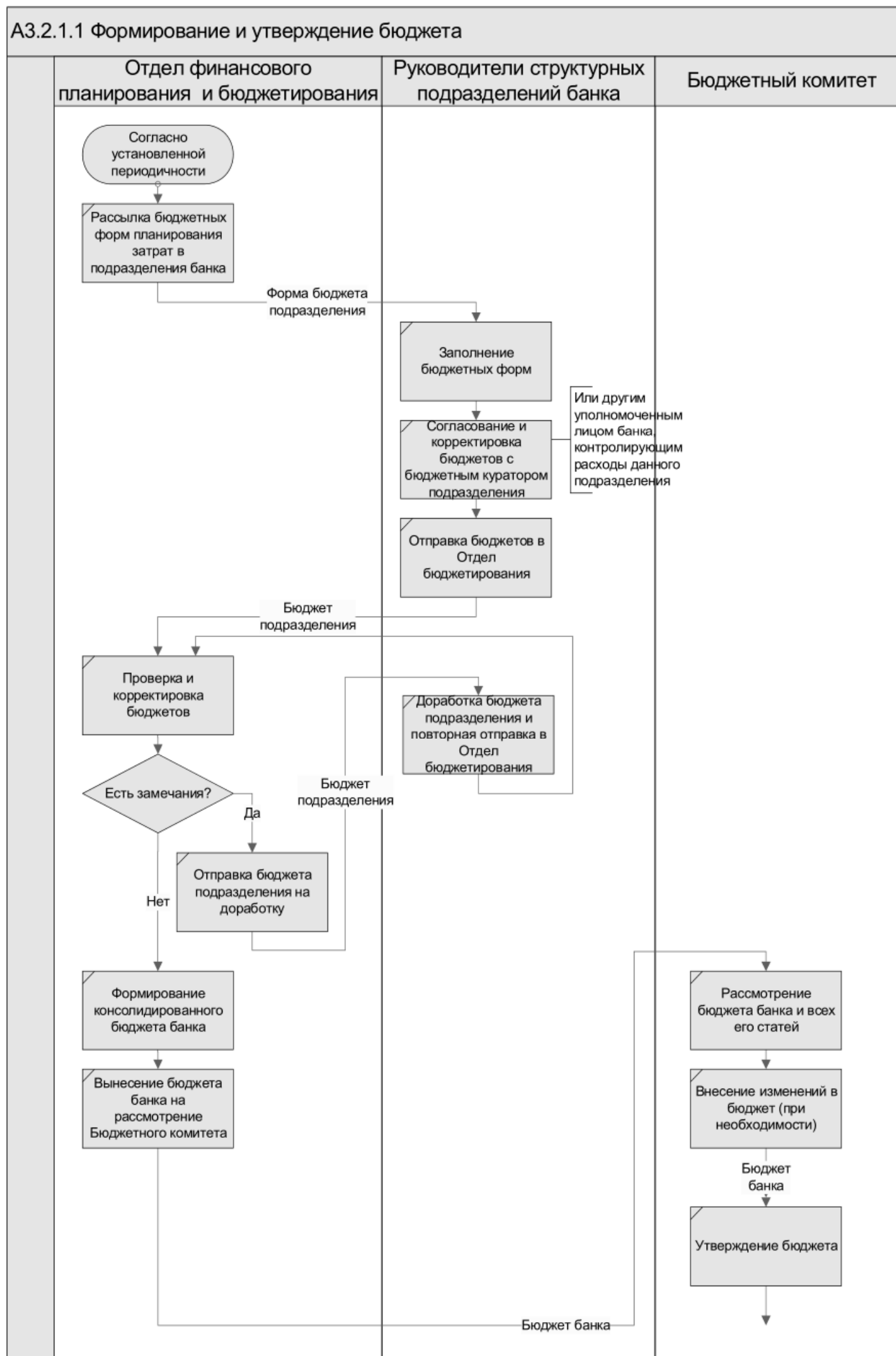
А1.2.2.1.2 Заключение Договора и внесение денежных средств Клиентом на депозит



