

Секреты успешных банков

Р.А. ИСАЕВ

СЕКРЕТЫ

УСПЕШНЫХ БАНКОВ

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА  
И ISO 9000



OZON.RU

**СЕКРЕТЫ УСПЕШНЫХ БАНКОВ**

**Р.А. ИСАЕВ**

**СЕКРЕТЫ  
УСПЕШНЫХ БАНКОВ:  
МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА  
И ISO 9000**

**ЭЛЕКТРОННАЯ КНИГА-ОРГАНИЗЕР**

Москва  
ИНФРА-М  
2012

УДК 650  
ББК 65.290  
И85

**Исаев Р.А.**  
И85 Секреты успешных банков: менеджмент качества и ISO 9000. —  
М.: ИНФРА-М, 2012. — 225 с. — (Секреты успешных банков).  
ISBN 978-5-16-011053-0

Настоящая книга представляет собой электронный органайзер, который состоит из графических слайдов, схем, бизнес-моделей, примеров и содержит минимум «сухой» текстовой информации. Благодаря такому инновационному способу представления материала в книге сжата информация, равная по объему нескольким учебникам и методическим пособиям.

Книга позволит быстро и наглядно освоить знания и практический опыт по основным темам менеджмента качества в современном банке: интерпретация требований стандарта ISO 9001:2008, отраслевые банковские стандарты качества, архитектура системы менеджмента качества (СМК), процессы и процедуры, построение и организация функционирования СМК, качество обслуживания клиентов банка, экономический эффект СМК, программные продукты бизнес-моделирования, успешные практики 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 специалистов по бизнес-инжинирингу и различным областям менеджмента, преподавателей вузов и студентов.

Особую ценность и интерес книга представляет для следующих подразделений банка: управление бизнес-процессов, методологии, информационных технологий, стратегического и организационного развития, качества и стандартизации, служба персонала.

ББК 65.290

ISBN 978-5-16-011053-0

© Исаев Р.А., 2012

---

Подписано в печать 01.02.2011.  
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.  
Усл. печ. л. 14,0. Уч.-изд. л. 18,72.  
Цена свободная

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1  
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12  
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
Введение.....	6
Глава 1. Основные понятия и стандарты менеджмента качества.....	7
Глава 2. Архитектура системы менеджмента качества банка.....	48
Глава 3. Типовая система менеджмента качества банка.....	82
Глава 4. Методика построения СМК по стандартам ISO 9000 в банке....	124
Глава 5. Функционирование СМК банка.....	143
Глава 6. Качество обслуживания клиентов в банке.....	155
Глава 7. Программные продукты бизнес-моделирования.....	169
Заключение.....	220
Термины, определения и сокращения.....	221
Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы.....	223

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Данная книга является 4-й из серии «Секреты успешных банков», продолжает книгу «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг» (издательство Инфра-М, 2011) и ориентирована на читателей, которые уже имеют начальные знания по данной теме. Поэтому для более эффективной работы рекомендуется детально ознакомиться с предыдущей книгой.

Новый формат «электронная книга-органайзер», который применил автор, имеет ряд отличительных особенностей и преимуществ.

- Практически весь материал книги графический, понятный и легко усваиваемый. Наглядные блок-схемы, бизнес-модели, комментарии, примеры и минимум «сухой» текстовой информации.
- Возможность работать с книгой в любом удобном месте и на любом подходящем электронном устройстве.
- Возможность распечатывать любые материалы книги, делать заметки.
- Удобная навигация по книге с помощью электронного оглавления и закладок (bookmarks).

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 разработать учебные курсы и семинары (в том числе дистанционные) для обучения сотрудников банка, учащихся бизнес-школ и т.п.
- Самостоятельно разработать деловые презентации для специалистов и руководителей банков, консалтинговых компаний и других организаций.
- 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 адрес: [isaev.ra@yandex.ru](mailto:isaev.ra@yandex.ru).

С уважением, Автор.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Книга состоит из 7 Глав. На каждой странице помещён самостоятельный слайд, имеющий название и раскрывающий определённый вопрос (тему) Главы. Слайды включают в себя различные схемы, модели, списки, текст и другую информацию. Внизу каждого слайда указан его номер, а также название Главы, к которой он относится.

В конце каждой Главы размещены пустые страницы, которые предназначены для записок и записей.

**Глава 1** посвящена основным понятиям и стандартам менеджмента качества. Рассматриваются следующие темы: иерархия, содержание и требования стандартов серии ISO 9000, принципы менеджмента качества, категории качества, значения стандартов качества и сертификации для банка, экономический эффект СМК, стандарты качества банковской деятельности Ассоциации Российских Банков (АРБ) и их взаимосвязь с СМК.

**Глава 2** посвящена архитектуре системы менеджмента качества банка. Рассматриваются основные компоненты СМК: нормативные документы, процессы и процедуры, показатели КРІ, бизнес-модели, записи, организационная структура и многое другое.

**Глава 3** посвящена типовой системе менеджмента качества. Показана необходимость и правила использования типовых решений при построении СМК в банке, содержание и взаимосвязь моделей и материалов внутри Типовой СМК банка, приведены различные примеры и комментарии.

**Глава 4** посвящена методике построения СМК по стандартам ISO 9000 в банке. Описаны этапы методики: подготовка проекта, приведение СМК банка к требованиям ISO 9001, внутренний аудит, сертификация. Даны рекомендации по эффективной реализации проекта построения СМК в банке.

**Глава 5** посвящена функционированию СМК в банке. Описаны процедуры: планирование и построение СМК, управление каждым процессом СМК, внутренний аудит, анализ СМК со стороны руководства банка. Показывается, как после построения СМК организовать её эффективное функционирование в банке на долгосрочной основе.

**Глава 6** посвящена качеству обслуживания клиентов в банке. Рассмотрены следующие темы: требования к качеству обслуживания в банковском офисе, процесс управления качеством обслуживания клиентов, правила взаимодействия сотрудников с клиентами, факторы успеха по улучшению и поддержанию качества обслуживания в банке и многое другое.

**Глава 7** посвящена общему рассмотрению программных продуктов бизнес-моделирования. Приведены критерии для сравнения и выбора программных продуктов, а также детальные описания: Business Studio, ARIS, Microsoft Visio, ERwin Process Modeler, Бизнес-инженер. Детально описана инновационная система организационной диагностики **VIZDIAGNOSTICS**.

# Глава 7. Программные продукты бизнес-моделирования

# 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.

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



# Сравнительный анализ ПП 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 автоматизированно 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		
<b>Широта методологии</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>0,1</b>
<b>Функциональность продукта</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>0,3</b>
<b>Технологические возможности</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>0,1</b>
<b>Коммуникативность</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>0,3</b>
<b>Стоимость</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,1</b>
<b>Прочее</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0,1</b>
Результат с учётом весов	<b>12,4</b>	<b>10,1</b>	<b>7,6</b>	<b>8,6</b>	<b>9,7</b>		
Результат без учёта весов	<b>70</b>	<b>57</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>57</b>		
Рекомендуемый выбор	<b>ВЫБОР</b>						

# Сравнительный анализ ПП бизнес-моделирования

- ▶ 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.
- ▶ Веса 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.

# Сравнительный анализ ПП бизнес-моделирования

- ▶ Когда заданы экспертные оценки и веса критериев, матрица сравнительного анализа на основе задолженных 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 для решения типовых задач бизнес-моделирования для большинства банков. В данном примере таким продуктом 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

# Критерии сравнения ППБМ

## ► **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.

# Критерии сравнения ППБМ

## ▶ **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

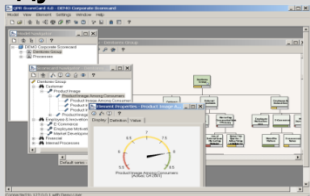
# Для кого необходимы ППБМ

## ▶ Роли и обязанности пользователей программных продуктов

### Разработчик / Администратор



- Администрирование ПП в целом, установка, настройка
- Управление базой данных
- Управление пользователями
- Разработка / доработка скриптов, модулей и т.п.



