

**Р.А. Исаев**

# **СЕКРЕТЫ УСПЕШНЫХ БАНКОВ**

**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ  
И ТЕХНОЛОГИИ**



## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	6
ВВЕДЕНИЕ .....	7
Глава 1. ....	8
<b>СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В БАНКЕ .....</b>	<b>8</b>
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
<b>МЕТОДИКА ОПИСАНИЯ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА .....</b>	<b>45</b>
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
<b>НОТАЦИИ ДЛЯ ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА .....</b>	<b>65</b>
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
<b>Глава 4. ....</b>	<b>86</b>
<b>УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В БАНКЕ.....</b>	<b>86</b>
Планирование процесса.....	87
Выполнение и контроль процесса.....	94
Контроль бизнес-процессов на основе показателей KPI.....	96
Кокпит менеджера.....	96
Индикаторная линейка для показателя KPI.....	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
<b>Глава 5. ....</b>	<b>109</b>
<b>МЕТОДЫ АУДИТА, АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА .....</b>	<b>109</b>
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 KPI 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
<b>Глава 6. ....</b>	<b>154</b>
<b>ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ.....</b>	<b>154</b>
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
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>175</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ – МОДЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА.....</b>	<b>176</b>
Управление персоналом.....	176
ИТ-обеспечение (ITIL / ITSM).....	180
Депозиты.....	185
Бюджетирование.....	188
Управление каналами продаж.....	190
Инкассация.....	193
Работа с претензиями клиентов банка.....	195
<b>РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....</b>	<b>198</b>
<b>СЕМИНАРЫ.....</b>	<b>199</b>
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