А1.2.2.1.4 Закрытие Депозита и возврат денежных средств Клиенту

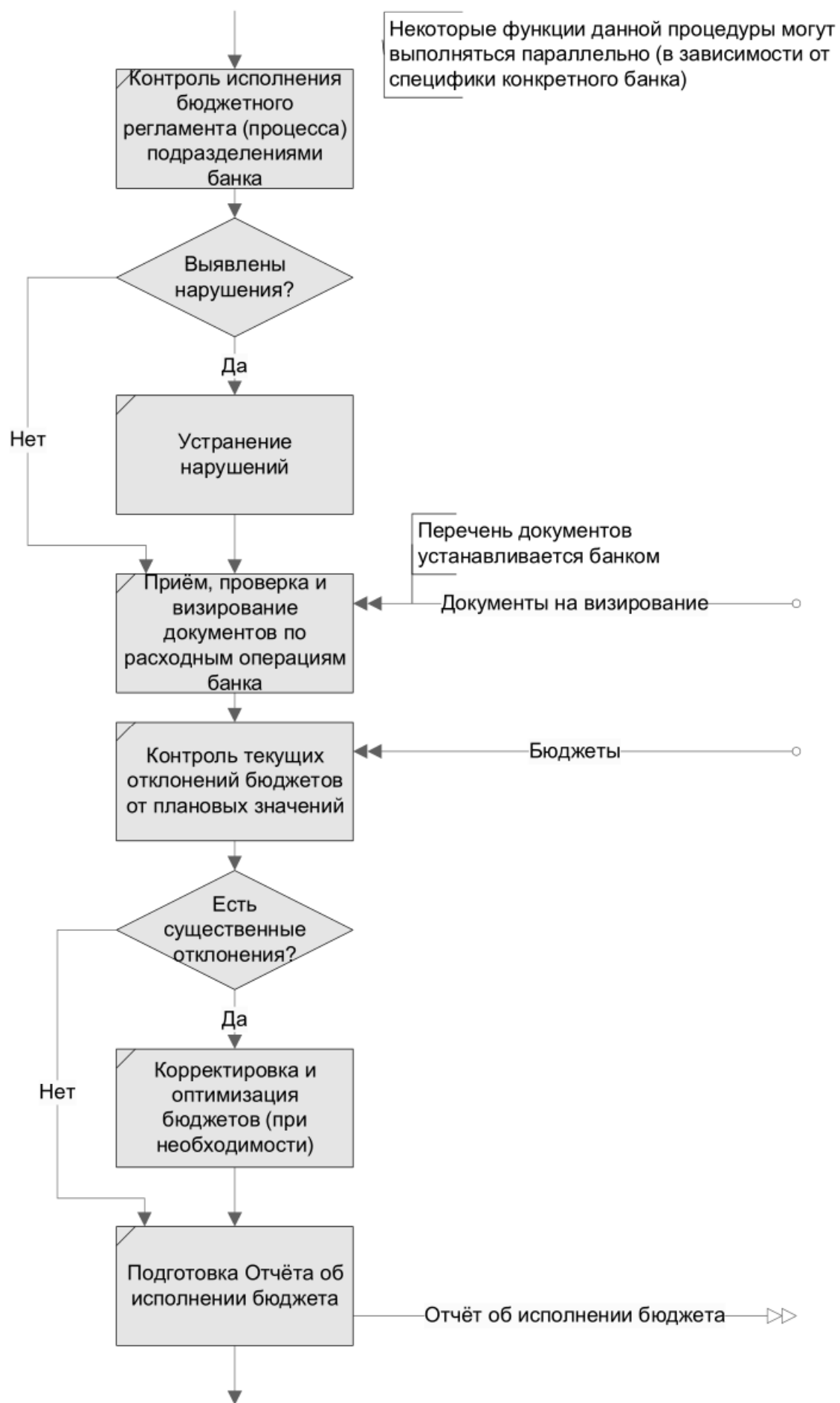


Бюджетирование



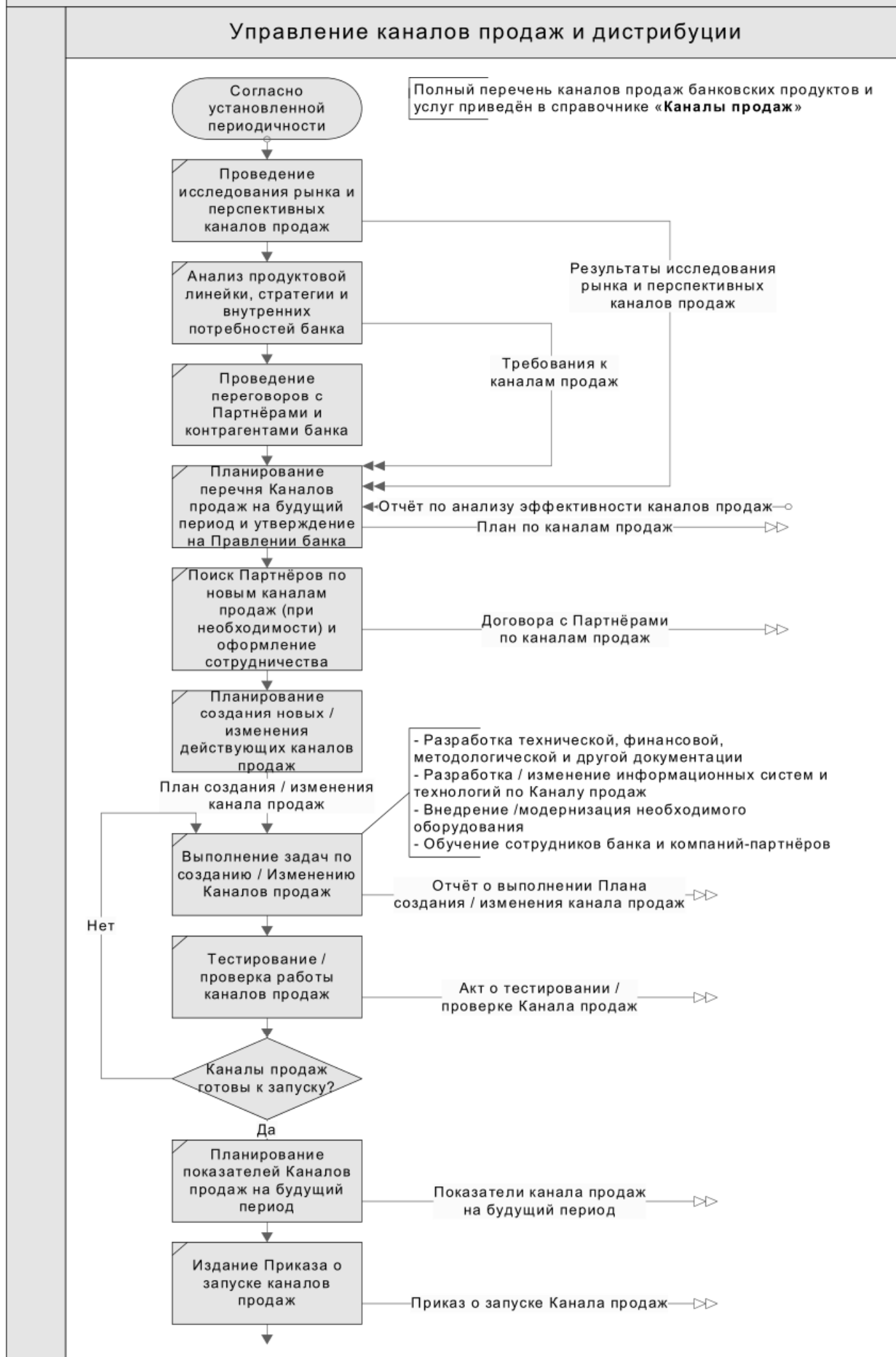
А3.2.1.2 Оперативный контроль исполнения бюджета