### Рядовой пользователь



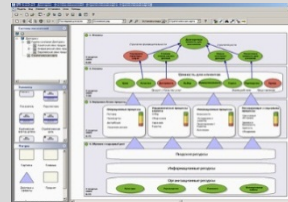
- Сбор и ввод информации
- Разработка отдельных объектов и моделей
- Рецензирование моделей
- Создание и привязка документов



### Аналитик



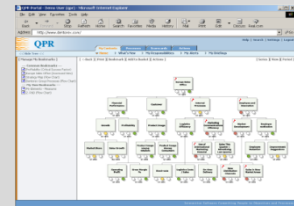
- Интеграция моделей
- Рецензирование моделей
- Разработка и актуализация моделей
- Анализ и оптимизация моделей



### Руководство



- Контроль систем управления
- Анализ стратегии
- Создание планов действий
- Соблюдение курса выбранной стратегии
- Анализ отчётов



# Организация проекта по внедрению ППБМ

## ► Основные этапы проекта



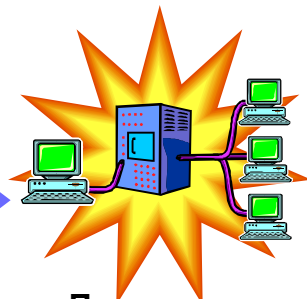
**Формулировка  
требований и  
разработка ТЗ**



**Выбор и  
приобретение  
ППМ**

Проект	
Работа 1	■
Работа 2	■ ■
Работа 3	■ ■ ■
Работа 4	■ ■ ■ ■

**Планирование  
проекта**



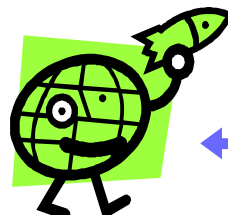
**Подготовка  
технического  
обеспечения**



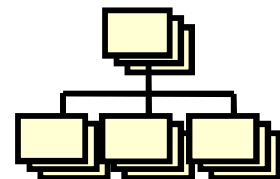
**Разработка  
соглашения по бизнес-  
моделированию**



**Обучение  
сотрудников по  
работе с ППБМ**



**Установка, настройка  
и ввод ППБМ в  
эксплуатацию**



**Формирование  
рабочих групп и  
ответственных по  
работе с ППБМ**



# Организация проекта по внедрению ППБМ

## ▶ Ключевые факторы успеха проекта

- Внедрение ППБМ должно соответствовать стратегии банка
- Вовлечение руководства и персонала банка в работу с ППБМ
- Тщательная формулировка требований и разработка технического задания
- Правильный и обоснованный выбор ППБМ на основе сравнительного анализа критериев
- Обучение сотрудников по работе с ППБМ
- Внутренний PR (обоснование необходимости) нового ППБМ среди сотрудников
- Детальное планирование проекта внедрения и дальнейшего использования ППБМ
- Обязательное назначение ответственных по всем ролям работы с ППБМ: администратор/разработчик, аналитик, топ-менеджер/руководитель
- Использование типовых отраслевых бизнес-моделей и баз данных в ППБМ

# Разработка технического задания на внедрение ППБМ

## Структура типового технического задания (ТЗ)

- ▶ 1. Общие сведения
  - Наименование ППБМ (или перечень для выбора)
  - Наименование, реквизиты разработчиков и заказчика ППБМ
  - Сроки разработки / внедрения ППБМ
  - Тип лицензий (серверная, персональная) и количество рабочих мест
- ▶ 2. Назначение, цели и задачи ППБМ
- ▶ 3. Требования к ППБМ
  - Требования к структуре (перечень модулей) ППБМ
  - Требования к методологиям и нотациям, поддерживаемым ППБМ
  - Требования к функциональности ППБМ
  - Требования к интерфейсу ППБМ
- ▶ 4. Требования к реализации ППБМ
  - Требования к взаимодействию с другими ПП
  - Требования к хранению и защите информации
  - Требования к техническому обеспечению и эксплуатации ППБМ
- ▶ 5. Требования к численности и квалификации персонала, работающего с ППБМ
- ▶ 6. Порядок контроля и приёмки ППБМ
- ▶ 7. Детальный план-график разработки / поставки и внедрения ППБМ

# Пример расчёта окупаемости ППБМ

- ▶ В данном расчёте окупаемость определена за счёт уменьшения (экономии) временных трудозатрат сотрудников на управленческие задачи и сбор / обработку данных.
- ▶ Реальная же выгода для предприятия от внедрения ППБМ намного выше, что можно будет оценить на основе отсроченных показателей эффективности КРІ, на которые влияет внедрение ППБМ:
  - Время выполнения и стоимость процессов «Управление бизнес-процессами», «Менеджмент качества», «Организационное развитие», «Управление персоналом», «Управление рисками», «Документооборот»
  - Эффективность систем управления, удовлетворённость клиентов (индекс)

Примерный расчёт окупаемости программного продукта бизнес-моделирования				
	[1]	[2]	[3]	[4]
Ресурс	Кол-во	Цена/Час (руб.)	Трудозатраты до внедрения (час)	Трудозатраты после внедрения (час)
Менеджер	6	300	8	6
Аналитик	2	400	80	50
Топ-менеджер	1	500	24	18
<b>Инвестиции</b>		<b>Цена (руб.)</b>	Экономия (руб. / мес.) <b>30600</b>	
Приобретение ПП (лицензии)	44000		Срок окупаемости (мес.) <b>3</b>	
Аппаратное обеспечение	25000		$\Delta = 94000 / 30600$	
Обучение	20000			
Другие затраты	5000			
	<b>94000</b>			

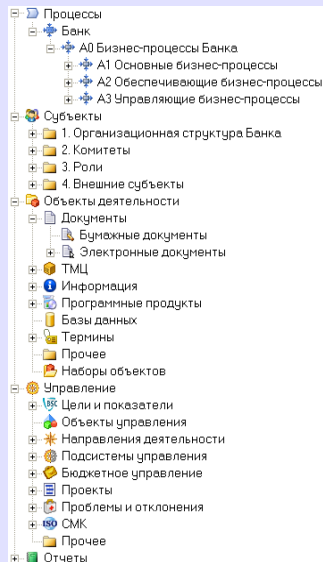
# Типовой интерфейс ППБМ

Главное меню. Доступ к базовым и сервисным функциям ППБМ Файл Справочники Отчеты CMK ССП ФСА Сервис

## Навигатор

### Управление моделями и проектами

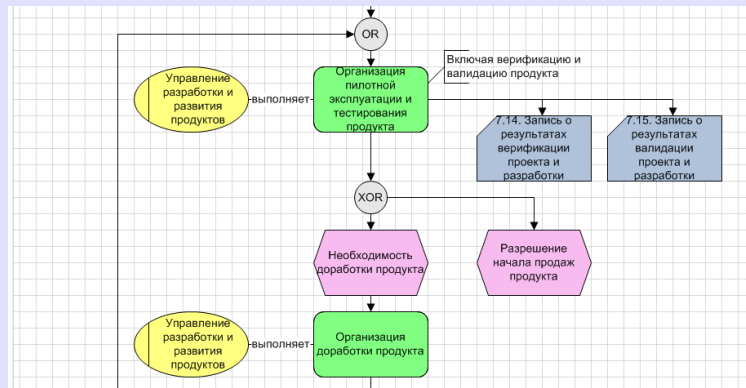
- создание, удаление
- изменение
- группировка



## Окно редактирования моделей

### Управление объектами, связями на модели и их атрибутами

- создание
- редактирование
- удаление
- копирование и выгрузка



NODEA3.3.4.2 | TITLE: Разработка / модификация продукта банка | NO.:

## Панель Инструментов

### Перечень инструментов для работы с моделями

- объекты
- СВЯЗИ
- масштаб и т.п.



# Программные продукты бизнес-моделирования

- ▶ Рассмотрим вкратце основные ППБМ: Business Studio, ARIS, CA ERwin Process Modeler (BPwin), Microsoft Visio, Бизнес-инженер.
- ▶ 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 2012 году Business Studio лидирует по числу клиентов в России и СНГ (более 1000) в классе программных продуктов бизнес-моделирования.
- ▶ В процессе обучения студентов систему используют более 100 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. Ресурсы и документы.



