

Семинар-практикум

(фрагмент конспекта)

Разработка и реализация стратегии и
~~сбалансированной системы показателей в банке~~

Автор и ведущий: Исаев Роман
Эксперт по бизнес-инжинирингу и

Содержание семинара и перечень бизнес-школ

1 ДЕНЬ

- ▶ 1. Основы стратегического управления и сбалансированной системы показателей BSC / KPI.....3
- ▶ 2. Стратегический анализ в банке.....25
- ▶ 3. Стратегическое планирование в банке.....45
- ▶ 4. Реализация стратегии через управление персоналом и тайм-менеджмент.....87

2 ДЕНЬ

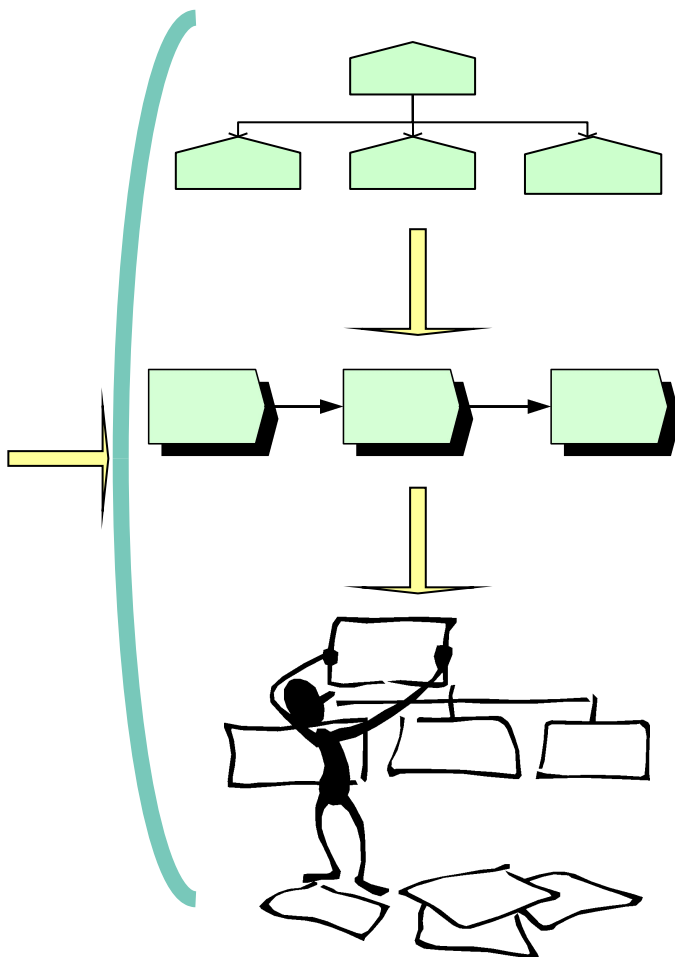
- ▶ 5. Реализация стратегии через управление бизнес-процессами.....105
- ▶ 6. Контроль и регулирование.....155
- ▶ 7. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка.....167
- ▶ 8. Программные продукты бизнес-моделирования.....219

- ▶ Расписание ближайших семинаров также публикуется на банковском сайте автора <http://www.bankiram.pro> в разделе «Семинары»

Глава 1.
Основы стратегического управления и
сбалансированной системы показателей
BSC / KPI

От стратегии к бизнес-процессам и качеству

Управление проектами



Стратегия

Какие цели нужно достичь?
Как это сделать?
Кто является потребителем?
Какие потребности удовлетворять?
Какие продукты производить?

Бизнес-процессы и функции

Что нужно делать для того, чтобы достичь стратегические цели?
Что нужно сделать чтобы произвести продукты?
Каким образом это сделать?

Организационная структура и персонал

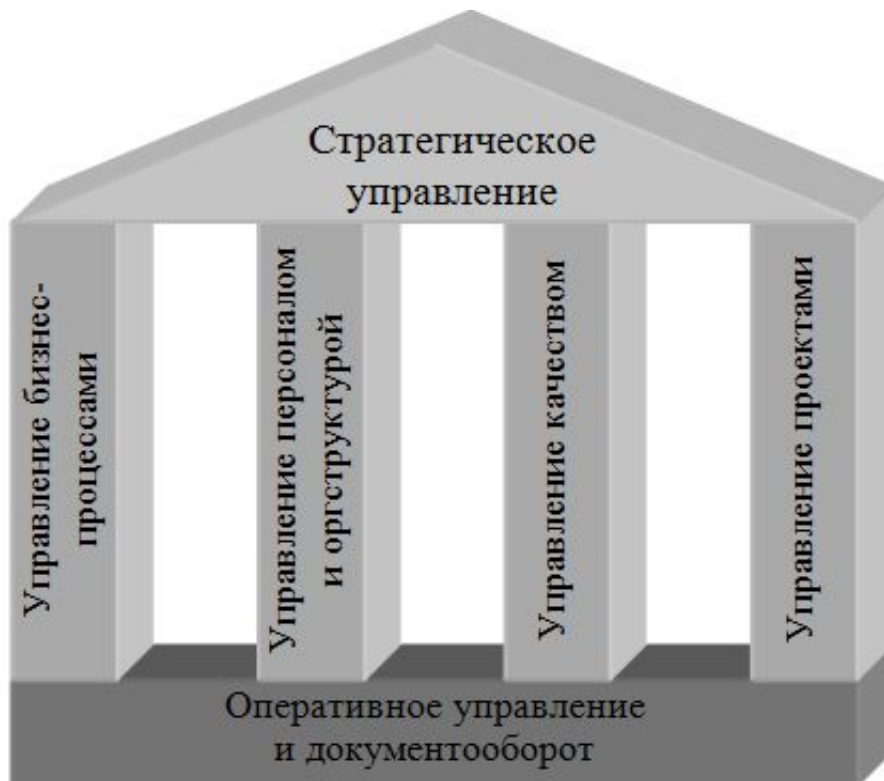
Кто все это будет делать?

Качество

Как улучшить бизнес-процессы?
Как повысить удовлетворённость клиентов?

Системы управления банком

- ▶ Система стратегического управления (ССУ) занимает первое и ведущее место в общей системе менеджмента банка, поскольку именно от нее исходят все остальные системы управления. Именно стратегией развития банка определяется



Основные проблемы стратегического управления в банках

Основные проблемы, с которыми сталкиваются российские банки на всех этапах стратегического управления: планирование, реализация, контроль и анализ.

- ▶ 1. Стратегия не реализуется на практике, стратегические цели и показатели KPI не достигаются
- ▶ 2. Стратегические цели и проекты реализуются очень длительное время и требуют намного больше ресурсов, чем это запланировано
- ▶ 3. Стратегия и планы не понятны сотрудникам и не поддерживаются ими, встречают сопротивление
- ▶ 4. Выбрана частично не правильная стратегия: не соответствует уровню развития банка, не соответствует тенденциям рынка и ситуации в экономике
- ▶ 5. Необходимость пересмотра стратегии из-за периодов нестабильности в экономике
- ▶ 6. Процессы стратегического управления не отлажены и не эффективны
- ▶ 7. Стоимость разработки стратегии для банков у консалтинговых компаний

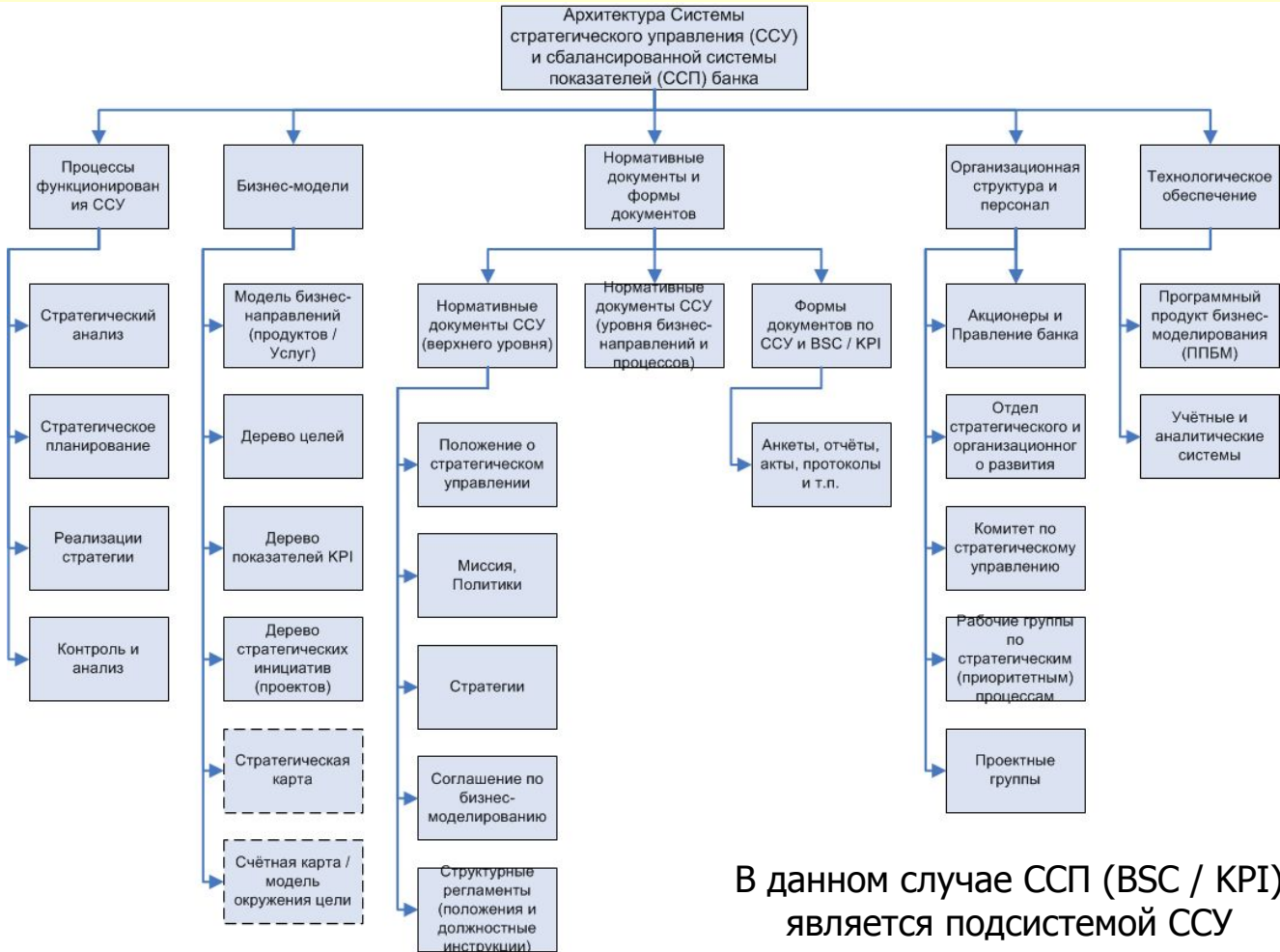
Значение стратегического управления для банка