Отдел финансового планирования и бюджетирования



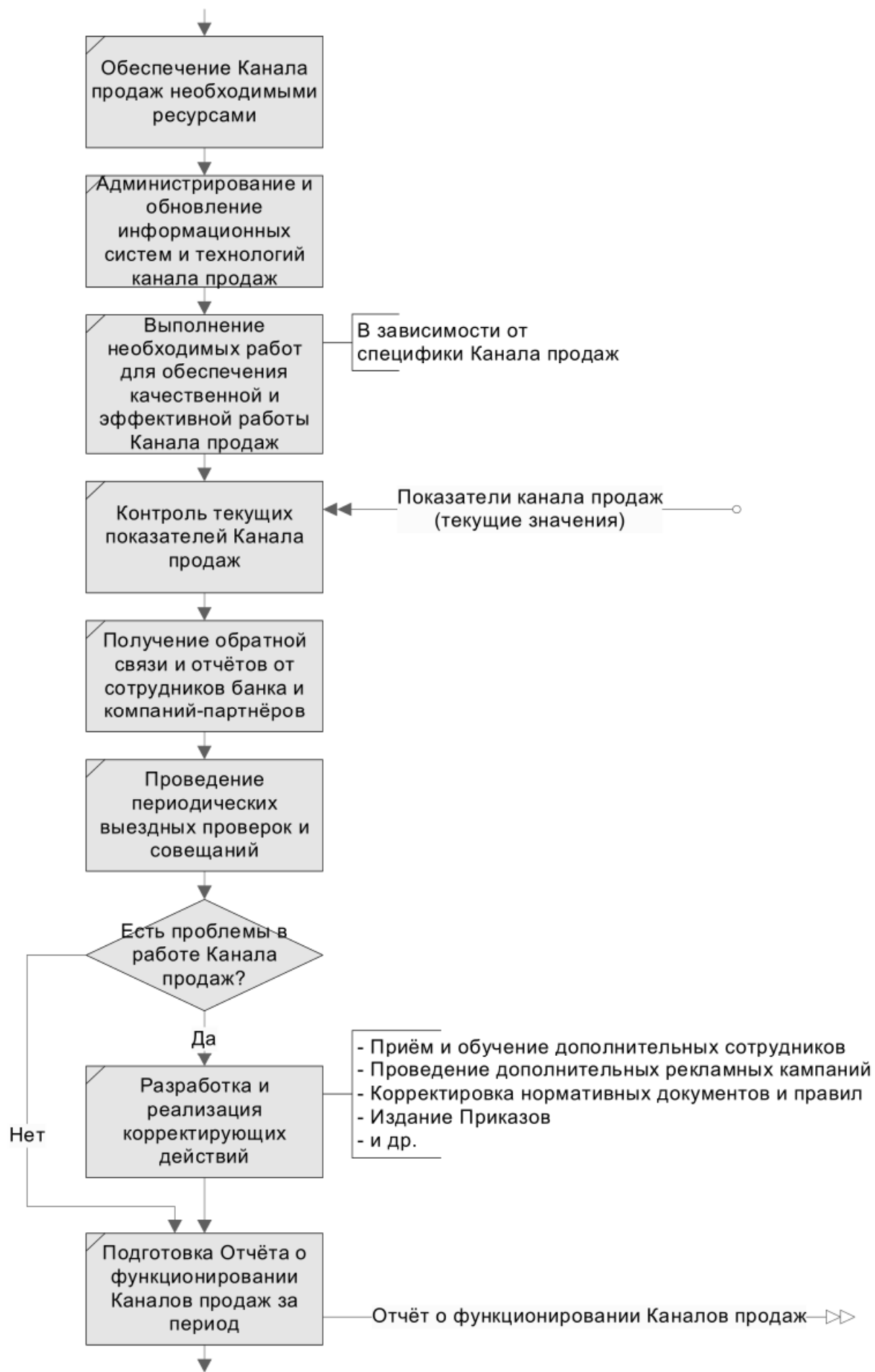
Управление каналами продаж

А1.1.10.3.1 Планирование, создание и изменение каналов продаж

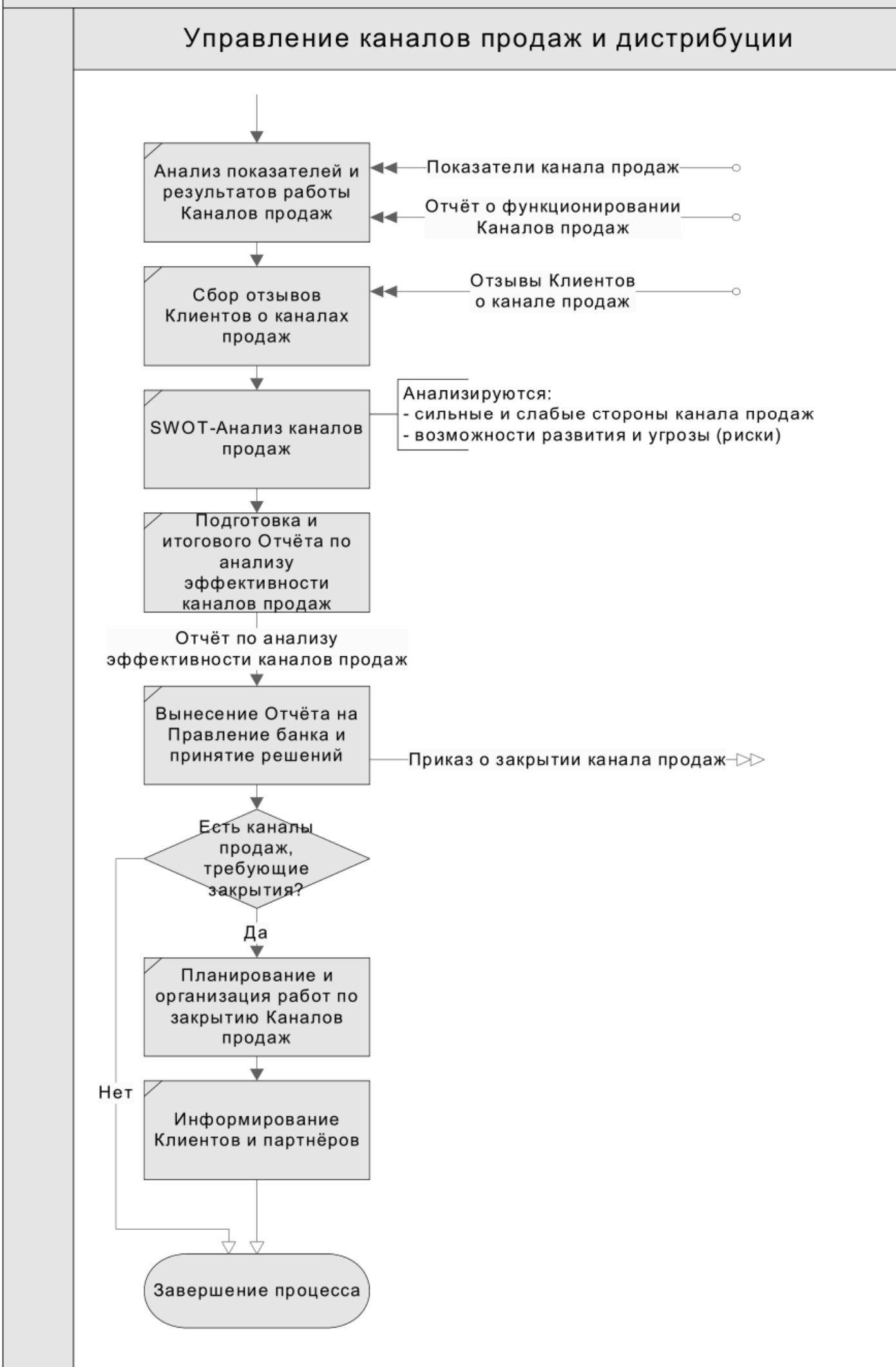


A1.1.10.3.2 Контроль и обслуживание каналов продаж

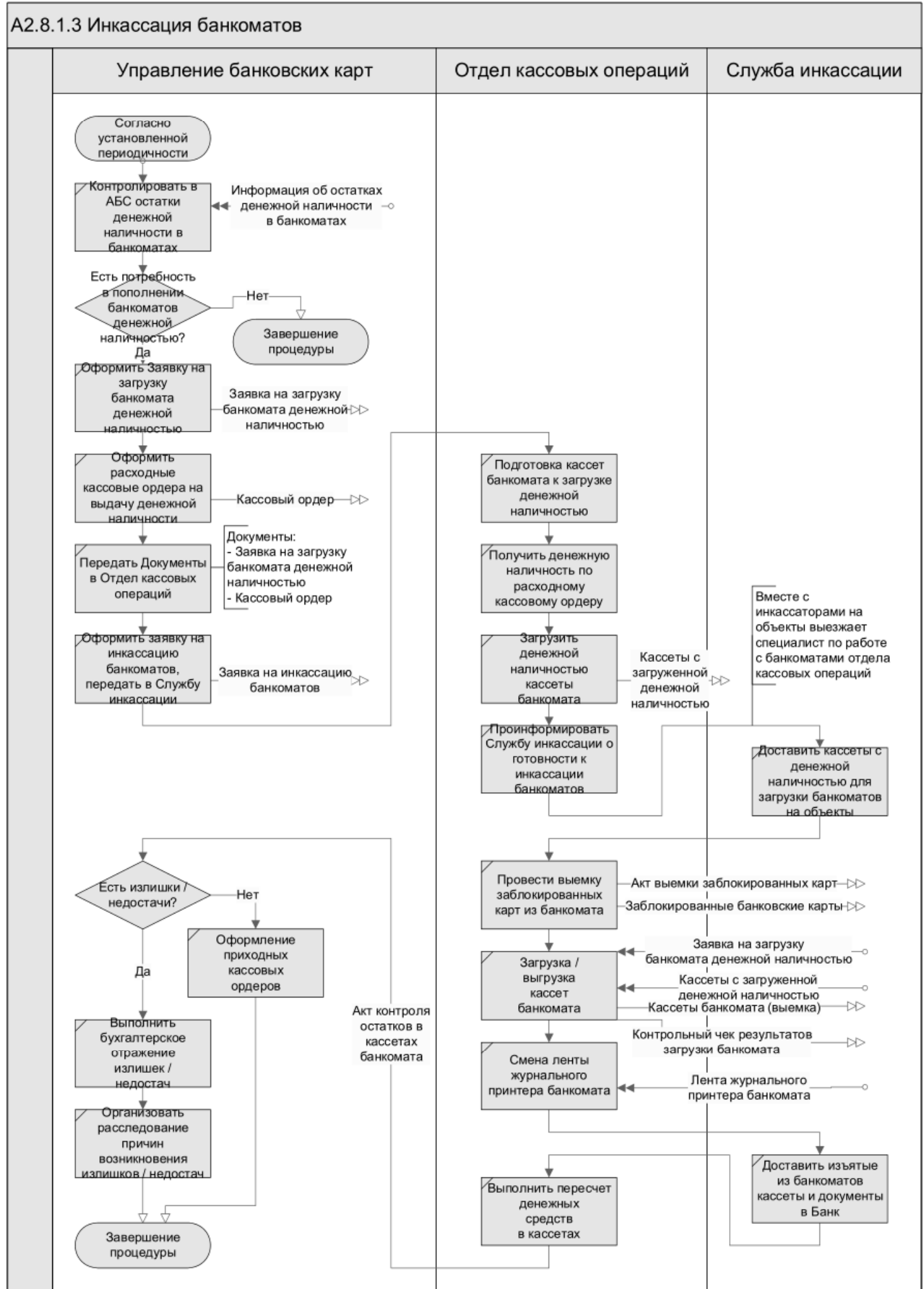
Управление каналов продаж и дистрибуции

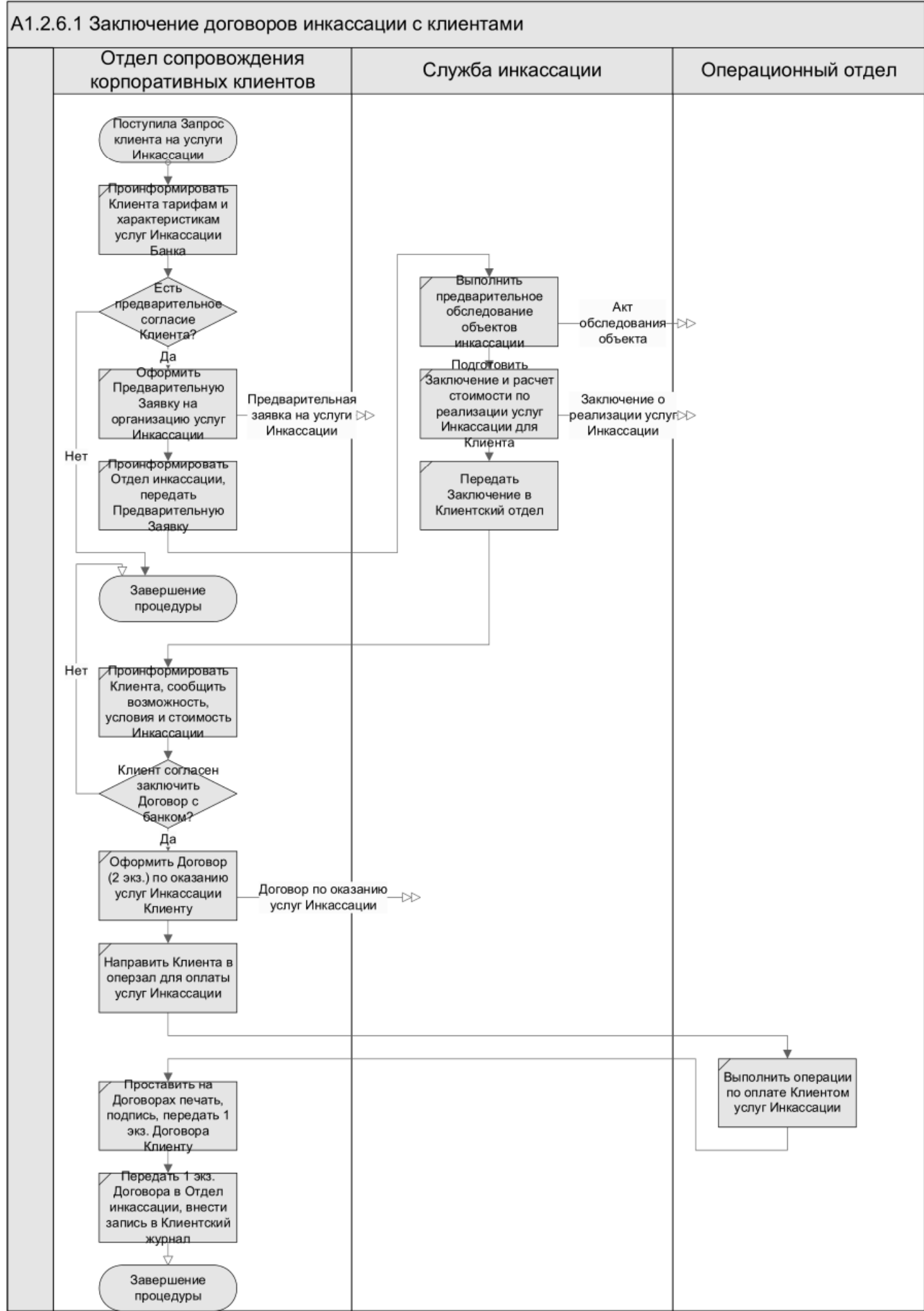


А1.1.10.3.3 Анализ эффективности и закрытие каналов продаж



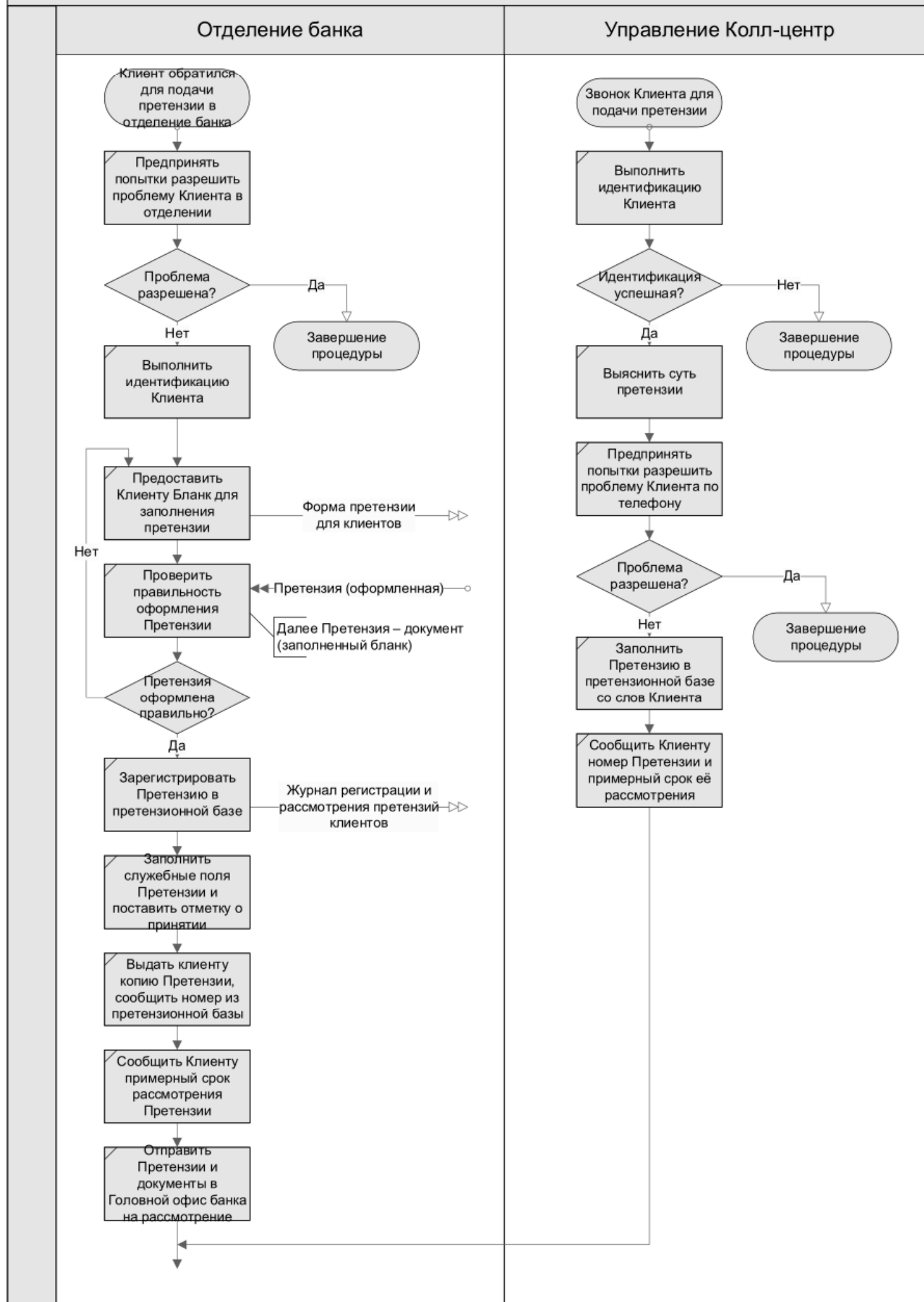
Инкассация



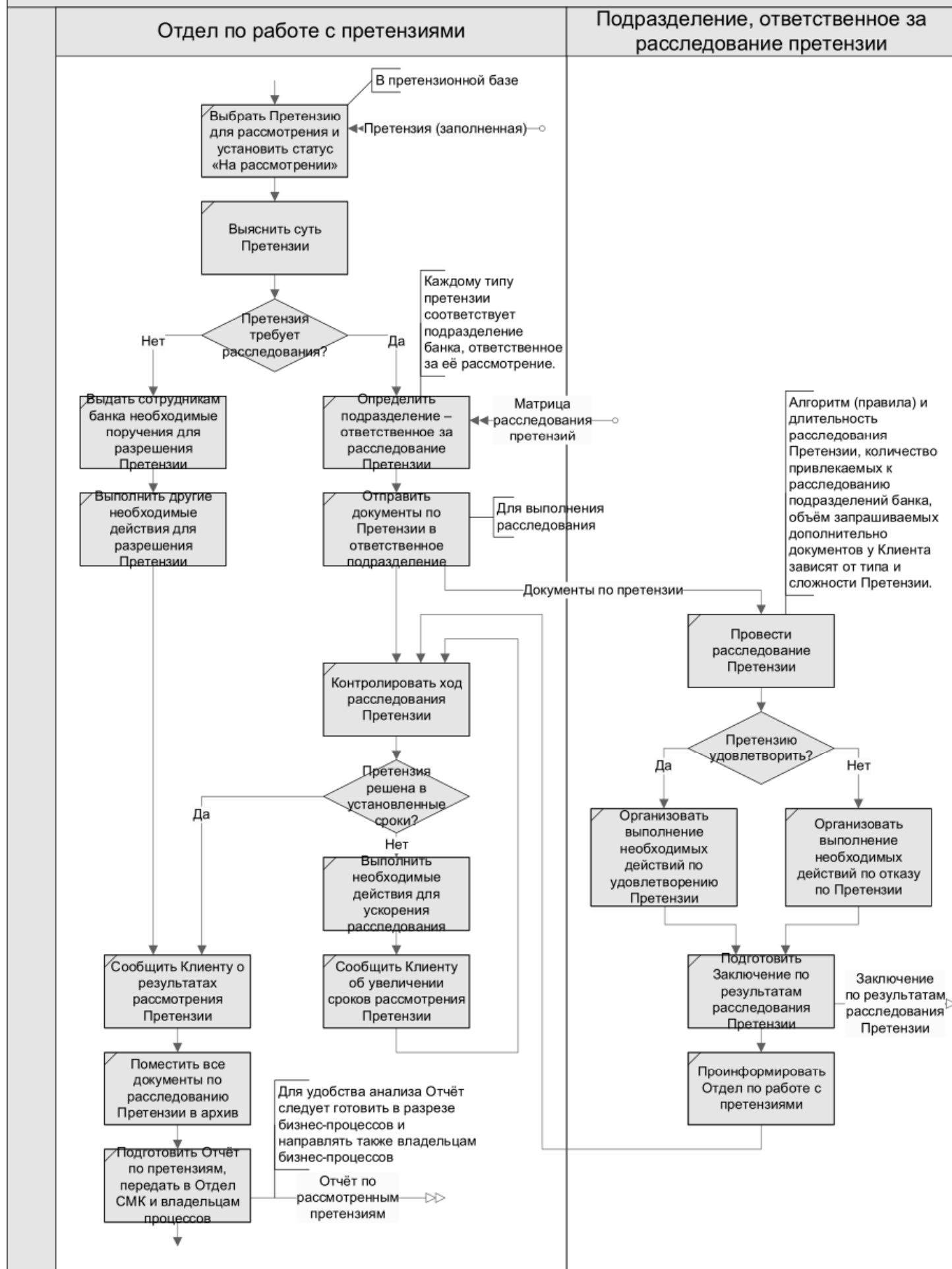


Работа с претензиями клиентов банка

А3.5.3.1 Принятие и регистрация претензий

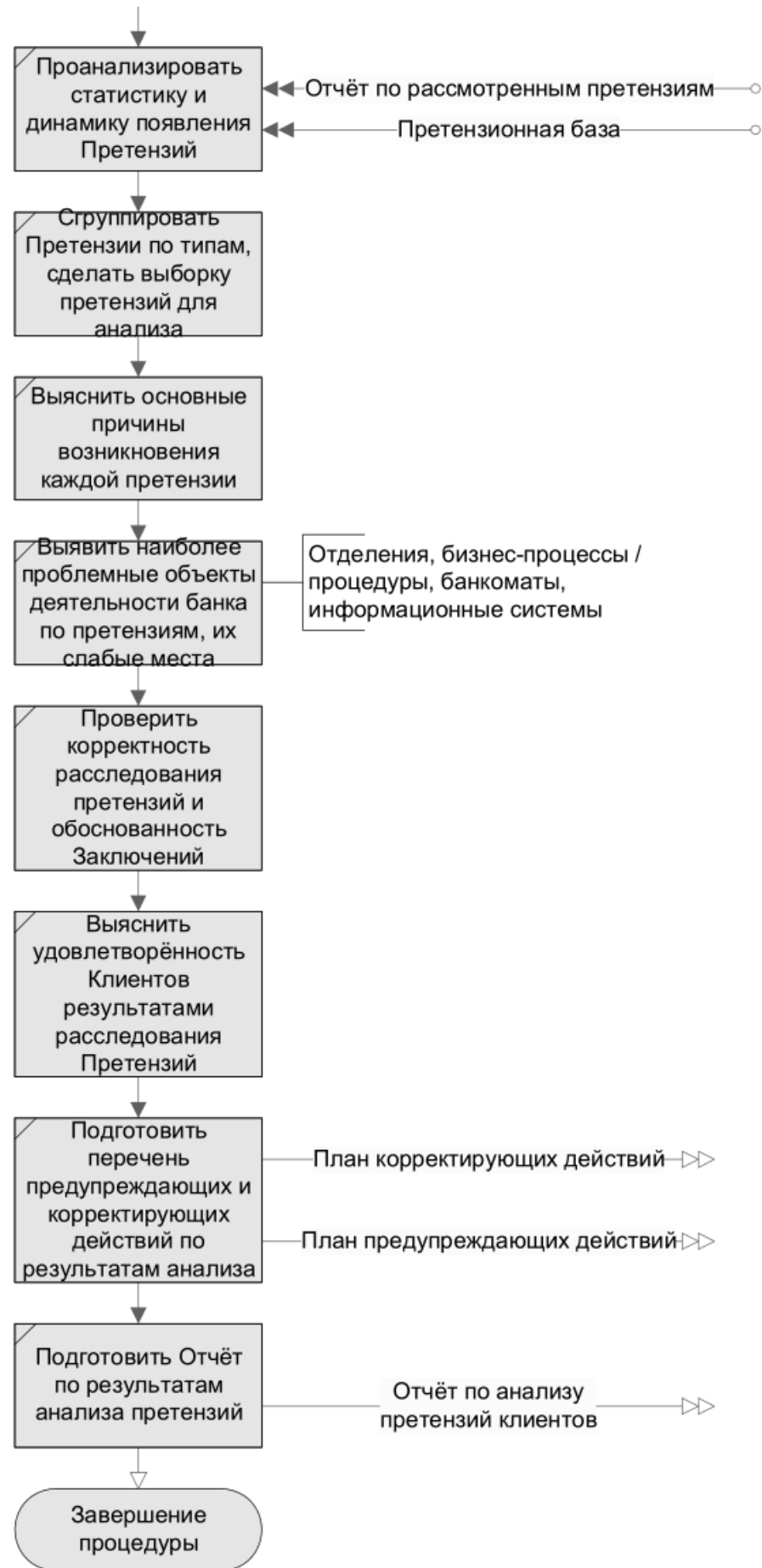


А3.5.3.2 Рассмотрение и расследование претензий



А3.5.3.3 Анализ претензий

Отдел системы менеджмента качества



РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Книги и разработки автора

- [1] Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации). http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5
- [2] Типовая система менеджмента качества (СМК – ISO 9000) банка. http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank2
- [3] Р.А. Исаев. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг (2-е издание, в 2-х томах). – М.: Инфра-М, 2015.
- [4] Методические рекомендации по организации функционирования системы менеджмента качества в коммерческом банке (проект). <http://arb.ru/arb/bureaux-and-committees/29634/quality-standards/>
- [5] Информационно-практический портал «Банкирам». <http://www.bankiram.pro>

Стандарты и официальные документы, использованные в книге

- [6] Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) 5-е издание. – PMI, 2014.
- [7] Международные стандарты ISO серии 9000.
 - [7.1] ISO 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
 - [7.2] ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования.
- [8] Письмо Банка России от 24 мая 2005 г. № 76-Т «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях»

Другие книги и материалы

- [9] Р. Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