**Business  
Studio**

Система бизнес-моделирования

# Business Studio – Интерфейс

The screenshot displays the Business Studio 3.5 software interface. The title bar reads "Business Studio 3.5 - Bank.SMK\_wop". The menu bar includes "Файл", "Справочники", "Отчеты", "СМК", "ССП", "ФСА", "Сервис", "Окна", and "Помощь". The "Навигатор" (Navigator) pane on the left shows a hierarchical tree structure under "Процессы" (Processes) and "Объекты деятельности" (Activity Objects). The main workspace, titled "IDEFO: Банк", shows a central box labeled "Бизнес-процессы Банка" (Bank Business Processes). This central box is surrounded by various external entities and their interactions:

- Top:** "Акционеры" (Shareholders) with "Требования и цели акционеров" (Shareholder requirements and goals); "Законодательство" (Legislation) from "ЦБ РФ" (Central Bank of Russia); "Нормативная документация" (Normative documentation) from "ГНИ РФ" (Federal Tax Authority).
- Left:** "Акционеры" (Shareholders) providing "Денежные средства" (Financial resources); "Клиент" (Client) providing "Денежные средства" (Financial resources) and "Документы" (Documents); "Контрагенты" (Counterparties) providing "ТМЦ" (Material resources).
- Right:** "Денежные средства" (Financial resources) output; "Продукты и услуги" (Products and services) output; "Денежные средства" (Financial resources) output; "Отчетность" (Reporting) output; "Отчетность, налоги" (Reporting, taxes) output; "Денежные средства" (Financial resources) output.
- Bottom:** "Персонал" (Personnel) from "Рынок труда" (Labor market); "Операционные ресурсы" (Operational resources) from "Контрагенты" (Counterparties).

На примере базы данных «Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка» [1]

# Business Studio – Задачи





# 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

# Business Studio – Эффекты от использования

## ▶ 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 коммерческих банков – это наличие отраслевых банковских бизнес-моделей (баз данных), которые можно приобрести и использовать вместе с программным продуктом.
- ▶ Благодаря этим базам данных не нужно с нуля разрабатывать большинство бизнес-моделей, документов и компонентов систем управления, а также «придумывать» архитектуру базы данных и прочие технические детали.
- ▶ Базы данных систематически обновляются и дополняются новыми материалами.
- ▶ [http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank3](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank3)



КСТАД

КОМПЛЕКСНАЯ ТИПОВАЯ  
**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ**  
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

В МАГАЗИНЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

РАЗРАБОТАНО  
для  
Business  
Studio



БАНК

Бизнес модель  
Типовая система менеджмента  
качества коммерческого банка

Разработано в  
Business  
Studio

# Внедрение Business Studio в банках

Банки, использующие Business Studio (по данным официального сайта: [www.businessstudio.ru](http://www.businessstudio.ru))

- ▶ ОАО «АК БАРС» банк, г. Казань
- ▶ Альфа-банк Украина, г. Киев
- ▶ КИТ Финанс банк, г. Санкт-Петербург
- ▶ ОАО «Сберсберегательный банк Российской Федерации», г. Самара
- ▶ АКБ «Балтийский Банк Развития», г. Москва
- ▶ ОАО Банк «Соколовский», г. Москва
- ▶ ОАО Банк «Акция», г. Иваново
- ▶ ОАО Банк «Зенит», г. Москва
- ▶ АО Банк «Кредит Днепр», г. Днепропетровск
- ▶ ОАО «Ханты-Мансийский банк», г. Ханты-Мансийск
- ▶ ООО Инвестиционный Банк «ВЕСТА», г. Москва
- ▶ ОАО «Крайинвестбанк», г. Краснодар
- ▶ ООО «Меткомбанк», г. Екатеринбург
- ▶ ОАО «СКБ-Банк», г. Екатеринбург
- ▶ Банк «Москва-Минск», г. Минск
- ▶ ОАО «Белорусский банк развития и реконструкции», г. Минск
- ▶ ОАО АКБ «Башкомснаббанк», г. Уфа
- ▶ ОАО СКБ Приморья «Примсоцбанк», г. Владивосток
- ▶ ЗАО КБ «Росэнергобанк», г. Москва
- ▶ НКО ЗАО «Национальный Расчетный Депозитарий», г. Москва
- ▶ и многие другие

# Business Studio – автоматическое формирование регламентов

Документ1 - Microsoft Word

РЕГЛАМЕНТ ПРОЦЕССА  
Закупка ТМЦ

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПОДПРОЦЕССОВ И ПРОЦЕДУР БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

№	Наименование процедуры	Начало	Результат	Ответственный
1	Подготовка заявки поставщика	Получение информации по снабжению заявок и заявок на ТМЦ.	Утверждение поставщика начальником отдела снабжения.	Начальник отдела снабжения
2	Заключение договора	Утверждение поставщика начальником отдела снабжения.	Подписание договора прогона разогласить от поставщика.	Начальник отдела снабжения
3	Принятия ТМЦ на склад	Получение ТМЦ договора, протокола разогласить от поставщика.	ТМЦ на складе.	Начальник отдела снабжения

2. КАРТА ПРОЦЕДУР БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

3. ДОКУМЕНТОБОРОТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

№	Наименование документа	Подготовитель или исполнитель документа	Действие	Действие документа	Ответственный	Требования к документам	Хранение документа

Стр. 1 Разд 1 1/9 На 3,4см Ст 3 Кол 1 ЗАП. ИСТР. ВДП. ЗАМ. русский (Ro)

Документ1 - Microsoft Word

ПОЛОЖЕНИЕ О ПОДРАЗДЕЛЕНИИ  
Компания "МИР"

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Компания "МИР" осуществляет проектирование и монтаж инженерного оборудования.

2. СТРУКТУРА

Руководитель подразделения: Директор

2.1. Организационная структура подразделения

Всего сотрудников	34,00
из них:	
Руководители	3,00
Руководители	6,00
Специалисты	10,00
Специалисты	15,00

2.2. Состав подразделения

№	Подразделение	Должность/профессия	Количество сотрудников	Ф.И.О. работника
1	Компания "МИР"	Директор	1,00	Павлов Евгений Сергеевич
		Финансовый директор	1,00	Иванова Светлана Ивановна
		Коммерческий директор	1,00	Павлов Виктор Владимирович
		Заместитель директора по закупкам	1,00	Гаррикова Любовь Александровна
№	Подразделение	Должность/профессия	Количество сотрудников	Ф.И.О. работника
		Директор по рознице	1,00	Сорокопатов Антон

Стр. 2 Разд 3 2/8 На 18,9см Ст 10 Кол 1 ЗАП. ИСТР. ВДП. ЗАМ. русский (Ro)

# Business Studio – Особенности

- ▶ Простота, удобство и высокая скорость освоения специалистами.
- ▶ Использование самых популярных нотаций моделирования бизнес-процессов, понятных исполнителям без дополнительной подготовки: IDEF0, Процесс (Basic Flowchart), Процедура (Cross Functional Flowchart), EPC.
- ▶ Интегрированность: в одном инструменте собраны все востребованные бизнесом методики и технологии: BSC/KPI, моделирование бизнес-процессов, имитационное моделирование, функционально-стоимостной анализ, поддержка СМК.
- ▶ Использование в качестве основы системы объектно-ориентированной промышленной платформы, определяющей уникальные возможности системы по построению сложных фильтров, работе с большими объемами данных и неограниченному расширению видов хранимой информации.
- ▶ Формирование на выходе конкретизированных регламентирующих документов, не требующих дополнительной доработки. Поддержка нескольких форматов: документы Microsoft Word, Microsoft Excel или HTML-навигатор.
- ▶ Наличие Мастера отчетов, позволяющего легко построить свои собственные или изменить существующие регламентирующие документы и отчеты.
- ▶ Обеспечение совместной работы над одной бизнес-моделью команды специалистов в рамках одной сети или в режиме off-line.
- ▶ Использование в качестве графического редактора диаграмм Microsoft Visio, ставшего стандартом в области деловой графики.
- ▶ Широкие возможности по интеграции с программными комплексами по исполнению бизнес-процессов позволяют построить бесшовную систему управления полного цикла «Проектирование – Внедрение – Контроль – Анализ».

