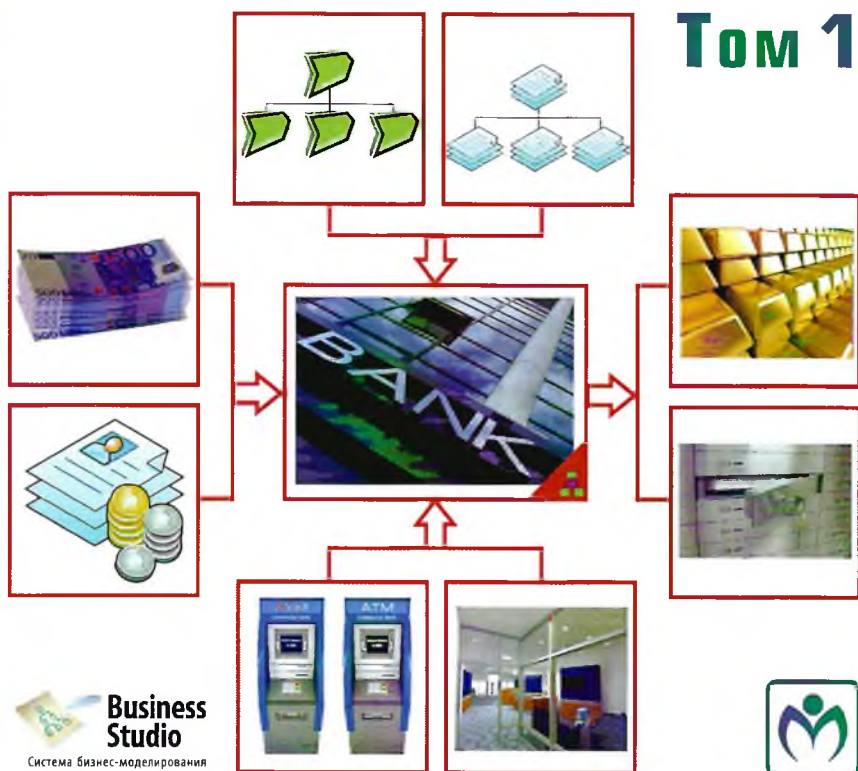


Р.А. Исаев

# БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС- ИНЖИНИРИНГ

Том 1



# ОГЛАВЛЕНИЕ

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

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

### Глава 3.

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

### Глава 4.

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

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

## Глава 5.

### УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ

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

## ПРИЛОЖЕНИЯ .....

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

|                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.18. Положение об отделе операционных рисков .....                                                        | 250        |
| 1.19. Соглашение по бизнес-моделированию в банке (фрагмент).....                                           | 253        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ ВТОРОГО ТОМА КНИГИ .....</b>                                                    | <b>259</b> |
| <b>ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ.....</b>                                                                           | <b>262</b> |
| Практическое задание № 1. Разработка Дерева бизнес-процессов банка.....                                    | 262        |
| Практическое задание № 2. Разработка модели окружения бизнес-процесса / процедуры .....                    | 263        |
| Практическое задание № 3. Диагностика Системы управления бизнес-процессами в банке .....                   | 264        |
| Практическое задание № 4. Табличное описание выбранного бизнес-процесса .....                              | 265        |
| Практическое задание № 5. Разработка графической модели процедуры в выбранной нотации.....                 | 266        |
| Практическое задание № 6. Анализ матрицы распределения ответственности в бизнес-процессах банка.....       | 267        |
| <b>ГЛОССАРИЙ .....</b>                                                                                     | <b>268</b> |
| <b>РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ .....</b>                                                   | <b>275</b> |
| <b>СЕМИНАРЫ .....</b>                                                                                      | <b>276</b> |
| Семинар «Разработка и реализация стратегии и сбалансированной системы показателей в банке».....            | 278        |
| Семинар «Бизнес-процессы в банке: описание, оптимизация, регламентация и управление» .....                 | 280        |
| Семинар «Система менеджмента качества в банке: улучшение обслуживания, бизнес-процессов и продуктов» ..... | 283        |
| Информационно-практический портал «Банкирам» .....                                                         | 285        |