- [10] Сайт и материалы Координационного комитета Ассоциации Российских Банков (АРБ) по стандартам качества банковской деятельности. <http://arb.ru/arb/bureaux-and-committees/29634/>

Банковские и финансовые Интернет-ресурсы

- www.cbr.ru Банк России
- www.arb.ru Ассоциация Российских Банков (АРБ)
- www.asros.ru Ассоциация Региональных Банков России
- www.minfin.ru Министерство финансов Российской Федерации
- www.fedsfm.ru Федеральная служба по финансовому мониторингу
- www.gks.ru Федеральная служба государственной статистики
- www.moex.com Московская биржа
- www.bankir.ru Информационный портал
- www.banki.ru Информационный портал
- www.futurebanking.ru Проект о будущем банковского бизнеса

СЕМИНАРЫ

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

Темы семинаров (детальные 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 проводятся на базе следующих учебных центров

- г. Москва – «Бизнес-школа SRC»
www.src-master.ru/seminar/author.php?ID=25041
- г. Самара – Учебный центр компании «Современные технологии управления» www.businessstudio.ru
- г. Краснодар – «Международная школа банковского бизнеса»
www.isbb.ru
- г. Рига – Учебный центр «МКС Vertspapiri»
www.mkcvertspapiri.lv
- г. Алматы – Центр «Эксперт» elena@eccf.kz

Даты и места проведения семинаров публикуются в Расписании на сайте www.bankiram.pro

Все семинары проводятся в 3-х форматах

- Очный - открытый семинар (длительность 2 дня). На семинаре рассматриваются все темы (разделы) согласно программе, выполняются практические задания, участникам передаются печатные конспекты и сборник электронных документов.
- Дистанционный семинар (длительность до 7 недель). Цель – решение практических задач банка, обучается (контактирует с ведущим) один человек. Участник получает полный комплект электронных учебно-методических материалов, выполняет практические задания и тесты (1 неделя на проработку 1 раздела семинара).

- 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.

Корпоративный формат обучения имеет следующие преимущества