# 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 – Интерфейс

The screenshot displays the ARIS Explorer application window titled "ARIS - [ARIS Explorer - Обработка запроса клиента (Офисный процесс)]". The interface includes a menu bar (File, Edit, View, Evaluate, Window, Help), a toolbar with various icons, and a tree view on the left showing the project structure under "Aris Network". The main workspace is divided into three panes: a tree view on the left, a central list of process elements, and a table on the right. A context menu is open over the central list, showing options like "Open", "Explore", "Cut", "Copy", "Create Shortcut", "Rename", "Delete", "Print", "Layout", "Attributes...", "Run...", "Evaluate", "Export...", "Tool-Integration", "Assign Identifiers...", "Inherit Attributes...", "Generate Model...", "Compare...", and "Create Variant...".

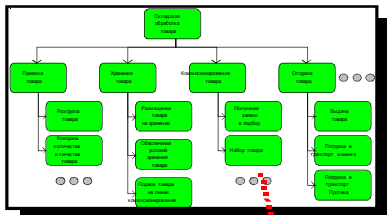
Name	Identifier
Запрос получен	IDS.236
Отправка состоялась	IDS.49
Проверка отправки на экспорт	IDS.33
Отследить заказ клиента	IDS.37
Открыть запрос клиента	IDS.25
Определить цену	IDS.29
Определить конфигурацию продукта	IDS.27
Определить наценки/скидки	IDS.31
Определить налоги и сборы	IDS.30
Данные о продукте	on carrier IDS.45
Условия	on carrier IDS.163
Запросы клиентов	on carrier IDS.41
Запросы клиентов	on carrier IDS.162
Прайс-лист	ge category IDS.706
Знания о клиентах	ge category IDS.711
Знание языка	ge category IDS.709
Знание правовых вопросов	IDS.141
Н. Сидоров	Person IDS.142
А. Петров	Person IDS.138
В. Иванов	Person IDS.138
В. Иванов	Person IDS.138
В. Иванов	Person IDS.138
В. Иванов	Person IDS.138
В. Иванов	Person IDS.138
В. Иванов	Person IDS.138

At the bottom of the window, there is a status bar with the text "Press F1 for Help." and a section labeled "Occurrences".

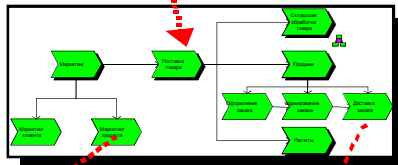


# ARIS – Модели и их интеграция

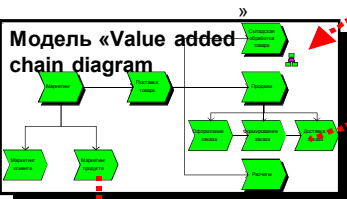
Модель «Function tree»



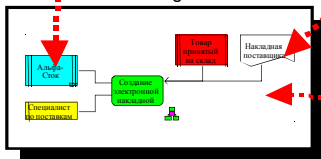
Модель «Value added chain diagram»



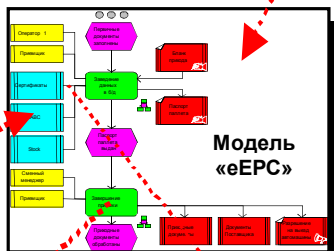
Модель «Value added chain diagram»



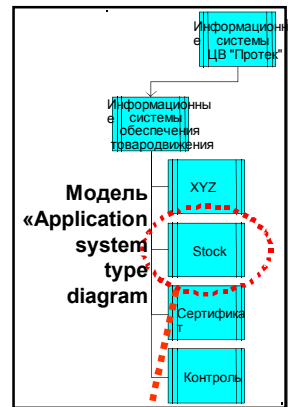
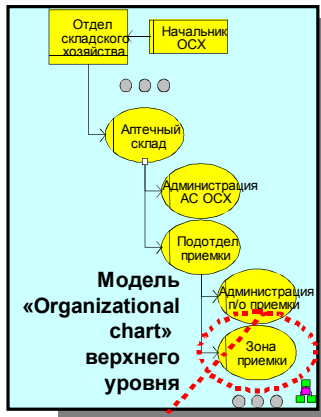
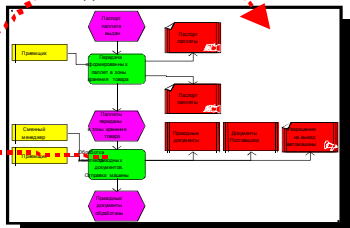
Модель « Function allocation diagram »



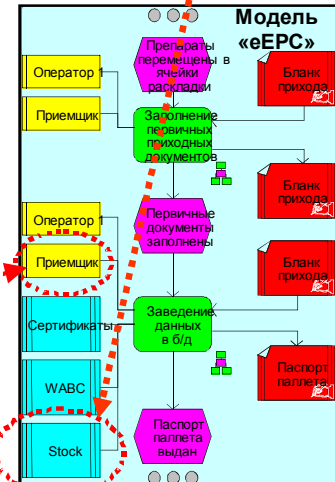
Модель «eEPC»



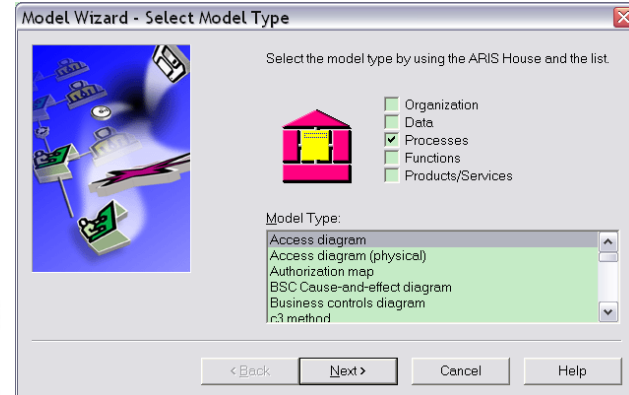
Модель « eEPC »



Модель «Organizational chart» уровня отдела



# Методология ARIS



# ARIS – Особенности

## ▶ Плюсы

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

## ▶ Минусы

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

# 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.

# CA ERwin Process Modeler – Интерфейс

The screenshot displays the CA ERwin Process Modeler interface. The title bar reads "PLATINUM BPwin - [(A2D) Издать приказ об увольнении - Увольнение сотрудника [1release.bp1]]". The menu bar includes File, ModelMart, Edit, View, Insert, Report, Tools, Window, and Help. The toolbar shows various icons for file operations and navigation, with a zoom level of 80%.

The left pane, titled "Activities", shows a hierarchical tree of tasks. The selected activity is "Создать приказ об увольнении сотрудником" (Create dismissal order by employee), which is highlighted in blue. Other activities include "Увольнение сотрудника", "Визировать заявление у непосредственного руководителя", "Выдать обходной лист", "Заполнить обходной лист", "Визировать глав. бух.", "Визировать нач. отдела", "Визировать сотр. отв. за библиотеку", "Визировать бух. по подотчетным суммам", "Визировать в бюро пропусков", "Визировать дир. по персоналу", "Визировать нач. ЮО", "Визировать нач. СБ", "Визировать нач. АСО", "Визировать кассиром", "Издать приказ об увольнении", "Регистрировать приказ", "Визировать приказ юристом", "Ознакомить сотрудника с приказом", "Визировать приказ ОК", "Изготовить и предоставить ксерокопии", "Подписать приказ Ген. директором", "Произвести расчеты бухгалтерией", "Расчитать ЗРП сотрудника и компенсации за отпуск", "Выдать ЗРП", "Изготовить справки о доходах", "Осформить личное дело сотрудника и передать его в архив", "Осформить и выдать трудовую книжку сотруднику", "Внести соответствующие записи в трудовую книжку", "Внести записи в книгу учета хранения и выдачи документов", and "Выдать трудовую книжку на руки сотруднику".

The main workspace displays a process model for "Издать приказ об увольнении" (A2). The process starts with "Создать приказ об увольнении сотрудником" (A2.1), which produces "Завизированное заявление об увольнении" and "Приказ об увольнении". "Приказ об увольнении" is used by "Визировать приказ юристом" (A2.2), which produces "Отложенный приказ" and "Завизированный юристом приказ". "Завизированный юристом приказ" is used by "Визировать приказ ОК" (A2.3), which produces "Отложенный приказ" and "Подписанный Ген. дир. приказ об увольнении". "Отложенный приказ" is used by "Папка отложке" (A2.4), which produces "Отложенный приказ". "Подписанный Ген. дир. приказ об увольнении" is used by "Регистрировать приказ" (A2.5), which produces "Зарегистрированный приказ" and "Реквизиты приказа". "Зарегистрированный приказ" is used by "Ознакомить сотрудника с приказом" (A2.6), which produces "Данные" and "Зарегистрированный приказ". "Реквизиты приказа" is used by "Книга регистрации приказов" (A2.7), which produces "Данные".