Основные выгоды, которые получает банк при организации эффективного стратегического управления с помощью современных методик и технологий.

- ▶ 1. Реализация стратегии, установленных целей, показателей и планов.
- ▶ 2. Повышение эффективности деятельности банка в целом и основных направлений: бизнес-процессы, персонал, маркетинг, финансы, риски.
- ▶ 3. Повышение удовлетворенности персонала, снижение текучести кадров.
- ▶ 4. Повышение рыночной стоимости и имиджа банка, получение более высоких рейтингов в рейтинговых агентствах.
- ▶ 5. Поддержание стабильного роста, развитие и тиражирование бизнеса.
- ▶ 6. Возможность для акционеров и топ-менеджеров банка контролировать всю деятельность банка (бизнес-цели, сотрудников), принимать быстрые и эффективные решения.



Архитектура системы стратегического управления банка

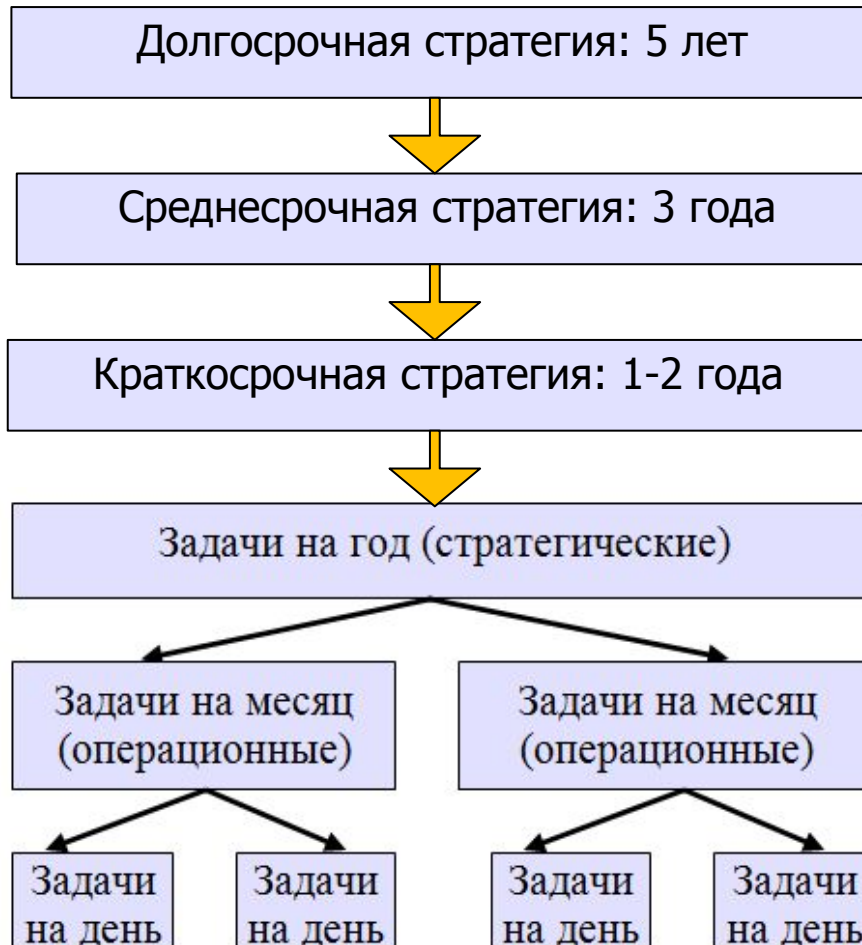


В данном случае ССП (BSC / KPI) является подсистемой ССУ

Функции структурных звеньев в рамках стратегического управления

- ▶ Акционеры и Правление банка
 - Участие в разработке стратегии
 - Утверждение стратегии
 - Анализ результатов реализации стратегии
- ▶ Комитет по стратегическому управлению
 - Разработка стратегии верхнего уровня и уровня бизнес-направлений
 - Контроль реализации стратегии, выполнения проектов и бизнес-процессов
- ▶ Отдел стратегического и организационного развития
 - Методологическое и техническое сопровождение всех процессов и задач стратегического управления
 - Участие в разработке стратегии
- ▶ Рабочие группы по бизнес-процессам (процессные команды)
 - Разработка стратегии для бизнес-процессов
 - Оперативное управление бизнес-процессами и контроль реализации стратегии

Периоды планирования



Сбалансированная система показателей BSC / KPI

- ▶ **Сбалансированная система показателей (ССП) / Balanced Scorecard (BSC)** – это инструмент стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые.
- ▶ Идею использовать ССП как инструмент управления эффективностью развития компании предложили Роберт Каплан и Дейвид Нортон. Основное назначение ССП – воплотить видение руководства и стратегию компании в реальность.
- ▶ Главная особенность ССП заключается в том, что она тесно связана с бизнес-процессами, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, и в которые вовлечены все сотрудники компании. ССП ориентирует руководство компании на адекватное стратегическое развитие, в отличие от традиционного управления, которое, как правило, сосредоточено на финансовых показателях.
- ▶ При разработке стратегии и показателей на основе ССП деятельность компании рассматривается в рамках четырёх перспектив: финансы (Finance), клиенты

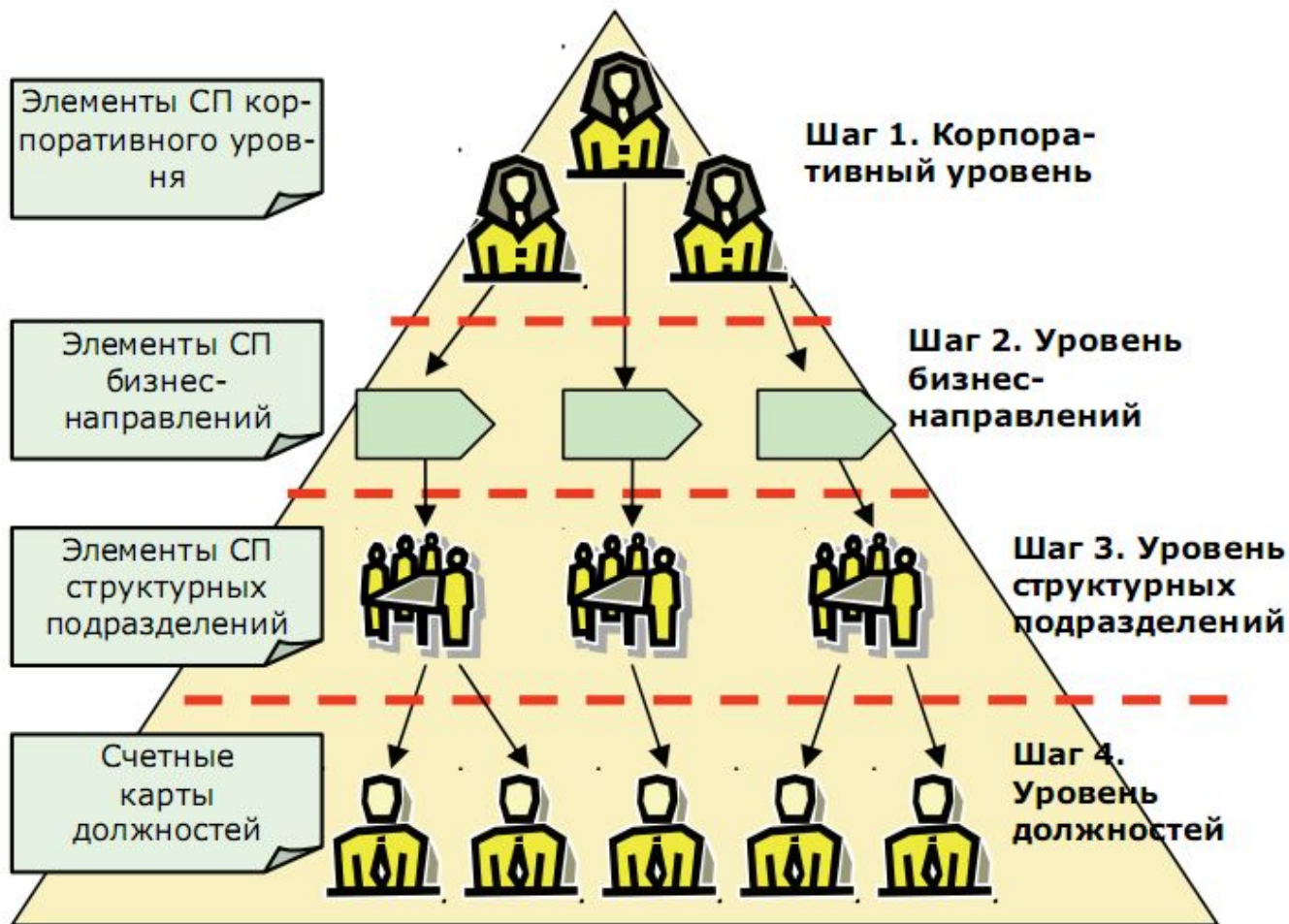
Перспективы сбалансированной системы показателей