- Обучаются специалисты одного банка-заказчика. Программа семинара и примеры адаптируются под задачи, потребности и область деятельности заказчика. Возможность получения индивидуальных экспертных консультаций от ведущего и ответов на все интересующие вопросы.
- Экономическая выгода за счёт того, что количество участников семинара не ограничено (рекомендуется до 25 человек). Обучение проводится на территории банка (обычно в головном офисе / корпоративном университете).
- Практические задания выполняются на примере банка-заказчика, что позволяет сразу встраивать полученные результаты в работу банка и дальше их развивать. Задания выполняются участниками индивидуально, в группах по 2-3 человека, всем коллективом.
- Участники семинара получают в подарок книги - практические руководства "Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг", а также полный комплект печатных учебных материалов. В конце семинара участникам вручаются свидетельства об успешном обучении.
- Даты проведения семинара выбираются по желанию заказчика, все семинары двухдневные.
- Важные психологические аспекты обучения: командообразование (повышение сплочённости сотрудников), коллективная генерация идей, возможность для руководителей оценить всех своих собравших вместе сотрудников, тренировка лидерских и профессиональных качеств, преодоление сопротивления сотрудников к изменениям, улучшение коммуникации.
- Корпоративное обучение обычно является первым этапом проектов бизнес-инжиниринга (описания и оптимизации деятельности банка), предоставляет банку все необходимые методики, практические решения и инструменты по выбранной теме.

Заявки и вопросы по организации корпоративных семинаров просьба высылать на адреса isaev.ra@bankiram.pro, mail@isaevroman.ru

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

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 (кредитование, дистанционное банковское обслуживание, развитие сети терминалов самообслуживания и банкоматов, зарплатные проекты, эквайринг, управление филиалами, пакеты услуг, обслуживание VIP клиентов и др.).