The process model includes a table with the following data:

USED AT:	AUTHOR:	DATE:	WORKING
	PROJECT: Увольнение сотрудника	23.03.00	DRAFT
		REV: 23.03.00	RECOMMENDED
			PUBLICATION

At the bottom, the process model is identified by "NODE: A2" and "TITLE: Издать приказ об увольнении".

# CA ERwin Process Modeler - Поддерживаемые нотации

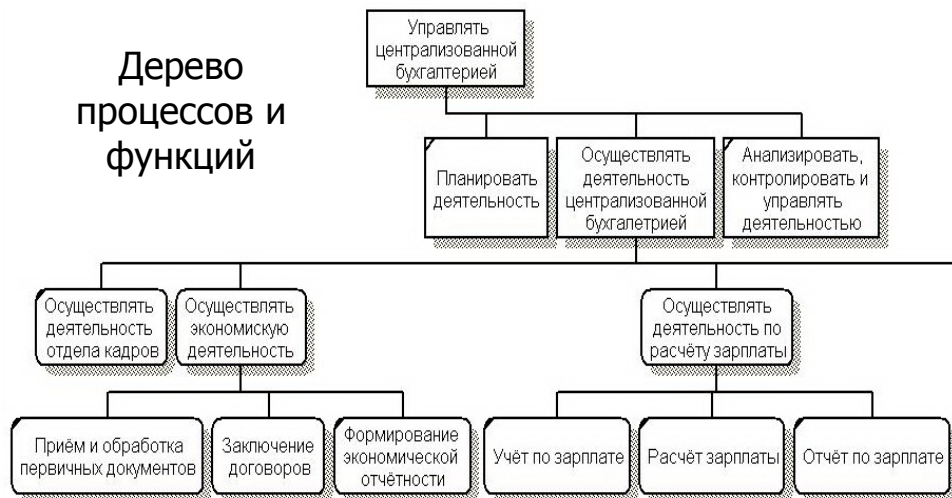
1. IDEF0
2. DFD (нотация Гейна-Сарсона)
3. IDEF3 (аналог WFD-модели)

4. Node Tree Diagrams
5. Organization Charts
6. Swim Lane Diagrams (на основе IDEF3)

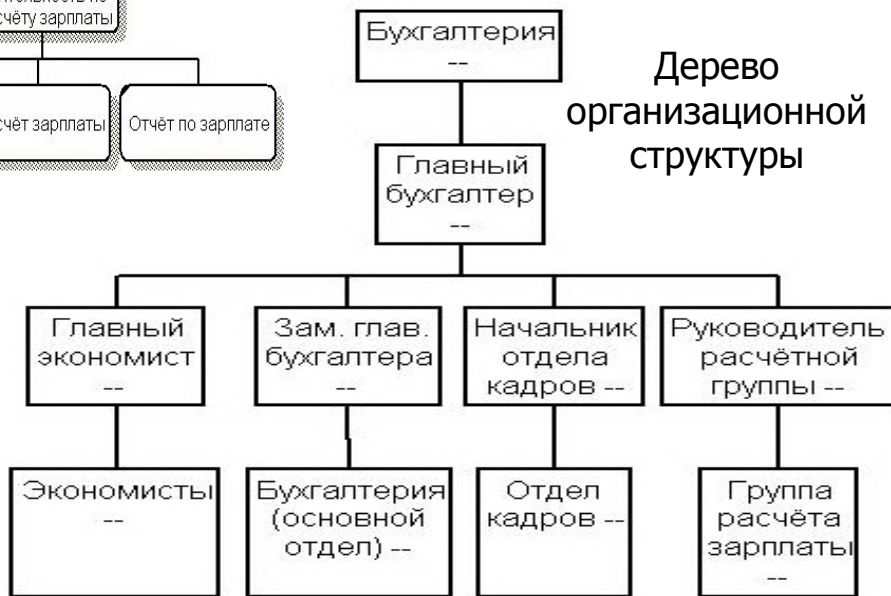
7. For Exposition Only Diagrams (FEO)
8. IDEF3 Scenario Diagrams

# CA ERwin Process Modeler – Примеры моделей

Дерево процессов и функций



Дерево организационной структуры



# 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

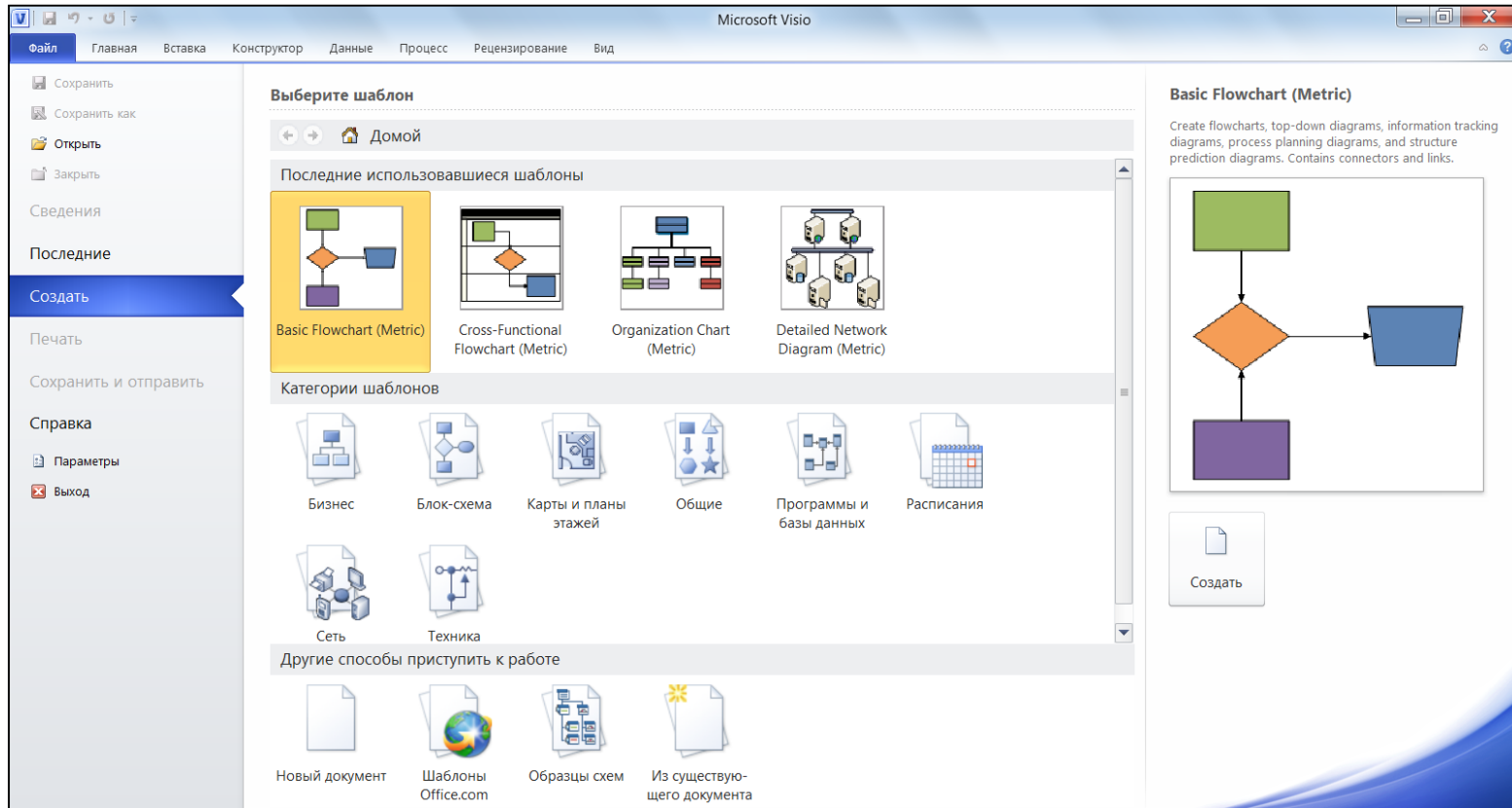
- Ограниченность методологии бизнес-моделирования, невозможность построить комплексную бизнес-модель организации
- Отсутствие встроенных качественных шаблонов регламентов (регламент процесса, положение о подразделении, должностная инструкция)
- Невысокая распространённость
- Функциональные ограничения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



# 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 Visio Standard 2010 обладает усовершенствованным интерфейсом (Office Fluent User Interface), который был введен во все продукты Office 2010. Отличительной особенностью нового интерфейса является лента, на которой все необходимые инструменты логически сгруппированы по вкладкам, что существенно упрощает работу в программе. Все имеющиеся фигуры и наборы элементов доступны в обновленном окне «Фигуры».

