

**ИСАЕВ**  
**Роман Александрович**

Эксперт по бизнес-инжинирингу и организационному развитию.

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

Партнер группы компаний «Современные технологии управления».

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

Автор книг:

- «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг» (в двух томах), ИНФРА-М, 2014;
- «Секреты успешных банков: менеджмент качества и ISO 9000», ИНФРА-М, 2012;
- «Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке», Голос-Пресс, 2009.

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 банка (финансовой организации);
- Типовая система менеджмента качества (СМК — ISO 9000) банка.

Профессиональный бизнес-тренер, автор и ведущий семинаров, обучение на которых прошли специалисты более 1000 организаций.

Руководитель проектов бизнес-инжиниринга и организационного развития. Среди Клиентов ведущие российские и международные банки: «Альфа-Банк», «Сбербанк России», Банк «ВТБ24», «Home Credit and Finance Bank», «Baltikums Bank», «Privat Bank», «АлмазЭргизБанк», Банк «Глобэкс», «Сетелем Банк», Банк «Открытие», «Промышленный сберегательный банк», «РосЕвроБанк», «МТИ-Банк», «КИТ Финанс Инвестиционный банк», «Аксонбанк», «Международный банк экономического сотрудничества», «Новикомбанк», «Нота-Банк», Банк «БелВЭБ», «Хамкорбанк», «Тройка-Д Банк», «Соцгорбанк» и многие другие. А также финансовые организации (страховые, лизинговые, микрофинансовые, инвестиционные, брокерские, управляющие).

Основные направления работы: стратегическое управление и BSC/KPI, управление бизнес-процессами и регламентация, менеджмент качества и ISO 9000, тайм-менеджмент (управление временем) и повышение эффективности работы персонала, программные продукты бизнес-моделирования (Business Studio, Microsoft Visio, ARIS), бизнес-инжиниринг и др.



Электронно-  
Библиотечная  
Система  
znanium.com

ISBN 978-5-16-010471-3



**Р.А. Исаев**

# СЕКРЕТЫ УСПЕШНЫХ БАНКОВ

## БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИИ



**Р.А. ИСАЕВ**

# **СЕКРЕТЫ УСПЕШНЫХ БАНКОВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИИ**

**Издание второе, переработанное и дополненное**

**Электронно-  
Библиотечная  
Система  
znanium.com**

Москва  
ИНФРА-М  
2015

УДК 658.14(075.8)

ББК 65.290я73

И85

ФЗ  
№ 436-ФЗ

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

**И85**      **Исаев Р.А.**  
Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 222 с.

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

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

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

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

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

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

ББК 65.290я73

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

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

© Исаев Р.А., 2015

# ОГЛАВЛЕНИЕ

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

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

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

## ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

Книга будет полезна читателям для решения следующих задач.

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

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

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

[isaev.ra@bankiram.pro](mailto:isaev.ra@bankiram.pro), [mail@isaevroman.ru](mailto:mail@isaevroman.ru).

С уважением, Автор.

### **Книга издана при поддержке**

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

### **Приглашаем посетить профессиональные сайты автора**

- [www.bankiram.pro](http://www.bankiram.pro), [www.isaevroman.ru](http://www.isaevroman.ru)

## ВВЕДЕНИЕ

Книга состоит из 6 Глав.

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

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

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

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

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

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