4. Реализация стратегии через управление персоналом, тайм-менеджмент и бизнес-процессы

- Обзор методов реализации стратегии
- Разработка системы мотивации персонала, её связь со стратегическими целями и показателями банка

- Методика и примеры по управлению временем (тайм-менеджмент) и повышению личной эффективности персонала
- Автоматизация управления временем и эффективностью труда
- 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 (Workflow / Docflow)

5. Контроль и регулирование

- Основные методы контроля и регулирования в рамках стратегического управления
- Примеры электронных панелей показателей КРІ (кокпит менеджера)
- Методы сбора и учёта значений показателей
- План-фактный анализ, корректирующие действия

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, ARIS 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, решению управленческих задач
- 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, значение и практические банковские примеры
- Требования международного стандарта ISO 9001:2008 в области бизнес-процессов
- Архитектура системы управления бизнес-процессами банка: дерево, модели, показатели КРІ, «владельцы» бизнес-процессов и процессные команды, организационная структура и функционал службы (подразделения) по описанию и управлению бизнес-процессами в банке, основные нормативные документы по управлению бизнес-процессами (Положение о бизнес-процессах, Соглашение по бизнес-моделированию и др.), формы документов (анкеты, отчёты и др.).
- Распределение ответственности в бизнес-процессах, правила назначения «владельцев» бизнес-процессов, процессные полномочия
- Матрица менеджмента процессов банка
- Корпоративный Навигатор банка (электронная база знаний по бизнес-процессам и деятельности банка в целом, единый центр управления банком)

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
- Детальное описание бизнес-процессов, согласование, утверждение и доведение до сотрудников банка
- Разработка ключевых показателей КРІ и требований к бизнес-процессам (время, результативность и эффективность, стоимость, качество и др.)
- Разработка вспомогательных бизнес-моделей: организационная структура банка, дерево показателей КРІ, дерево бизнес-направлений и продуктов банка, библиотека документов (информационные потоки в бизнес-процессах), дерево информационных систем банка (системная архитектура) и др.
- Методика построения эффективной системы регламентации банка, автоматизированная генерация регламентов бизнес-процессов

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, примеры стратегий по процессам и продуктам банка
- Обеспечение эффективного выполнения бизнес-процессов
- Контроль бизнес-процессов
- Автоматизация оперативного управления бизнес-процессами с помощью систем WorkFlow / BPMS – Business Process Management Systems

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 (диаграммы Исикавы)
- Бенчмаркинг
- Анализ и оптимизация бизнес-логики процессов
- Функционально-стоимостной анализ (ФСА) и имитационное моделирование, расчёт трудоёмкости бизнес-процессов
- Анализ матрицы распределения ответственности в процессах
- Анализ и минимизация операционных рисков (процессно-ориентированный риск-менеджмент)

6. Комплексная типовая бизнес-модель банка

- Структура и содержание бизнес-модели банка, примеры входящих в неё документов, моделей, справочников и других материалов

- Способы внедрения и использования бизнес-модели банка
- Ценность бизнес-модели для банков и решаемые задачи
- 7. Программные продукты бизнес-моделирования (Business Studio, ARIS, Microsoft Visio и др.)**
- Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки
- Функции программных продуктов применительно к методикам и проектам формализации и совершенствования деятельности банка, решению управленческих задач
- Примеры и результаты использования программных продуктов бизнес-моделирования в банках

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

1. Основные понятия, стандарты и методы менеджмента качества

- Значение стандартизации и менеджмента качества для банков
- Обзор международных стандартов серии ISO 9000, их содержание и практическое применение в банках
- Понятие и категории Качества. Базовые принципы.
- Понятие Системы менеджмента качества (СМК), ее применение в банках. Экономический эффект от внедрения СМК
- Обзор стандартов качества банковской деятельности (СКБД) от Ассоциации Российских Банков (АРБ)
- 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 банковских бизнес-процессов, разработка нормативных документов СМК, стандартов процессов, обязательных процедур СМК, доведение регламентов до сотрудников и исполнение их 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

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

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

- Организация работы и регламентирующие документы службы качества банка. Взаимосвязь службы качества с другими подразделениями банка.
- 4. Функционирование системы менеджмента качества банка**
- Практические рекомендации и примеры по организации функционирования СМК в банке на постоянной основе
 - Планирование и построение СМК, взаимосвязь СМК и 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 – Business Process Management Systems.
 - Внутренний аудит СМК, детальное описание процедуры, образцы чек-листов, способы получения информации.
 - Анализ СМК со стороны руководства банка, примеры аналитических схем «Cause and Effect Diagram» для решения различных проблем в работе банка
- 5. Качество обслуживания клиентов в банке**
- Цели и значение качества обслуживания клиентов
 - Единый стандарт качества обслуживания в банке
 - Форматы и внутреннее обустройство банковского офиса (точки обслуживания), 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 банка
 - Оценка качества обслуживания Клиентов в банке, «кнопки качества», технология «Mystery Shopping» (тайный покупатель)
- 6. Комплексная типовая бизнес-модель банка**
- Структура и содержание бизнес-модели, примеры входящих в неё документов, моделей, справочников и других материалов
 - Способы внедрения и использования бизнес-модели банка
 - Ценность бизнес-модели для банков и решаемые задачи
- 7. Программные продукты бизнес-моделирования (Business Studio, Microsoft Visio, ARIS и др.)**
- Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки
 - Функции программных продуктов по повышению качества обслуживания клиентов, построению и организации функционирования СМК в банке, совершенствованию деятельности банка
 - Примеры и результаты использования программных продуктов бизнес-моделирования в банках

Семинар «Бизнес-моделирование в Microsoft Visio: от стратегии к бизнес-процессам и качеству»

1. Основы бизнес-моделирования и бизнес-инжиниринга

- Основные понятия бизнес-моделирования, бизнес-инжиниринга и организационного развития
- Основные системы управления и бизнес-модели в организации, интегрированная система менеджмента (ИСМ)
- Подразделения, участвующие в проектах и задачах бизнес-инжиниринга, их взаимодействие
- Комплексная бизнес-модель организации: структура, содержание и примеры
- Программный продукт MS Visio: особенности и решаемые задачи
- Организация проекта по внедрению MS Visio, формализации и оптимизации деятельности предприятия

2. Интерфейс и базовые функции MS Visio

- Главное меню («лента»)
- Создание моделей, работа с листами, настройка отображения и оформления моделей
- Панель инструментов («фигуры»)
- Работа с объектами (фигурами): создание, редактирование, форматирование (оформление), автовыравнивание, макеты расположения объектов на модели, атрибуты объектов и их заполнение
- Работа со связями объектов, создание новых точек соединения на объектах, автосоединение объектов (технология hotspots)

3. Разработка базовых и стратегических бизнес-моделей в MS Visio, примеры

- Методика стратегического управления и сбалансированная система показателей (BSC / KPI)
- Стратегическая карта и счётная карта BSC / KPI, назначение показателей и проектов для стратегических целей
- Дерево продуктов и бизнес-направлений
- Организационная структура
- Модель причинно-следственного анализа проблем «Cause and Effect Diagram» (диаграмма Исикавы)
- Системная архитектура (информационные системы, приложения и ИТ-инфраструктура)
- Модели по управлению проектами (GANT-Chart, PERT-Chart)

4. Разработка процессных бизнес-моделей в MS Visio с помощью различных нотаций (шаблонов), примеры

- Методика описания бизнес-процессов и система управления бизнес-процессами (СУБП)
- Дерево бизнес-процессов, назначение ответственных за бизнес-процессы

- Обзор нотаций для описания бизнес-процессов, их характеристик и применения
- Правила разработки графических моделей бизнес-процессов
- Классические нотации: Basic FlowChart (простая блок-схема), Cross Functional FlowChart (функциональная блок-схема), IDEF0, IDEF3, DFD
- Нотации ARIS: VACD (Value Added Chain Diagram), eEPC (Event driven Process Chain) и др.
- Нотация BPMN (Business Process Model and Notation)
- Визуальное представление бизнес-процессов (схема рабочего процесса)
- Примеры моделей бизнес-процессов (технологических карт) в различных нотациях: управление персоналом, менеджмент качества, стратегическое управление, управление рисками, процессы ITIL / ITSM (ИТ-обеспечение), антикризисное управление, маркетинг и работа с клиентами, финансовые процессы и др.
- Методы повышения качества бизнес-процессов и система менеджмента качества (СМК)

5. Сервисные функции MS Visio, примеры применения

- Привязка данных к бизнес-моделям (подключение к внешним источникам данных), автоматическое обновление, визуализация данных
- Контроллинг показателей KPI (мониторинг бизнес-процессов)
- Привязка внешних документов к объектам бизнес-моделей
- Декомпозиция бизнес-процессов (создание вложенных моделей)
- Синхронизация объектов на моделях
- Разработка новых нотаций бизнес-моделирования (собственных фигур / объектов)
- Функционально-стоимостной анализ (ФСА) бизнес-процессов
- Проверка бизнес-моделей на правильность построения и соответствие нотации (стандарту)
- Web-publisher (публикация бизнес-моделей в HTML-формате)
- Разработка шаблонов отчётов, автоматическая генерация отчётов на основе бизнес-моделей (регламенты бизнес-процессов, счётные карты, положение об организационной структуре, продуктах и др.)