# Microsoft Visio – Интерфейс



The screenshot displays the Microsoft Visio application window. The title bar reads "Microsoft Visio". The ribbon at the top includes "Файл", "Главная", "Вставка", "Конструктор", "Данные", "Процесс", "Рецензирование", and "Вид". The left sidebar contains menu items: "Сохранить", "Сохранить как", "Открыть", "Закрыть", "Сведения", "Последние", "Создать" (highlighted in blue), "Печать", "Сохранить и отправить", "Справка", "Параметры", and "Выход".

The main workspace is titled "Выберите шаблон" (Choose a template). It features a "Домой" (Home) button and a section for "Последние использовавшиеся шаблоны" (Recently used templates). Four templates are displayed:

- Basic Flowchart (Metric)**: A flowchart with a green start box, an orange decision diamond, and a purple end box.
- Cross-Functional Flowchart (Metric)**: A flowchart with a grid background.
- Organization Chart (Metric)**: A hierarchical organizational chart.
- Detailed Network Diagram (Metric)**: A network diagram with server icons.

Below this is the "Категории шаблонов" (Template categories) section, showing icons for "Бизнес", "Блок-схема", "Карты и планы этажей", "Общие", "Программы и базы данных", "Расписания", "Сеть", and "Техника".

The bottom section, "Другие способы приступить к работе" (Other ways to get started), includes icons for "Новый документ", "Шаблоны Office.com", "Образцы схем", and "Из существующего документа".

On the right side, a preview window titled "Basic Flowchart (Metric)" shows a diagram with a green box at the top, a purple box at the bottom, and an orange diamond in the middle. Arrows connect the green box to the diamond, the diamond to the purple box, and the diamond to a blue trapezoidal box on the right. Below the preview is a "Создать" (Create) button.

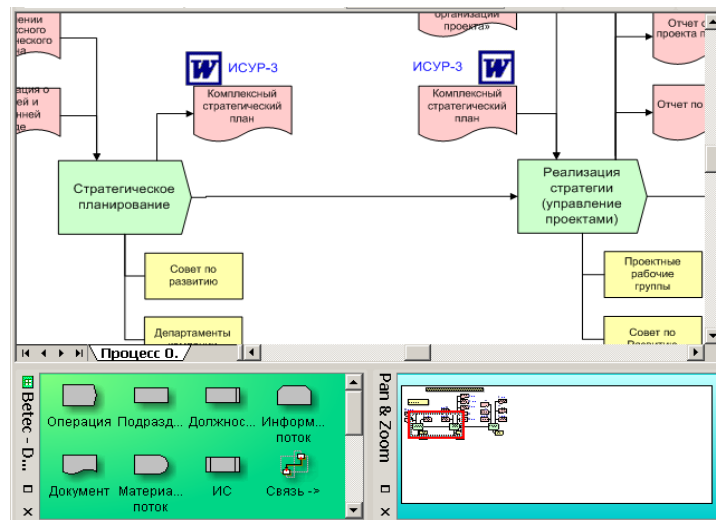
# Microsoft Visio – Задачи и функции

- ▶ Разработка различных бизнес-моделей в соответствии со встроенными шаблонами (нотациями).
- ▶ Разработка новых шаблонов (нотаций) бизнес-моделирования.
- ▶ Публикация бизнес-моделей в формате HTML с элементами управления навигацией для размещения на веб-сайтах.
- ▶ Генерация отчётов.
- ▶ 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.
- ▶ Автоматическое связывание данных с одним или несколькими источниками данных, такими как Microsoft Excel, Access, SQL.
- ▶ Мониторинг процессов.
- ▶ Интеллектуальная проверка бизнес-моделей для поиска типичных ошибок построения диаграмм и проверки совместимости с бизнес-правилами.
- ▶ Подпроцессы для разбиения сложных процессов, изображенных на схемах, на части, которыми удобнее управлять, с целью повторного использования и обеспечения согласованности.
- ▶ Интеграция с Microsoft Office через импорт и экспорт данных, а также внедрение схем Visio в другие документы.

# 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

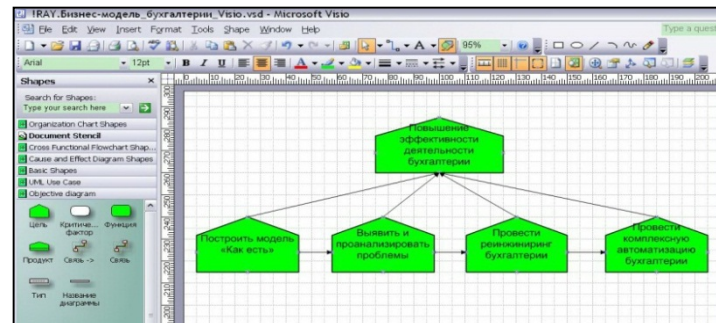


## ▶ Organization Chart (организационная структура)

## ▶ Cause and Effect Diagram (диаграмма причин-следствий)

## ▶ Project Schedule (управление проектами)

- Gantt Chart
- PERT Chart



# Microsoft Visio – Особенности

## ▶ Плюсы

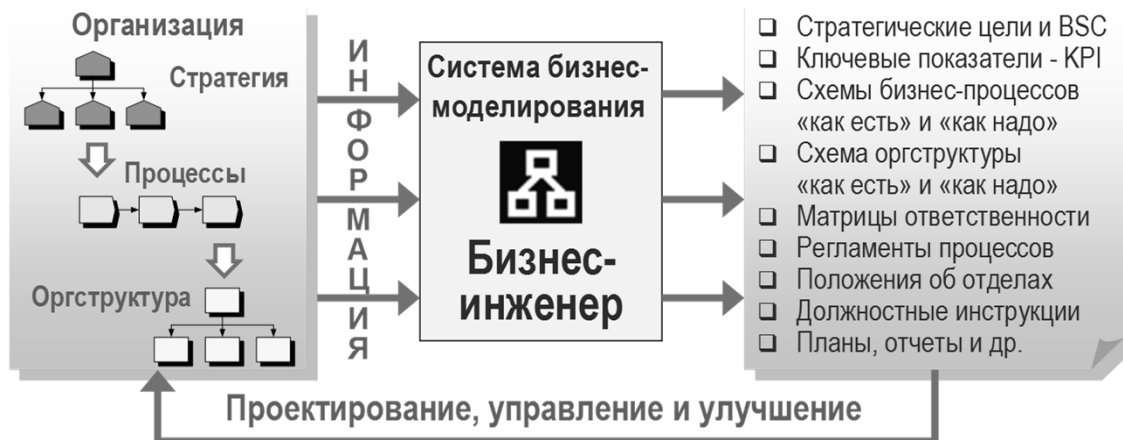
- Идеален для «разовой» работы по созданию бизнес-моделей
- Прост в обучении и работе
- Широкая поддержка методик и нотаций бизнес-моделирования
- Большая распространённость
- Низкая стоимость