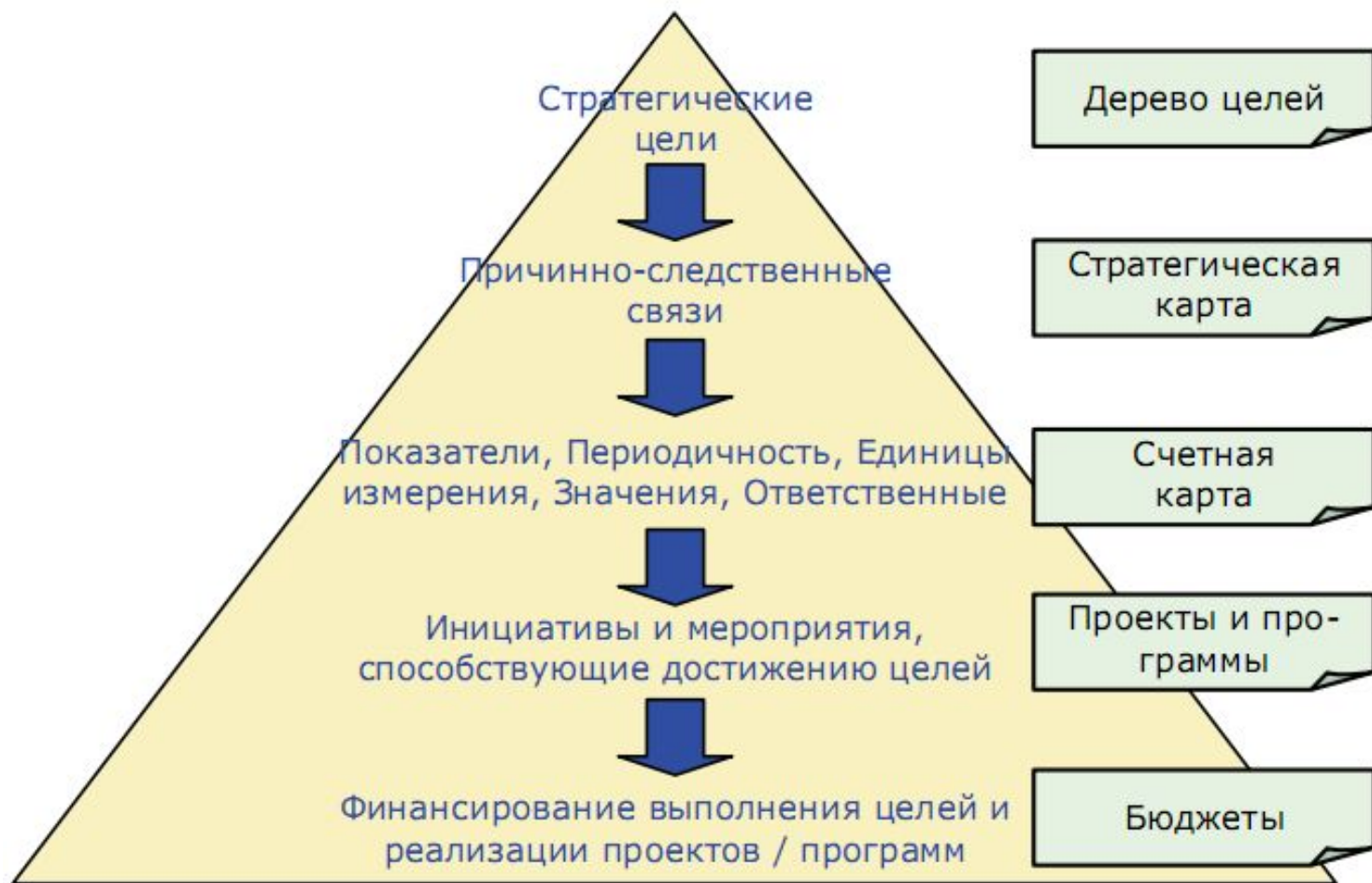
Принципы ССП

- ▶ Принцип иерархичности (каскадирования, декомпозиции). Проработка и детализация стратегии на всех уровнях управления сверху вниз до рядовых сотрудников.
- ▶ Принцип системности. Учёт различных типов показателей для большинства объектов деятельности банка.
- ▶ Гибкость. Возможность изменения требований и структуры ССП под специфику банка.
- ▶ ССП – это инструмент внедрения существующих стратегий, а не разработки принципиально новых стратегий. Необходимо сначала завершить разработку стратегии, а потом приступать к созданию сбалансированной системы показателей.
- ▶ Отсутствие быстрых результатов. Получение реально ощутимых и полномасштабных результатов от внедрения ССП возможно только в течение нескольких лет при реализации стратегического плана.
- ▶ Банк, его уровень развития и корпоративная культура должны быть готовы для разработки ССП.
- ▶ Стратегические цели, а не их показатели, составляют ядро ССП. Лучшие показатели

Уровни стратегического планирования



Элементы стратегического планирования для каждого уровня



Пример банка, который не измерял нефинансовые показатели

- ▶ Банк «Н» не использовал в своей работе нефинансовые показатели (т.е. они не были определены, не измерялись и не контролировались). Основной приоритет отдавался только финансовым моделям и показателям, в первую очередь продажам.
- ▶ Имея относительно стабильный финансовый результат, руководство банка не хотело замечать, что постепенно снижается мотивация персонала и растёт текучесть кадров, отдельные бизнес-процессы уже не отвечают современным тенденциям рынка и технологиями, клиентская база не растёт, а новые продукты и услуги разрабатываются минимум полгода и т.д.
- ▶ Данная ситуация могла продолжаться в течение многих лет и в результате привести к негативным последствиям, особенно при наступлении нестабильности в экономике.
- ▶ Руководство банка при помощи консультантов пришло к пониманию, что необходимо разрабатывать и постоянно отслеживать не только финансовые цели и показатели, но и другие виды целей и показателей, причём на всех уровнях управления, а не только для верхнего уровня или отдельного бизнес-

Пример банка, который не измерял нефинансовые показатели

- ▶ Инструментом для решения данной задачи была выбрана сбалансированная система показателей BSC / KPI. Банк установил 4 уровня, для которых будут разрабатываться и отслеживаться цели и показатели: верхний уровень, бизнес-направления (блоки), бизнес-процессы и процедуры, должности. Для каждого уровня банк разработал 4 типа целей и показателей: финансы, клиенты и маркетинг, персонал, технологии и ресурсы.
- ▶ Таким образом, банк уже смотрел на свою деятельность с позиции разных сторон: рентабельны ли бизнес-процессы и продукты, удовлетворены ли Клиенты, насколько успешны продажи и комплексность обслуживания Клиентов, насколько удовлетворён персонал своей работой и условиями труда, какова эффективность персонала, достаточно ли ресурсов для выполнения и развития бизнес-процессов, сколько новых технологий и решений внедрено за последний период, насколько быстро и безошибочно выполняются бизнес-процессы (процедуры), как долго Клиенты ожидают обслуживания в очереди и т.д.

Пример банка, который не измерял нефинансовые показатели

- ▶ Самое главное – цели и показатели всех 4-х уровней стали взаимоувязанными. Т.е. бизнес-направления детализировали и дополняли цели и показатели верхнего уровня, бизнес-процессы – цели и показатели бизнес-направлений, сотрудники – цели и показатели своих бизнес-процессов и процедур. И каждый нижестоящий уровень влиял на конкретные цели и показатели вышестоящего уровня. Таким образом, каждый сотрудник знал не только свои «узкие» показатели, но и понимал, на достижение каких более высоких целей он работает, т.е. работает для успеха своего бизнес-процесса, направления (блока), а значит и банка в целом.
- ▶ На разработке целей и показателей для всех уровней и назначении ответственных банк не остановился. Для каждой цели был разработан перечень проектов, которые способствовали её достижению. А каждый проект – это новые идеи, новые технологии, системы, которые выходят уже далеко за рамки стратегического управления и затрагивают другие области управления банком.