6. Обзор и сравнительный анализ других программных продуктов бизнес-моделирования

- Business Studio
- ARIS
- AllFusion Process Modeler (BPWIN)
- Бизнес-инженер

Семинар «Тайм-менеджмент: современные методики и решения по управлению временем, практикум в MS Outlook»

1. Тайм-менеджмент: методики и успешные практики

- Основные понятия, принципы и значение тайм-менеджмента
- Архитектура системы тайм-менеджмента и методики её разработки
- Корпоративный и личный тайм-менеджмент (включая Life management)
- Стандарт тайм-менеджмента для организации (содержание и внедрение)
- Соглашения о качестве внутренних услуг и исполнения задач в организации (SLA – Service Level Agreement), примеры
- Сбалансированная система показателей BSC / KPI: примеры основных компонентов и их связь с тайм-менеджментом
- Система мотивации персонала, примеры

2. Планирование целей и задач

- Разработка дерева целей и стратегических проектов
- Связь долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования (год, месяц, неделя, день)
- Разработка личных и корпоративных показателей KPI для измерения достижения целей
- Планирование достижения целей (пошаговый план, графические модели – «дорожные карты»)
- Типы и особенности задач в тайм-менеджменте (жёсткие, гибкие, плавающие и др.)
- Планирование задач на неделю и день, работа с календарём (ежедневником)
- Нормирование времени, определение оптимальной длительности выполнения задач и бизнес-процессов, экономия времени
- Техника расстановки приоритетов задач, баланс срочного и важного
- Делегирование задач: рекомендации, примеры и методы стимулирования сотрудников
- Система контроля исполнения поручений руководителя

3. Достижение целей и эффективное выполнение задач

- Анализ и минимизация поглотителей времени
- Анализ и минимизация прерываний (отвлечений) в работе
- Хронометраж и измерение ключевых показателей тайм-менеджмента (KPI)
- Технические методы повышения личной эффективности и опыт их применения: быстрое чтение и печать на клавиатуре, методы поддержки принятия решений, бенчмаркинг, правильная органи-

зация рабочего места, автоматизация выполнения задач, оптимизация телефонных звонков, структурирование информации и др.

- Психологические методы повышения личной эффективности
- Работа в режиме многозадачности и повышенных нагрузок, рекомендации по обеспечению высокой и стабильной работоспособности
- Оптимизация подготовки и проведения совещаний, коллективной работы
- Работа с неприятными и сложными («неподъёмными») задачами
- Технологии отдыха
- Контроль и анализ достижения целей, индивидуальная панель управления для руководителя и сотрудника

4. Основы управления бизнес-процессами и их связь с тайм-менеджментом

- Система управления бизнес-процессами и процессный подход: основные понятия и компоненты
- Типы и особенности бизнес-процессов в организации, технологические карты и регламенты
- Бизнес-навигатор: база знаний о всей деятельности организации (содержание и разработка)
- Методика и нотации описания бизнес-процессов, примеры основных бизнес-моделей организации
- Обзор программных продуктов бизнес-моделирования и описания бизнес-процессов (Business Studio, MS Visio и др.)
- Связь бизнес-процессов и тайм-менеджмента (оперативного управления)

5. Интерфейс и базовые функции MS Outlook

- Главное меню («лента»)
- Область навигации
- Учётные записи, файлы данных, резервное копирование
- Представления: просмотр, создание, настройка
- Работа с контактами (адресная книга): создание, настройка, отображение, история взаимодействия по контакту
- Заметки и ведение личной базы знаний
- Методы ускорения работы в MS Outlook

6. Раздел «Почта» MS Outlook

- Основные функции и настройки раздела «Почта»
- Настройка каталога папок для хранения писем
- Обработка входящих и исходящих писем (правила эффективной работы с информацией)
- Поиск писем по параметрам
- Работа с несколькими почтовыми серверами (учётными записями)
- Настройка многоуровневого метода защиты от нежелательных сообщений (спама), фильтры (правила)

- Настройка автоматических ответов на входящие письма (при отсутствии на работе)
- Правила и мастерство деловой переписки
- Функция «Слияние», массовое создание индивидуальных писем (рассылка)

7. Раздел «Задачи» MS Outlook

- Основные функции и настройки раздела «Задачи»
- Планирование и назначение задач
- Группировка задач по бизнес-процессам и другим категориям
- Делегирование задач
- Контроль исполнения задач и поручений: активные, завершённые, просроченные задачи
- Контроль согласования моделей бизнес-процессов и документов с помощью новых пользовательских полей
- Хронометраж бизнес-процессов и задач (учёт и анализ времени выполнения, длительность)
- Импорт задач в MS Outlook из моделей бизнес-процессов, разработанных в программных продуктах бизнес-моделирования (MS Visio, Business Studio, ARIS) и управления проектами (MS Project)

8. Раздел «Календарь» MS Outlook

- Основные функции и настройки раздела «Календарь»
- Планирование задач, встреч (событий) в календаре
- Типы задач и встреч (жёсткие, плавающие, гибкие, повторяющиеся, многодневные и др.)
- Настройка напоминаний (оповещений) для встреч
- Работа с панелью задач в календаре, бюджетирование времени в календаре на выполнение задач
- Условное форматирование: автоматическая подсветка встреч в календаре в зависимости от типа и названия встречи
- Работа с несколькими календарями, наложение календарей
- Поиск встреч по ключевым словам, отбор встреч по параметрам
- Хронометраж задач и встреч в календаре (учёт и анализ времени выполнения, длительность)
- Печать календаря
- Синхронизация календаря MS Outlook на нескольких устройствах (компьютер, планшет, коммуникатор и др.)
- Синхронизация с внешними календарями, Интернет-календари (Google Calendar, Яндекс Календарь и др.), экспорт / импорт календаря

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

1. Интерфейс, базовые функции и справочники (классы) Business Studio

- Общая информация о Business Studio: особенности, предназначение и решаемые задачи
- Организация проекта по внедрению Business Studio, формализации и оптимизации деятельности банка
- Преимущества Business Studio и сравнительный анализ с другими программными продуктами бизнес-моделирования
- Окно выбора баз данных: создание, удаление, резервное копирование, конвертация баз данных
- Главное меню («лента») и Навигатор, базовые настройки Business Studio
- 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, автоматическое формирование матрицы распределения ответственности

2. Графическое описание процессов

- Описание процессов в нотациях: IDEF0, Basic Flow Chart, Cross Functional Flow Chart, EPC, BPMN
- Функции и настройки Business Studio по графическому описанию процессов: туннелирование стрелок, слияние и разделение стрелок, внешние ссылки, автосоединение и автоматическое связывание фигур, вывод параметров объектов на графическую модель, междиаграммные ссылки, декомпозиция процессов, синхронизация объектов, автоматическая проверка моделей на правильность построения и соответствие требованиям выбранной нотации, статусы документов на моделях процессов («термины»)
- Заполнение параметров подразделений и должностей – исполнителей процессов
- Автоматическая генерация регламентов процессов, должностных инструкций, положений о подразделениях и других отчётов
- Примеры моделей бизнес-процессов (технологических карт) банка в различных нотациях: кредитование, депозиты, обслуживание расчетных счетов, пластиковые карты, зарплатные проекты, валютный контроль, дистанционное банковское обслуживание (Ин-

тернет-Банк), финансовый мониторинг, взыскание просроченной задолженности, управление рисками, процессы ITIL / ITSM, разработка банковских продуктов, антикризисное управление и многое другое.

3. Стратегическое управление и работа с показателями KPI

- Управление стратегическими проектами банка (планирование, контроль, отчётность)
- Сбалансированная система показателей банка – BSC / KPI
- Дерево стратегических целей, параметры (карточки) целей, привязка проектов
- Стратегические карты банка, контроль выполнения стратегии и отчётность, практические примеры
- Дерево показателей KPI банка, параметры показателей
- Настройка индикаторной линейки и заполнение значений (план-факт) для показателей KPI с разными трендами: увеличение, уменьшение, удержание в границах
- Привязка показателей к должностям (через карточку показателя, через процессы «с владельцами»), формирование должностных инструкций с показателями и личной системы мотивации для сотрудников банка
- Привязка показателей к стратегическим целям, формирование счётной карты BSC / KPI
- Построение графиков и формирование отчётности по показателям KPI
- Создание формул для расчёта показателей, расчёт коэффициента качества бизнес-процессов банка

4. Другие функции и справочники (компоненты) Business Studio

- Дерево программных продуктов банка (системная архитектура): правила разработки, карточки (параметры) программных продуктов, привязка к процессам, автоматизированная генерация технических заданий (ТЗ), практические примеры
- Дерево / библиотека документов банка (объекты деятельности): правила разработки, карточки (параметры) документов, привязка внешних файлов, отчётность
- Справочник «Физические лица»: заполнение и привязка к должностям
- Стандарты качества и ISO 9000, система менеджмента качества банка (СМК): основные функции, компоненты и практические примеры, автоматизированная генерация Руководства по качеству и других регламентов СМК, оценка удовлетворённости клиентов, повышение качества процессов
- Анализ бизнес-процессов и несоответствий (Диаграммы Исикавы – Cause And Effect Diagram), примеры

- 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
- Управление продуктами банка (направления деятельности): дерево продуктов, карточки продуктов, каналы продаж, кросс-продажи, отчётность
- Функции по маркетинговому планированию и анализу
- HTML-Публикация, Business Studio Portal: формирование единой базы знаний о всей деятельности банка, предоставление доступа руководителям и сотрудникам
- Комплексная бизнес-модель банка: структура, содержание и примеры

5. Административные и сервисные функции Business Studio

- 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

Комплексная типовая бизнес-модель банка



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

Комплексная типовая бизнес-модель банка (далее Бизнес-модель банка) – это система взаимосвязанных моделей, документов и справочников, описывающих большинство областей деятельности и систем управления универсального банка (финансовой организации). Технически она реализована в виде базы данных в программном продукте Business Studio.