## ▶ Минусы

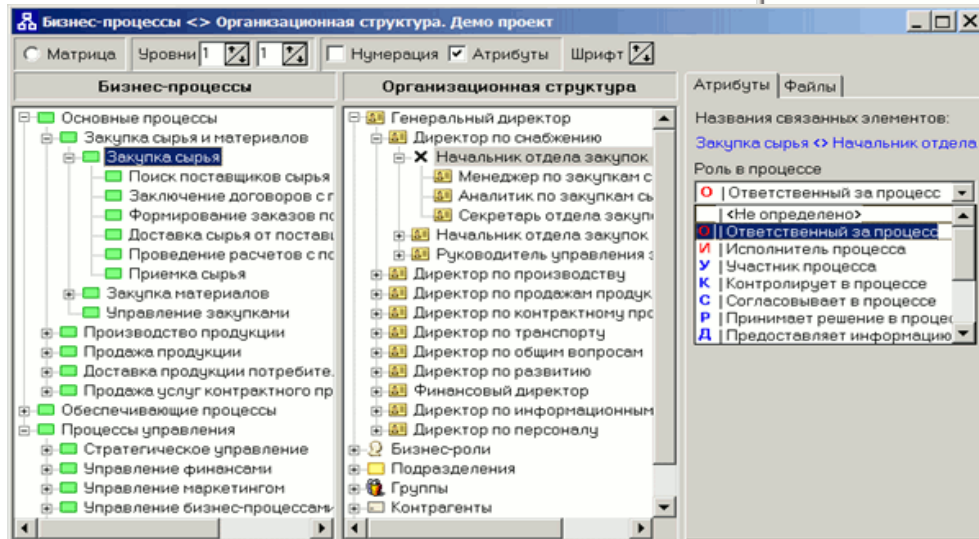
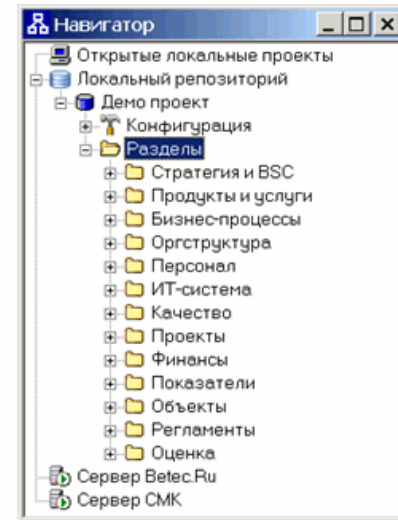
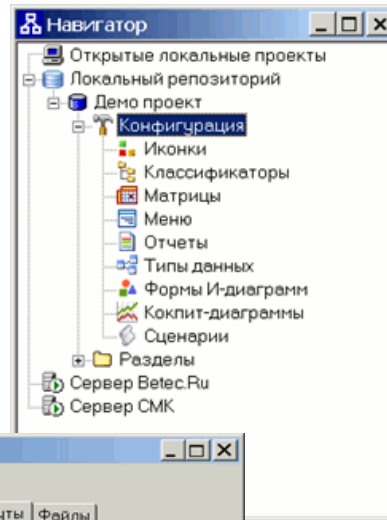
- Не является профессиональным программным продуктом бизнес-моделирования
- Примитивная генерация отчётов и регламентов
- Ограниченные технологические возможности
- Нет полной интеграции и синхронизации бизнес-моделей
- Нет достаточных аналитических функций
- Не подходит для масштабных и средних проектов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

# 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 – Интерфейс



# Бизнес-инженер – Задачи и нотации

## ▶ 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 регламентирующих документов
- Построение системы менеджмента качества (СМК)
- Анализ эффективности персонала
- Управление проектами

## ▶ Встроенные нотации моделирования бизнес-процессов

- БИТЕК Диаграмма бизнес-процесса
- IDEF0 Diagram
- Data Flow Diagram в нотации Гейна-Сарсона, Йордона-Де Марко
- IDEF3 Diagram
- ORACLE Diagram
- BAAN Diagram
- Swimmer Lanes Diagram
- Process Variant Matrix Diagram
- ARIS: Value-Added Chain Diagram, Process Selection Diagram, eEPC и др.



# Бизнес-инженер – Особенности

## ▶ Плюсы

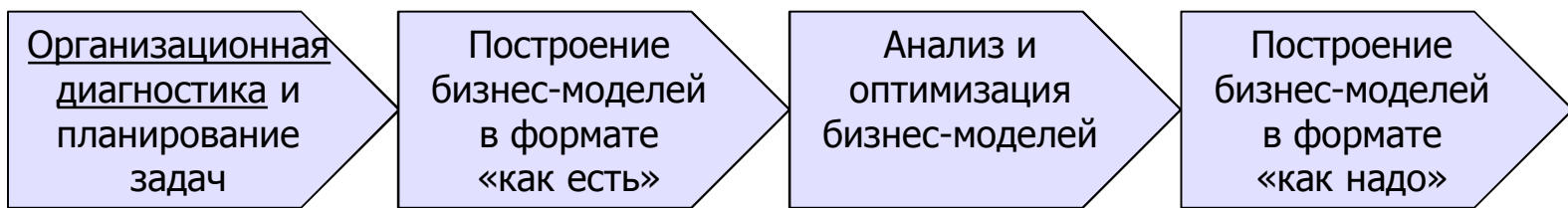
- Широта бизнес-моделирования
- Функциональность
- Автоматическая генерация отчётов и регламентов

## ▶ Минусы

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

# Организационная диагностика

- ▶ Программные продукты бизнес-моделирования решают задачи формализации (описания), оптимизации и контроля деятельности банка. Но перед тем как выполнять данные задачи рекомендуется провести организационную диагностику банка или его отдельного бизнес-направления. Общая цепочка может выглядеть следующим образом.



- ▶ Организационная диагностика позволяет определить недостатки в работе банка, причины проблем и неэффективности бизнес-процессов, более качественно и комплексно спланировать задачи и проекты.
- ▶ Если из-за ограничений по срокам или ресурсам нельзя выполнить организационную диагностику традиционными способами (в формате интервью, совещаний, наблюдений, анализа документов), решить эту задачу поможет использование онлайн-системы BIZDIAGNOSTICS.

# Организационная диагностика

- ▶ Благодаря системе BIZDIAGNOSTICS банку не нужно большое количество времени, трудовых и финансовых ресурсов на проведение внутреннего аудита, диагностики различных бизнес-процессов, получение обратной связи от сотрудников.
- ▶ Особенно полезна эта система в крупных и средних коммерческих банках с численностью сотрудников от 1000 человек и более. В таких банках многие бизнес-процессы являются «сквозными», т.е. проходят через большое количество подразделений (исполнителей), имеют сложную структуру и технологии реализации. Часто возникают проблемы при взаимодействии подразделений, а также при изменении и актуализации бизнес-процессов. Все эти факторы оказывают негативное влияние на деятельность банка, его финансовые показатели и удовлетворённость Клиентов. Выявление данных факторов и проведение комплексной диагностики является для многих банков серьёзной и сложной задачей. Как уже неоднократно убеждался автор на практике, использование BIZDIAGNOSTICS существенно упрощает её решение. Поэтому рассмотрим систему BIZDIAGNOSTICS более подробно.

# Система организационной диагностики BIZDIAGNOSTICS

- ▶ Система организационной диагностики BIZDIAGNOSTICS ([www.bizdiag.com](http://www.bizdiag.com)) – это управленческий инструмент, который позволяет быстро и без больших затрат получить достоверную и объективную информацию о реальном положении дел в управлении компанией, выяснить, что мешает эффективно работать, и получить рекомендации для исправления ситуации.
- ▶ Разработчик системы: ГК «Современные технологии управления» (Россия).
- ▶ Систему можно использовать для диагностики различных организаций. Методика оценки основана на использовании нормативных моделей бизнес-процессов, описывающих виды деятельности и функции, которые должны быть в эффективной компании. Благодаря этому BIZDIAGNOSTICS адаптирована для оценки системы управления производственных предприятий, банков, сервисных компаний, проектных организаций, а также управляющих компаний, работающих с несколькими бизнес-направлениями.

# Особенности системы BIZDIAGNOSTICS

- ▶ BIZDIAGNOSTICS предоставляет не только детальную информацию о состоянии и проблемах управления, но и рекомендации по устранению проблем.
- ▶ Особенно важно, что BIZDIAGNOSTICS также адаптирована для оценки системы управления коммерческих банков.



## Система организационной диагностики

Система организационной диагностики BIZDIAGNOSTICS позволяет оценить качество управления и выявить сильные и слабые стороны системы управления компании. Благодаря набору специально разработанных тестов вы можете провести диагностику компании всего за один день и выяснить, что мешает ей эффективно работать.