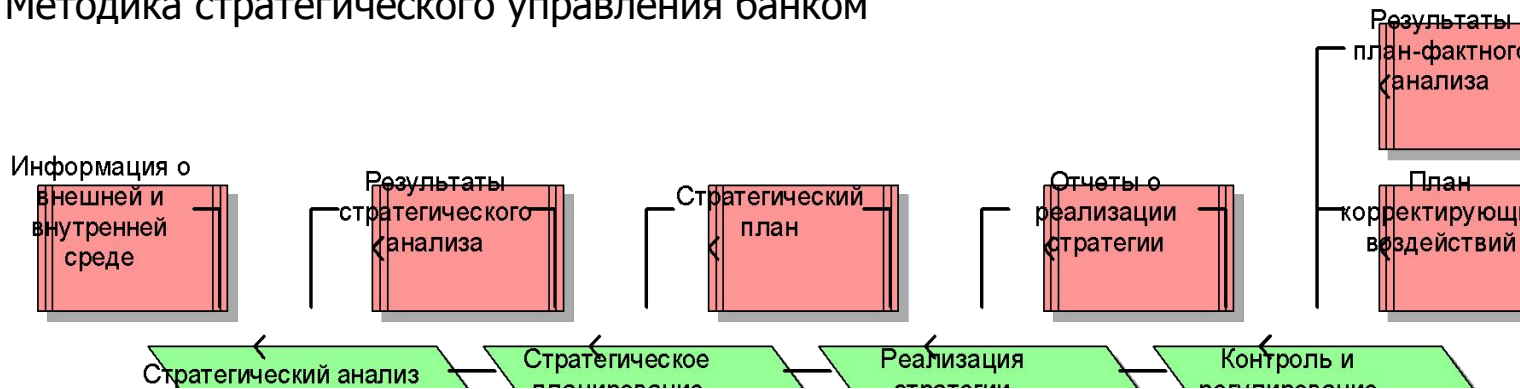
Организация проекта по разработке ССУ и ССП

Основные этапы проекта

- ▶ Формирование рабочей группы проекта. Выбор и привлечение внешних экспертов (при необходимости).
- ▶ Диагностика системы стратегического управления в банке и деятельности банка в целом.
- ▶ Разработка плана проекта. Утверждение ответственных за этапы проекта, выделение ресурсов.
- ▶ Выбор, приобретение и внедрение программного продукта стратегического управления / бизнес-моделирования / учёта показателей KPI.
- ▶ Обучение участников проекта.
- ▶ Разработка системы стратегического управления банка согласно Методике (см. следующий слайд). Проведение рабочих встреч, совещаний, сбор информации. Разработка регламентов ССУ: положение о системе стратегического управления, положение об управлении проектами, положение о системе мотивации, положение о комитете по стратегическому управлению и др. Согласование, доработка / корректировка, утверждение стратегии и всех компонентов стратегического

Организация проекта по разработке ССУ и ССП

- ▶ Длительность проекта может занимать от 6 месяцев до 1 года и более, в зависимости от размеров, специфики и задач банка.
- ▶ Выход ССУ и ССП на полную эффективность в течение 2-3 лет.
- ▶ Важно понимать, что деятельность по стратегическому управлению в банке долгосрочная и фундаментальная. Требуется продуманный подход, привлечения значительных ресурсов и, самое главное, лидерства со стороны владельцев и руководителей банка.
- ▶ Методика стратегического управления банком



Популяризация стратегии банка

- ▶ Не достаточно разработать систему стратегического управления и все необходимые стратегии. Важно еще провести популяризацию («пиар», PR) банковской стратегии и развития, как среди сотрудников, так и среди клиентов.
- ▶ Сотрудники банка должны понимать не только показатели, которые на них спустили сверху и за которые они получают премию к зарплате, но и общее направление развития банка, его стратегию, ценности.
- ▶ Клиенты банка также должны понимать и представлять долгосрочное развитие банка, как надежного и выгодного финансового партнера, понимать к чему стремится банк, как в количественном, так и в качественном аспекте.
- ▶ Потенциальные клиенты банка, ознакомившись со стратегией банка, его достижениями имиджем стратегического партнера, могут пополнить число клиентов банка.
- ▶ Поэтому рекомендуется задействовать все маркетинговые инструменты для проведения PR банковской стратегии: разработка и распространение рекламных брошюр / плакатов, публикация пресс-релизов на сайте банка и в СМИ, публикация на сайте банка информации о миссии, стратегии развития,

Практическое задание № 1

► **Общая диагностика системы стратегического управления и сбалансированной системы показателей банка**

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**

Стратегический анализ в банке

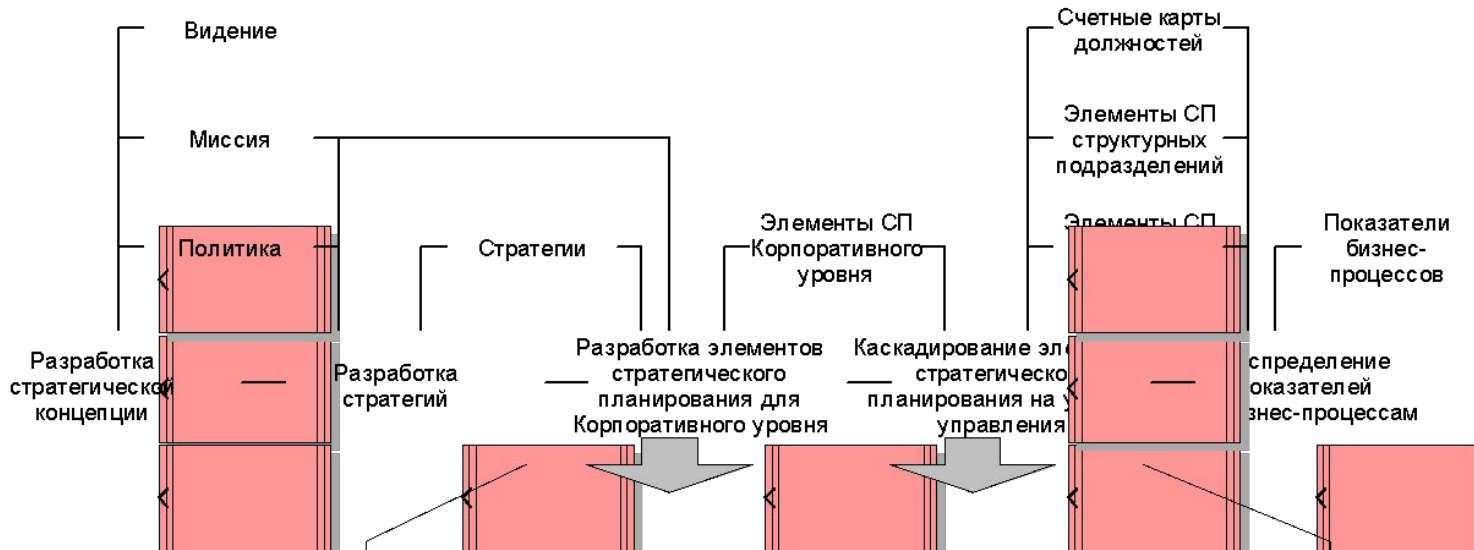
- ▶ Стратегический анализ – это совокупность методов по сбору, обработке и анализу информации, необходимой для организации стратегического управления, и принятию на основе этой информации стратегических решений.
- ▶ В рамках данного этапа рекомендуется применять несколько методов стратегического анализа. Однако нельзя дать однозначного правила по составу и последовательности методов, так как это зависит от специфики и требований конкретного банка.
- ▶ Наиболее часто используемые методы стратегического анализа
 - Выделение и ранжирование бизнес-направлений
 - BCG-анализ
 - SWOT-анализ
 - PEST-анализ
 - ABC-анализ
 - Матрица McKinsy – GE
 - Бенчмаркинг
- ▶ Также можно использовать дополнительные методы в рамках стратегического анализа: организационный и процессный анализ, финансовый анализ, анализ клиентской базы и др. Они могут иметь узкую направленность и относиться к разным сферам управления, например к маркетингу. Однако входят в сферу стратегического

SWOT-анализ

- SWOT-анализ представляет собой анализ деятельности банка (либо отдельного объекта: продукта, бизнес-процесса) с помощью специальной матрицы и 4-х групп факторов. SWOT-анализ имеет большое значение, так как служит основанием для разработки стратегий, стратегических целей и других элементов стратегического планирования.