Бизнес-модель является эффективным инструментом и информационно-практическим пособием по формализации и совершенствованию деятельности банка. Для многих банков она уже стала «настольной банковской энциклопедией» (электронной базой знаний), которая используется непрерывно в течение многих лет.

Бизнес-модель может быть успешно использована как банками, которые только начинают формализацию своей деятельности с помощью современных технологий управления, так и банками, которые продолжают развивать и оптимизировать свой бизнес.

Благодаря большому объёму информации и широкому практическому применению Бизнес-модель будет полезна для многих подразделений банка: управление бизнес-процессов, методологии, информационных технологий, стратегического и организационного развития, качества и стандартизации, персонала, внутреннего контроля, операционных рисков, маркетинга и продаж, проектного офиса, бизнес (продуктовых) подразделений и др.

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

Поскольку Бизнес-модель банка – это в первую очередь управленческий инструмент, то в неё заложена структура и наполнение основных систем управления банка.

1. Система стратегического управления банка
2. Система управления бизнес-процессами банка (СУБП)
3. Система управления персоналом и организационной структурой банка

4. Система менеджмента качества банка (СМК)
5. Система управления проектами
6. Система оперативного управления и документооборота
7. Система управления операционными 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.

Использование Бизнес-модели банка позволяет Банкам и финансовым организациям

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

Консалтинговым компаниям и системным интеграторам

- 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 из банковской отрасли.
- Инструмент для эффективной автоматизации. Бизнес-модель банка позволит разработать более эффективные и адекватные технические задания, технологии и системы, системную архитектуру

банка в целом. Возможность использования для анализа автоматизированности банковских процессов.

- Консультанту теперь не нужно долго изучать специфику банковской отрасли и искать банковских экспертов. Ответы на большинство вопросов можно найти в Бизнес-модели банка.

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 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

В «Комплексную типовую бизнес-модель банка» включены детальные модели и регламенты следующих бизнес-процессов.

Основные бизнес-процессы банка

Группа «Обслуживание физических лиц (ФЛ)»

- Кредитование ФЛ
 - Кредит наличными
 - Автокредитование
 - Кредитные карты
 - Ипотечное кредитование
 - Страхование Клиентов потребительского кредитования
- Общие и обеспечивающие процедуры по кредитованию
 - Взыскание просроченной задолженности
 - Мониторинг кредита и финансового состояния заемщика
 - Секьюритизация кредитов
 - Реструктуризация кредитной задолженности
- Банковские карты ФЛ (Дебетовая карта)
- 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

Группа «Обслуживание юридических лиц (ЮЛ)»

- Расчетно-кассовое обслуживание ЮЛ
 - Банковские счета
 - Валютный контроль и валютные операции
- Привлечение денежных средств ЮЛ (Депозиты)
- Кредитование ЮЛ
 - Стандартный кредит
 - Кредитная линия
- Общие и обеспечивающие процедуры по кредитованию
 - 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
- Услуги с пластиковыми картами ЮЛ
 - Зарплатные проекты
 - Эквайринг
- Индивидуальные банковские сейфы ЮЛ (ИБС)
- Инкассация ЮЛ
- Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)
- Депозитарная деятельность и ценные бумаги

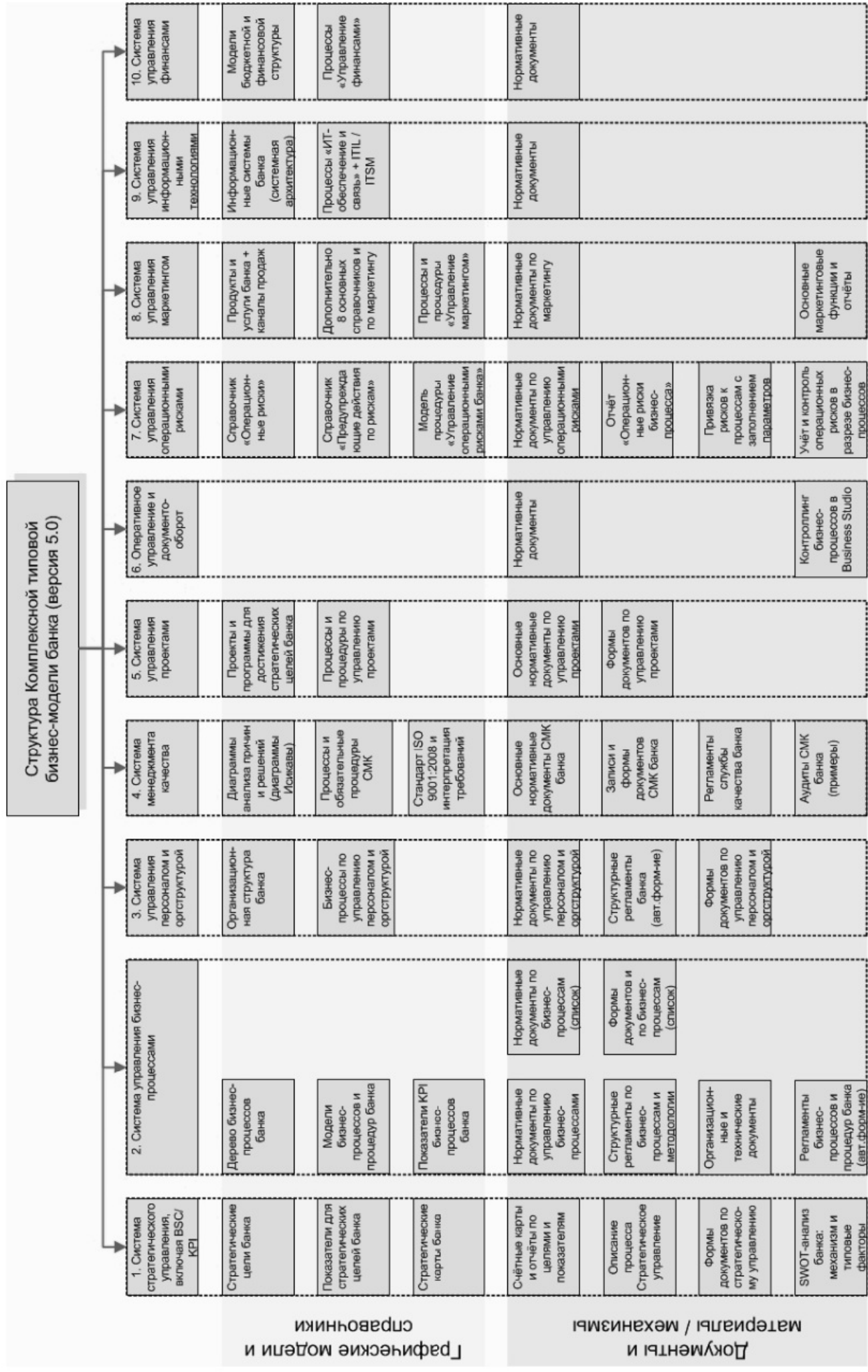
Обеспечивающие бизнес-процессы банка

- ИТ-обеспечение и связь
 - ИТ-обеспечение и связь (типовой процесс)
 - Процессы ITIL «Библиотека инфраструктуры информационных технологий» / ITSM «Управление ИТ-обслуживанием»
- Административно-хозяйственное обеспечение
 - Выбор поставщиков и закупки
- Обеспечение безопасности
 - Обеспечение экономической безопасности (проверка клиентов)
 - Обеспечение физической безопасности
- Финансовый мониторинг (ПОД / ФТ)
- Обеспечение основных процессов банка (операционной деятельности)
 - Управление сетью банкоматов
 - Управление сетью терминалов самообслуживания
 - Функционирование колл-центра банка

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 бизнес-процессами и организационное развитие
 - Технология внедрения «Комплексной типовой бизнес-модели банка»
 - Примеры функционально-стоимостного анализа (ФСА) бизнес-процессов: Открытие счёта, Выполнение переводов
- Управление качеством
 - Функционирование системы менеджмента качества банка, анализ СМК со стороны руководства банка
 - Обязательные процедуры СМК: управление документацией, управление записями, внутренние аудиты, управление несоответствующей продукцией, корректирующие действия, предупреждающие действия.
 - 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
- Управление рисками (операционными, репутационными, правовыми, рыночными)
- Управление проектами
 - Управление проектами развития (типовой процесс)
 - Управление проектами (по РМВОК – Project Management Body of Knowledge)



Структура «Комплексной типовой бизнес-модели банка»

По вопросам приобретения книг обращайтесь:
Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел. (495) 280-15-96; факс (495) 280-36-29
E-mail: books@infra-m.ru

•

Отдел «Книга—почтой»:
тел. (495) 280-15-96 (доб. 246)

Научное издание

Исаев Роман Александрович

СЕКРЕТЫ УСПЕШНЫХ БАНКОВ

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Пособие

Подписано в печать 28.01.2016.
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура *Newton*.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 13,88.
ППТ40. Заказ № 00000

ТК 482650-544864-251014

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>

Отпечатано в типографии ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29