[Подробнее о системе BIZDIAGNOSTICS](#)

**Зарегистрироваться и  
провести диагностику**

## Анализ

Отчеты системы BIZDIAGNOSTICS позволяют получить детальную информацию о состоянии системы управления компании и рекомендации по устранению проблем.

[Подробнее](#)

## Бенчмаркинг

Сравните качество управления вашей компанией с другими компаниями вашего региона или отрасли и узнайте – опережают ли вас конкуренты?

[Подробнее](#)

## Удобство

Система уже доступна к использованию с любого рабочего места – сотрудникам компании достаточно только иметь браузер и доступ в Internet.

[Подробнее](#)



# Особенности системы BIZDIAGNOSTICS

- ▶ **Удобство:**  
Чтобы использовать BIZDIAGNOSTICS, достаточно иметь только браузер и доступ в Internet. Работать в системе можно как на рабочем месте, так и с мобильных устройств, iPad и других планшетов.
- ▶ **Быстрый результат:**  
Благодаря набору специально разработанных тестов, которые заполняются сотрудниками банка в онлайн-режиме, организационная диагностика проводится в кратчайшие сроки – для небольших организаций даже за один день.
- ▶ **Достоверность:**  
Для исключения необъективных оценок используются статистические методы фильтрации результатов заполнения анкет.
- ▶ **Практичность:**  
BIZDIAGNOSTICS предоставляет не только детальную информацию о состоянии и проблемах управления, но и рекомендации по устранению проблем.
- ▶ **Доступность:**  
Чтобы провести диагностику организации, достаточно просто зарегистрироваться в системе на [www.bizdiag.com](http://www.bizdiag.com).

# Работа системы BIZDIAGNOSTICS

## Проводимые тесты

- ▶ 1. Оценка качества распределения зон ответственности  
Диагностируемый объект: **организационная структура**  
Тест предназначен для оценки качества распределения зон ответственности между руководителями и позволяет найти зоны пересечения ответственности, зоны безответственности, а также перегруженных или ни за что не отвечающих руководителей.  
В тесте участвуют руководители всех уровней.
  
- ▶ 2. Оценка качества бизнес-процессов  
Диагностируемый объект: **бизнес-процессы**  
Тест предназначен для определения качества организации и выполнения бизнес-процессов компании. В результате, формируется отчет о:
  - слабых бизнес-процессах, которые замедляют работу всей компании;
  - бизнес-процессах, требующих внимания;
  - сильных бизнес-процессах, находящихся в хорошем состоянии.В тесте участвуют все руководители и сотрудники компании, способные дать объективную оценку бизнес-процессам.

# Работа системы BIZDIAGNOSTICS

- ▶ По итогам проведенной организационной диагностики система BIZDIAGNOSTICS рассчитывает интегральную оценку качества системы управления компании.
- ▶ Система BIZDIAGNOSTICS позволяет получить детальную информацию о сильных и слабых сторонах системы управления компании. Каждый негативный показатель можно рассмотреть более подробно, чтобы определить возможные причины проблем.





# Заметки и записи к Главе 7

# Заключение

- ▶ Итак, в чём же заключаются секреты успешных банков? Почему первый банк становится одним из лидеров отрасли, а второй похожий банк остаётся на одном и том же уровне развития и прибыльности в течение многих лет.
- ▶ По мнению автора, главный фактор успеха – это применение банком современных процессов, технологий и управленческих решений по всем областям его деятельности: стратегия, финансы, маркетинг и работа с клиентами, персонал, продукты и услуги, связи с общественностью и государственными органами, риски, безопасность, организационное развитие, менеджмент качества, филиальная сеть и многое другое.
- ▶ В данной книге мы рассмотрели часть из этого списка, которая касается построения системы менеджмента качества (СМК) в банке. Благодаря СМК, реально «работающей» на практике и соответствующей международным и отраслевым стандартам качества, банк может значительно улучшить качество и эффективность своей деятельности, удовлетворённость клиентов. Как следствие – увеличить прибыль и занять более высокие места в рейтингах.
- ▶ В других книгах серии «Секреты успешных банков» рассмотрены следующие важные темы: «Бизнес-процессы и технологии» и «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг».

# Термины, определения и сокращения

Термин	Определение
Процесс [5]	Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы».
Основной процесс	Процесс, результатом которого является продукт, ценный для Клиента банка.
Управление процессом	Скоординированная деятельность, включающая планирование, контроль выполнения, анализ и улучшение процесса. При этом результатом управления считается достижение процессом запланированных показателей и улучшение процесса.
Процедура [5]	Установленный способ осуществления деятельности или процесса.
Документированная процедура [5]	Документ, содержащий процедуру.
Сквозной процесс	Процесс, объединяющий в себе несколько видов деятельности (как правило, более 3-х) и в котором участвуют несколько структурных подразделений банка (как правило, более 3-х).
Стандарт процесса	Документ, систематизирующий всю информацию по процессу в банке и содержащий ссылки на все регламенты процесса / процедур.
Границы процесса	Описание взаимодействия процесса с другими процессами и субъектами через указание входов-выходов и событий начала-завершения процесса. Для входов-выходов указываются требования и соответствующие поставщики / клиенты.
Процессный подход [5]	Систематическая идентификация и управление применяемыми в организации процессами, и, в особенности, управление взаимодействием между такими процессами.
Владелец процесса	Руководитель, несущий ответственность за результативность и эффективность процесса, обеспечение ресурсами, а также за улучшение процесса.
Система менеджмента качества (СМК) [5]	Система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

# Термины, определения и сокращения

Политика в области качества [5]	Общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.
Руководство по качеству [5]	Документ, определяющий систему менеджмента качества организации.
Нормативно-технический документ (нормативный документ) [5]	Документ, выражающий требования.
Запись [5]	Документ, отражающий достигнутые результаты или содержащий свидетельства осуществленной деятельности.
Аудит [5]	Систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективной их оценки в целях установления степени выполнения критериев аудита.
Служба качества	Структурное подразделение банка, обеспечивающее качество процессов банка и поддержание системы менеджмента качества в целом.
Комитет по процессам и качеству	Постоянно действующий орган управления банка, координирующий работу процессных команд, управление процессами и функционирование СМК банка.
Процессная команда	Постоянно действующая рабочая группа по процессу, подчиняющаяся владельцу процесса и осуществляющая координацию выполнения процесса, а также его описание, изменение и оптимизацию.
Функциональный менеджер	Специалист банка, который несёт ответственность за отдельную процедуру в рамках процесса и подчиняется владельцу процесса (помимо своего линейного подчинения).
Аналитик процесса	Роль, включающая специалистов из разных подразделений банка, которые выполняют описание, оптимизацию, автоматизацию процесса, контроль качества, операционных рисков и другие аналитические / технические функции, не связанные с выполнением самого процесса.
АБС	Автоматизированная банковская система.
АРБ	Ассоциация Российских Банков

# Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы

- ▶ [1] Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка, версия 3.0. [Электронный ресурс]. [http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank3](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank3)
- ▶ [2] Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 400 с. Ил.
- ▶ [3] Методические рекомендации АРБ по организации функционирования системы менеджмента качества в коммерческом банке.  
<http://www.arb.ru/site/docs/docs.php?id=1082>
- ▶ [4] Профессиональные сайты и блоги на тему «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг»
  - <http://bankiram.blogspot.com>
  - <http://isaev-ra.livejournal.com>
  - <http://bankir.ru/dom/blog.php?u=223412>
- ▶ [5] Серия стандартов ISO 9000. Техком № 176. <http://www.tc176.org>
- ▶ [6] Официальный сайт программного продукта Business Studio  
<http://www.businessstudio.ru>
- ▶ [7] Система организационной диагностики <https://www.bizdiag.com>

# Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы

## ▶ Обращаем внимание

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

## ▶ <http://bankiram.blogspot.com>

Идея и цель создания данного сайта очень простая.

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

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

Сайт называется информационно-практическим потому, что главный его принцип "чтобы вся размещаемая информация имела практическую ценность". В этом, пожалуй, одно из главных его отличий от других подобных проектов.

# 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 20 публикаций в научно-практических журналах и Интернет-изданиях.

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

Автор и разработчик «Комплексной типовой бизнес-модели коммерческого банка» и «Типовой системы менеджмента качества (СМК - ISO 9000) коммерческого банка».

Автор и ведущий семинаров-практикумов.

Руководитель проектов.