		Факторы	
		Положительные	Отрицательные
Внешняя среда	Внешняя среда	O pportunity Возможности	T reats Угрозы
	Внутренняя среда	S trength Сильные стороны	W eakness Слабые стороны

Процесс стратегического планирования в банке

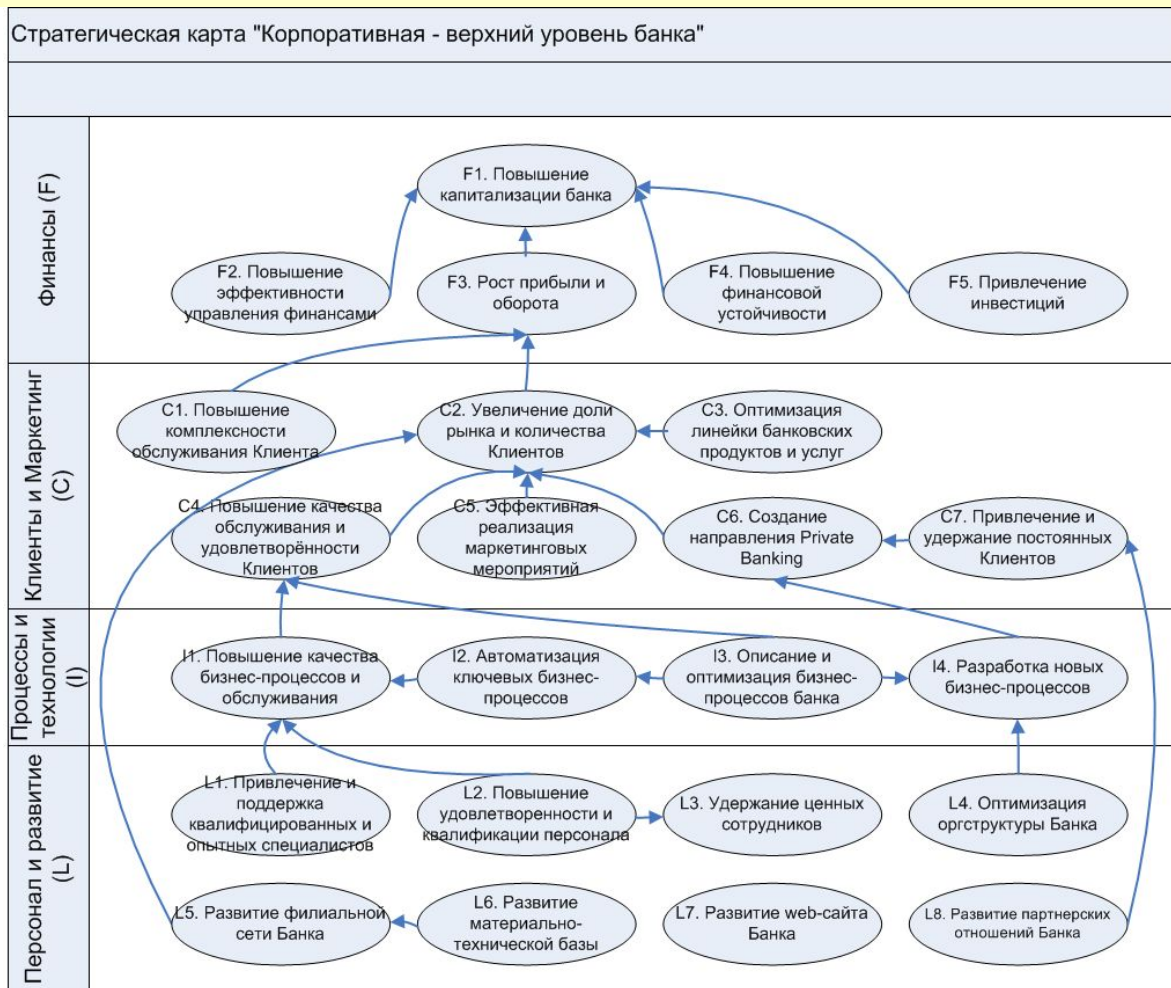


Разработка стратегий

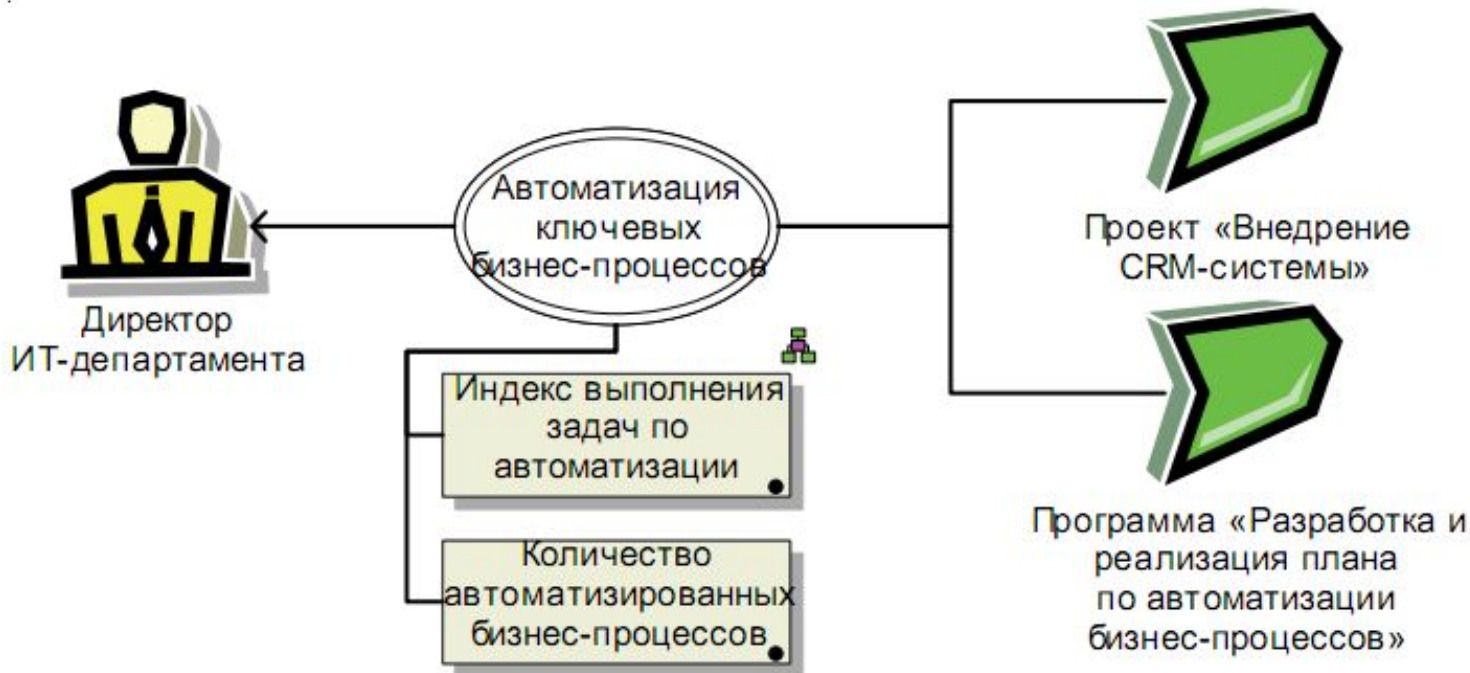
- ▶ **Стратегия** – это общее направление действий по определенному стратегическому участку, либо уровню. Это уже не что-то абстрактное, как стратегическая концепция, но еще не полностью конкретное, как стратегическая цель. Стратегия основывается на стратегической концепции и в дальнейшем раскрывается в стратегические цели.
- ▶ Стратегии должны учитывать
различные внешние факторы и условия:
 - экономический рост в государстве и отрасли
 - периоды нестабильности в экономике, экономические кризисы
 - текущий уровень развития банка и ограничения в ресурсах:
 - комплексное развитие по всем бизнес-направлениям
 - интенсивное развитие отдельных бизнес-направлений
- ▶ В зависимости от этих факторов определяются варианты стратегий.



Пример стратегической карты банка (верхний уровень)



Счётная карта для одной цели (графический вид)



Каскадирование элементов стратегического планирования

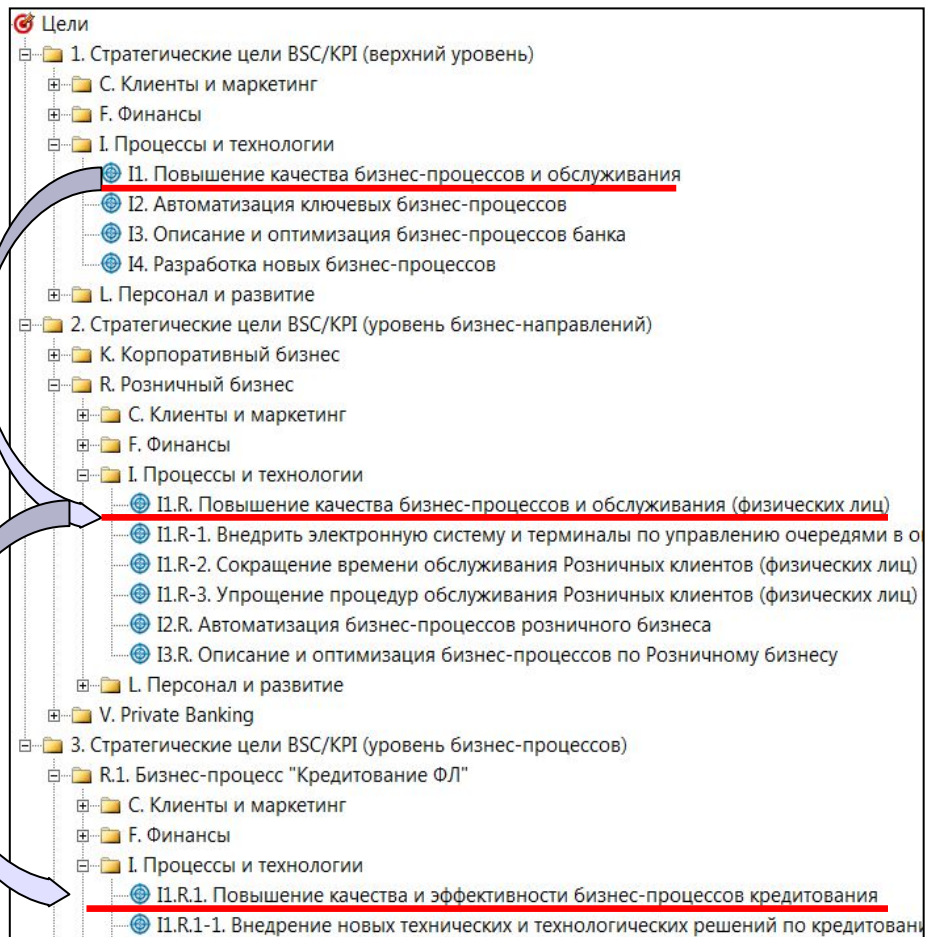
Уровни стратегии	Стратегическая цель	Показатель	Проект / Задача
Верхний уровень	Повышение удовлетворенност и Клиентов и качества сервиса	Индекс удовлетворенност и Клиентов Количество жалоб	Построение системы менеджмента качества по стандартам ISO 9000
Бизнес-направление «Розничный бизнес»	Повышение удовлетворенност и Клиентов – физических лиц	Индекс удовлетворенност и Клиентов – физических лиц	Разработка стандарта качества обслуживания физических лиц
Структурное подразделение «Отдел кредитования ФЛ»	Минимизация ожидания клиента при выдаче кредита	Общее среднее время выдачи кредита	Разработка регламента процедуры «Выдача кредита»
Должность «Кредитный аналитик»	-	Время анализа / рассмотрения кредитной заявки	-

Каскадирование элементов стратегического планирования

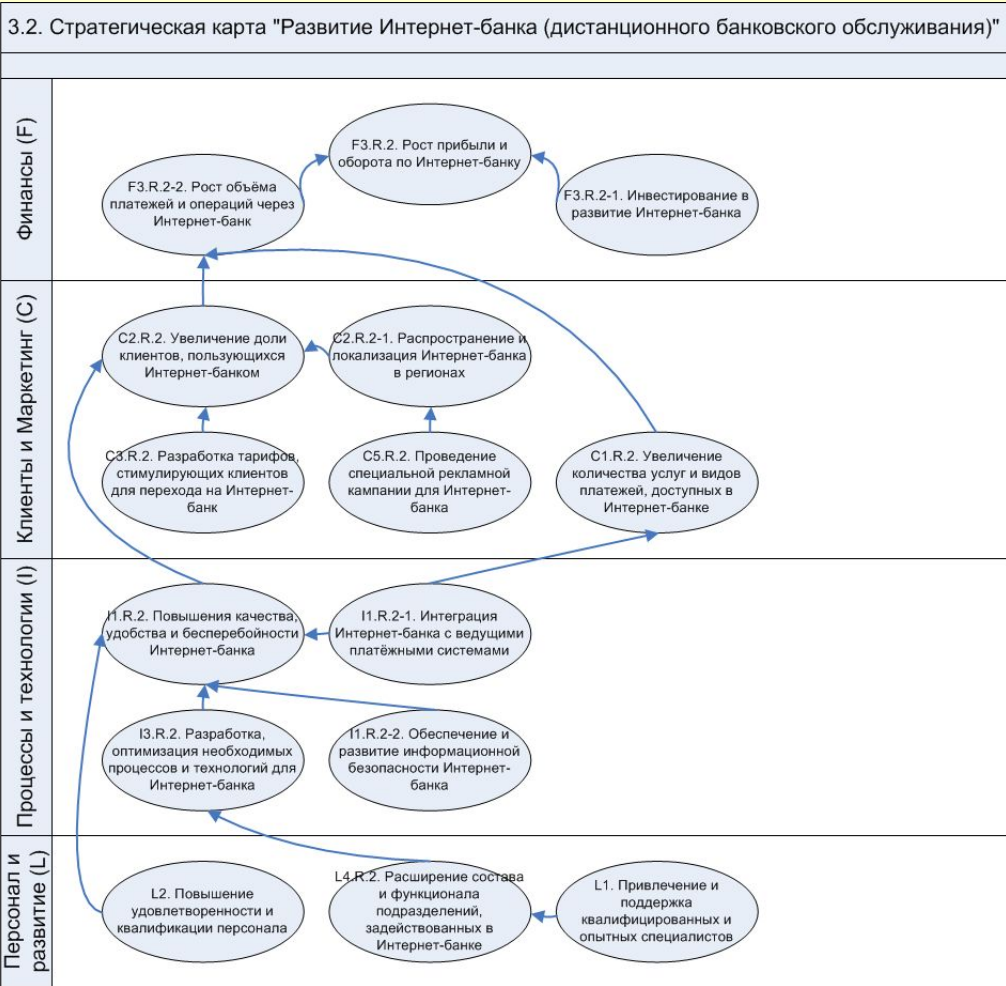
Дерево стратегических целей

Условные обозначения:

- ▶ R – розничный бизнес
- ▶ K – корпоративный бизнес
- ▶ V – бизнес «Private Banking»
- ▶ I1 – номер цели на стратегической карте верхнего уровня
- ▶ I1.R.1 – цель перспективы «Процессы и технологии» Розничного бизнеса для бизнес-процесса с кодом «1» - «Кредитование».



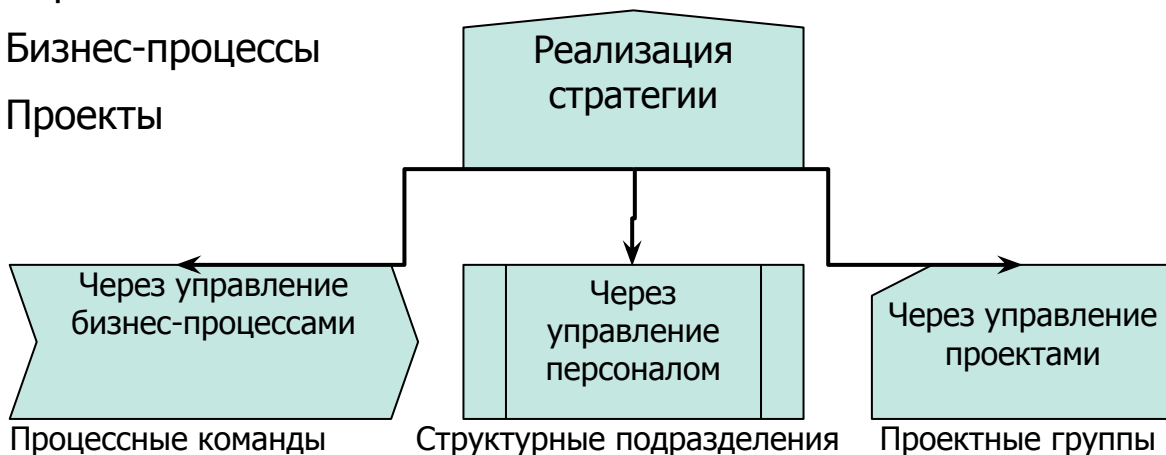
Стратегическая карта бизнес-процесса «Интернет-банк»



Методы реализации стратегии

- ▶ Даже самая тщательно подготовленная и точная стратегия (имеются в виду все элементы стратегического планирования) не может быть достигнута, если не провести правильно ее реализацию. По исследованиям специализированных агентств большое количество неудач в компаниях вызвано не ошибками при разработке стратегии, а неспособностью эффективно ее реализовать.
- ▶ Стратегия реализуется, как минимум, через управление 3 основными объектами менеджмента:

- Персонал
- Бизнес-процессы
- Проекты



Реализация стратегии через управление персоналом

- ▶ На данном этапе применяются следующие методы и направления работы
 - Доведение целей, показателей и правил (документов) стратегического управления до каждого сотрудника банка, при необходимости обучение. Самый эффективный способ – закрепить цели и показатели в каждой должностной инструкции.
 - Обратная связь с сотрудниками, внесение корректировок в элементы стратегического управления (при необходимости)
 - Контроль и повышение личной эффективности сотрудников, тайм-менеджмент. В процессе своей работы сотрудники должны прилагать максимальные усилия к достижению показателей КРІ и рациональному расходованию рабочего времени. Это в свою очередь будет вносить вклад в реализацию общей стратегии банка.
 - На основе показателей результативности сотрудников, как уже говорилось ранее, может быть построена система мотивации персонала.
- ▶ На данном этапе решается первая проблема реализации стратегии:

Контроль и регулирование

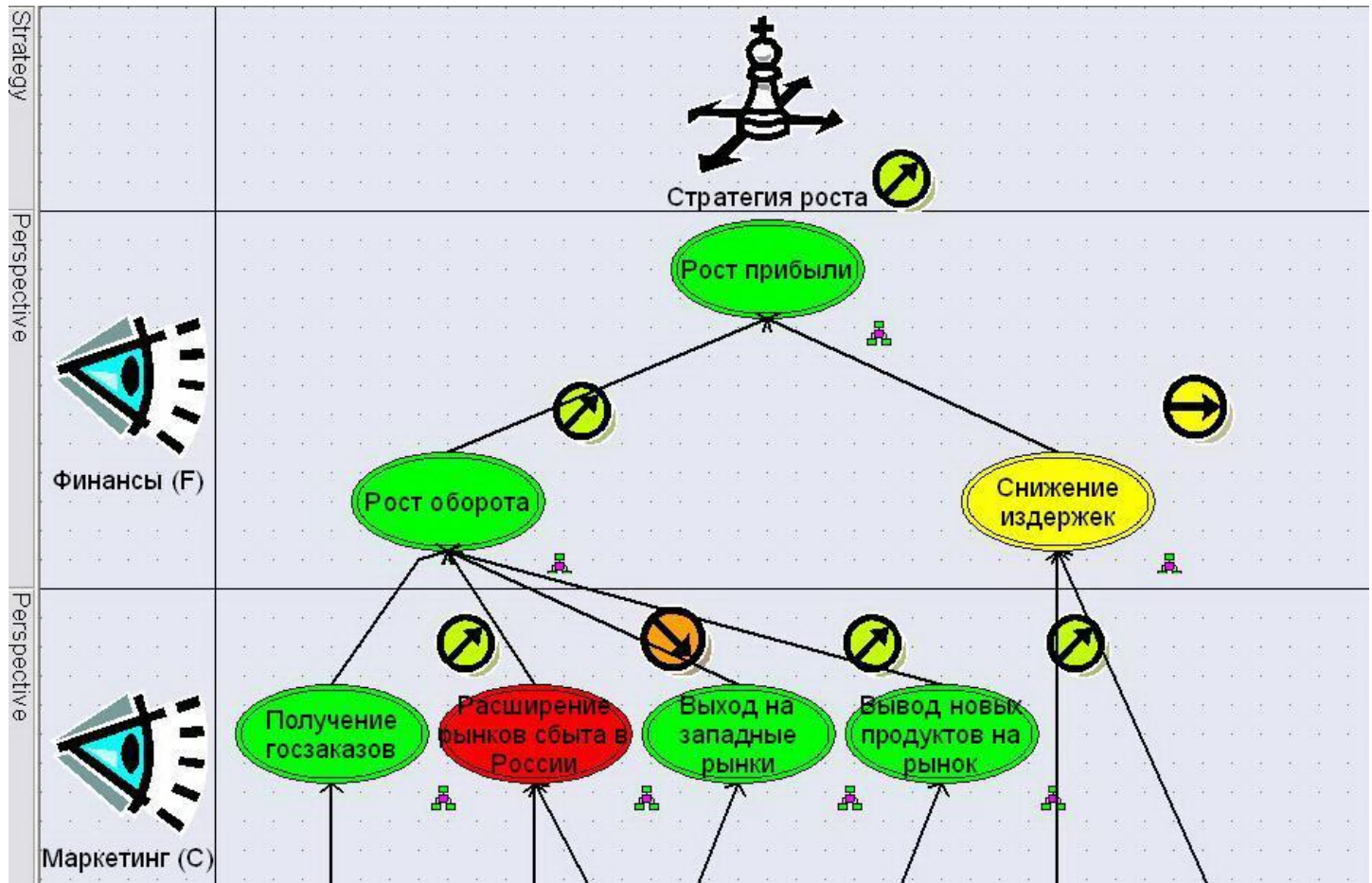
- ▶ Для сбора и контроля показателей KPI по всем объектам менеджмента (сотрудники и структурные подразделения, бизнес-процессы, проекты, корпоративные показатели и др.) рекомендуется использовать автоматизированные инструменты контроллинга. Они встроены практически во все программные продукты класса «Стратегическое управление» и «Бизнес-моделирование».
- ▶ Контроллинг – это инструмент управления, предназначенный для регулярного мониторинга показателей деятельности предприятия, их анализа и принятия на основе этого решений.
- ▶ Контроллинг включает в себя следующие важные функции:
 - Сигнальная функция (оперативное уведомление менеджера о плохих и критических значениях показателей)
 - Нормировка показателей по зонам (нормальные, допустимые, негативные, критические)
 - Анализ изменения показателей во времени (история)
 - План-фактный анализ
 - What-If (что – если) анализ

Кокпит менеджера

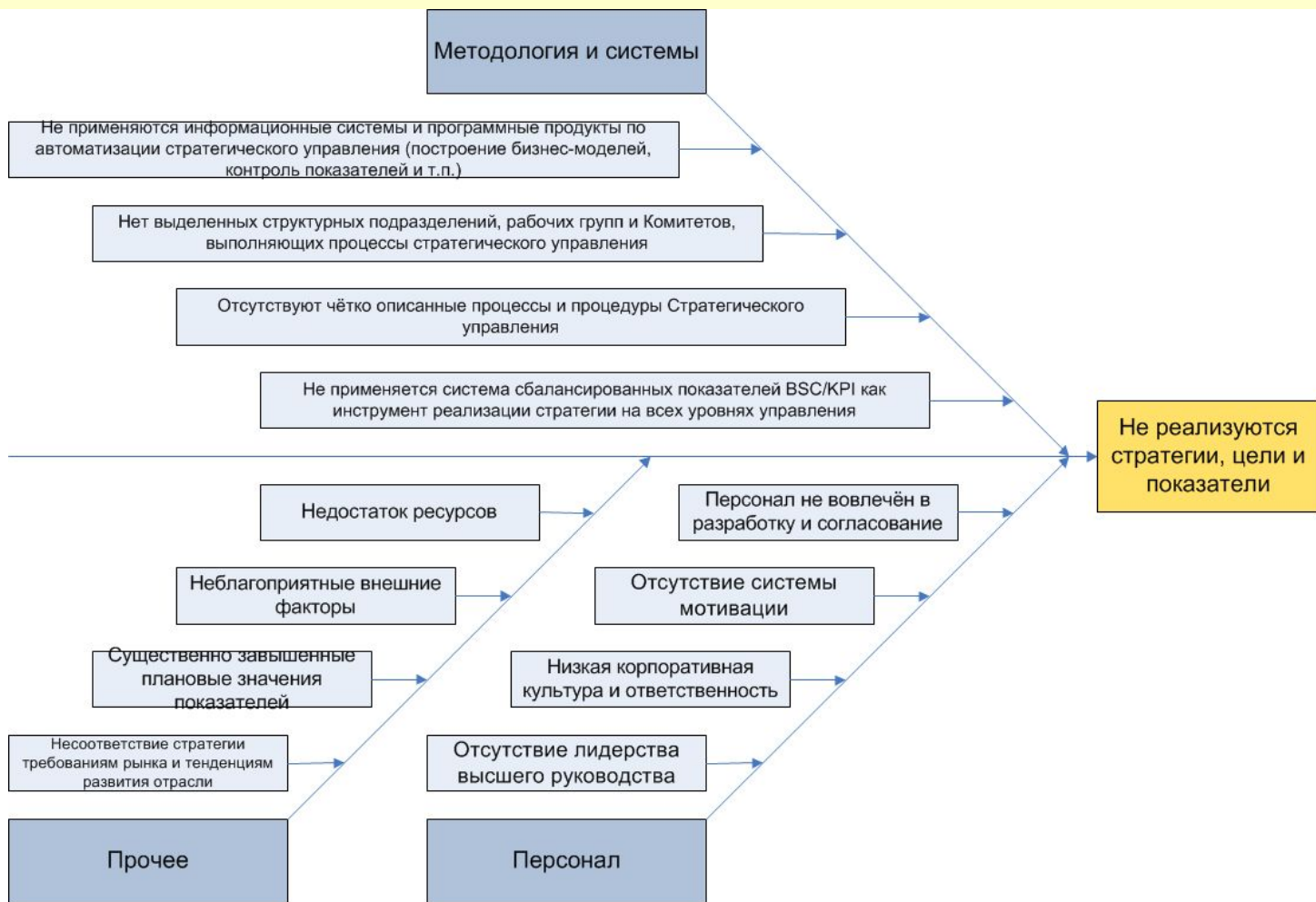
- ▶ Визуализация функций контроллинга выполняется через Кокпит менеджера.
- ▶ Кокпит менеджера – это индивидуальный электронный пульт управления (набор необходимых показателей и функций). Включая компьютер или подключаясь к Интернет, пользователю сразу же будут наглядно представлены данные по выполнению 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 ряд



Кокпит менеджера



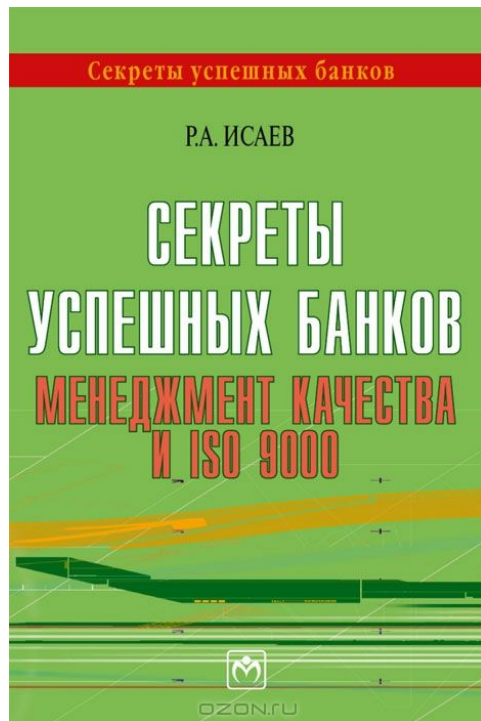
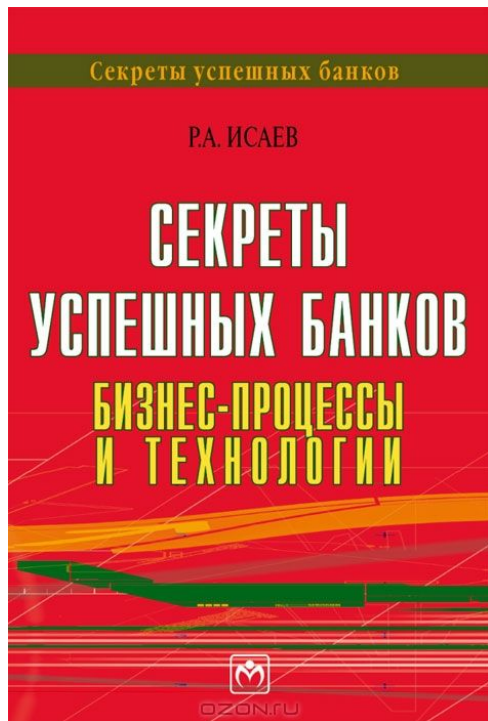
Почему стратегия и планы не выполняются?



Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы

- ▶ [1] Комплексная типовая бизнес-модель банка, версия 5.0.
[Электронный ресурс].
http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank[Электронный ресурс].
http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5
- ▶ [2] Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. – М.: ИНФРА-М, 2015.
- ▶ [3] Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. – М: ИНФРА-М, 2015.
- ▶ [4] Методические рекомендации АРБ по организации функционирования системы менеджмента качества в коммерческом банке.
<http://www.arb.ru/site/docs/docs.php?id=1082>
- ▶ [5] Профессиональные сайты и блоги на тему «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг»
 - <http://www.bankiram.pro>
 - <http://isaev-ra.livejournal.com>

Книги из серии «Секреты успешных банков»»



Информационно-практический портал «Банкирам»

► Обращаем внимание

Многие документы, методики и материалы, которые упоминаются на семинаре, можно скачать в электронном виде на специальном банковском сайте:

► <http://www.bankiram.pro> «Информационно-практический портал»

Идея и цель создания данного портала состоит в следующем.

Во-первых, объединить все профессиональные наработки и материалы на единой площадке. Как правило, учебные видео-фильмы размещаются на видео-хостингах, статьи в журналах, документы на компьютере и дисках, опыт "в голове" и так далее. Благодаря этому portalу, всё можно централизовать и предоставить тем людям, которым это действительно интересно и необходимо. Во-вторых, данный портал - это хороший инструмент для обмена мнениями, голосований и прочих интерактивных возможностей.

Портал ориентирован и будет полезен широкому кругу банковских и финансовых специалистов, а также всем банковским Клиентам.

Он называется информационно-практическим потому, что главный его

Семинары

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

Все семинары проводятся в 3-х форматах.

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

Семинары

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

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

- ▶ 3. Нотации для описания бизнес-процессов
 - Обзор нотаций для описания бизнес-процессов, их характеристик и применения
 - Классические нотации: Basic FlowChart, Cross Functional FlowChart, IDEF0, IDEF3, DFD.
 - Нотации ARIS: VACD, eEPC, Function Tree и др.
 - Нотация BPMN
- ▶ 4. Управление бизнес-процессами в банке
 - Планирование бизнес-процессов
 - Обеспечение эффективного выполнения бизнес-процессов
 - Контроль бизнес-процессов
- ▶ 5. Методы аудита, анализа и оптимизации бизнес-процессов
 - Функционально-стоимостной анализ и имитационное моделирование
 - Анализ бизнес-логики процессов
 - Анализ причин-следствий
 - Анализ матрицы распределения ответственности в процессах
 - Другие современные методы анализа бизнес-процессов
- ▶ 6. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка
 - Структура, значение и применение
 - Примеры моделей (технологических карт) в различных нотациях и регламентов банковских бизнес-процессов: кредитование ФЛ и ЮЛ, депозиты, обслуживание расчетных счетов, пластиковые карты и зарплатные проекты, валютный контроль, дистанционное банковское обслуживание (Клиент-Банк) и др.
- ▶ 7. Программные продукты бизнес-моделирования (ARIS, Business Studio, Microsoft Visio и др.)
 - Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки

- ▶ 1. Основные понятия и стандарты менеджмента качества
 - Понятие и категории качества. Значение стандартизации и менеджмента качества для банков
 - Понятие Системы менеджмента качества (СМК), ее применение в банках. Экономический эффект от внедрения СМК.
 - Обзор стандартов серии ISO 9000
 - Обзор стандартов качества от Ассоциации Российских Банков (АРБ).
 - Интеграция стандартов АРБ и ISO 9000.
 - Анализ и меры преодоления проблем и рисков при разработке СМК
- ▶ 2. Архитектура системы менеджмента качества банка
 - Основные компоненты СМК и их взаимосвязь
 - Документация СМК: концепция стандартизации и качества, политика в области качества, руководство по качеству, стандарты качества, формы документов СМК.
 - Бизнес-процессы СМК: основные и вспомогательные бизнес-процессы банка, обязательные процедуры СМК.
 - Цели, показатели и требования в области качества.
 - Организационная структура СМК: распределение ответственности в СМК и бизнес-процессах банка в целом. Оргструктура и регламентирующие документы

- ▶ 4. Методика построения СМК по стандартам ISO 9000 в банке
 - Подготовка и планирование проекта, оценочный аудит СМК
 - Приведение СМК банка к требованиям ISO 9000. Описание бизнес-процессов банка, разработка требований и показателей качества для банковских бизнес-процессов и продуктов, разработка нормативных документов СМК, стандартов процессов, обязательных процедур СМК, доведение до сотрудников
 - Внутренний и внешний аудит, организация сертификации
- ▶ 5. Функционирование СМК банка
 - Планирование и построение СМК
 - Управление каждым процессом СМК
 - Внутренний аудит СМК
 - Анализ СМК со стороны руководства банка
- ▶ 6. Качество обслуживания клиентов в банке
- ▶ 7. Программные продукты бизнес-моделирования
 - Автоматизация разработки и функционирования системы менеджмента качества в банке, решение практических задач.
 - Обзор программных продуктов бизнес-моделирования (ARIS, Business Studio, 47

- ▶ 1. Основы бизнес-инжиниринга и организационного развития в банке
 - Основные понятия бизнес-инжиниринга, бизнес-моделирования и организационного развития
 - Основные системы управления и бизнес-модели банка, интегрированная система менеджмента (ИСМ)
 - Подразделения банка, участвующие в проектах и задачах бизнес-инжиниринга, их взаимодействие.
 - Организационная диагностика, технологии и примеры.
 - Описание методик и инструментов, необходимых для работы бизнес-аналитику, специалисту по организационному развитию
- ▶ 2. Стратегическое управление и сбалансированная система показателей BSC / KPI в банке
 - Архитектура системы стратегического управления (ССУ) и функции подразделений банка
 - Основные понятия и компоненты сбалансированной системы показателей (ССП, BSC / KPI) банка
 - Методика стратегического управления банком, организация проекта по разработке ССУ и ССП
 - Методы стратегического анализа
 - 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 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) стратегии на бизнес-направления, бизнес-процессы, подразделения и должности. Примеры бизнес-процессов (кредитование, дистанционное банковское обслуживание, развитие сети терминалов самообслуживания и др.).
 - Обзор методов реализации стратегии банка
- ▶ 3. Управление бизнес-процессами и методология в банке
 - Процессный подход: основные понятия, значение, практическое применение моделей процессов
 - Архитектура системы управления бизнес-процессами банка и примеры компонентов: дерево, модели, показатели KPI и «владельцы» бизнес-процессов, организационная структура и функционал подразделения и рабочих групп по описанию и управлению бизнес-процессами в банке, основные нормативные документы, матрица распределения ответственности в бизнес-процессах.
 - Корпоративный Навигатор банка (электронная база знаний по процессам и деятельности банка)

- ▶ 4. Управление качеством и современные стандарты качества в банке
 - Основные понятия, принципы и значение системы менеджмента качества (СМК)
 - Обзор стандартов серии ISO 9000 и стандартов качества от Ассоциации Российских Банков (АРБ)
 - Реализация требований стандарта ISO 9001:2008 в банках
 - Архитектура СМК банка и примеры основных компонентов: документация СМК (политика в области качества, руководство по качеству, записи и формы документов), бизнес-процессы и обязательные процедуры, требования в области качества, организационная структура СМК и организация работы службы качества.
 - Методика построения СМК банка по стандартам ISO 9000
 - Организация функционирования СМК в банке: планирование и построение СМК, управление каждым процессом СМК, внутренний аудит СМК, анализ СМК со стороны руководства банка
 - Стандарт качества обслуживания Клиентов в банке
- ▶ 5. Управление проектами в банке
 - Основные понятия управления проектами, примеры проектов развития банка
 - Стандарты по управлению проектами, PMBOK (Project Management Body of Knowledge)
 - Организационная структура, проектные группы и распределение функций по управлению проектами
 - Методика управления проектами в банке, примеры планирования проектов (в различных форматах)
 - Оценка готовности банка для реализации проектов развития, выполнение подготовительных задач
 - Анализ причин неэффективности выполнения проектов
 - Автоматизация управления проектами
- ▶ 6. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка
 - Структура и содержание бизнес-модели банка, примеры входящих в неё документов, моделей, справочников и других материалов
 - Способы внедрения и использования бизнес-модели банка
 - Ценность бизнес-модели для банков и решаемые задачи
- ▶ 7. Программные продукты бизнес-моделирования (ARIS, Business Studio, MS Visio и др.)
 - Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки

Информация об авторе

► **Исаев Роман**

Эксперт по бизнес-инжинирингу и управлению в банковской сфере.

Член Координационного комитета Ассоциации Российских Банков по стандартам качества банковской деятельности.

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

Автор книг «Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке», «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг», «Секреты успешных банков».

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

▪ [Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка](#)

▪ [Типовая система менеджмента качества \(СМК - ISO 9000\) коммерческого банка](#)

Автор и ведущий семинаров-практикумов.

Руководитель банковских проектов.