

Р.А. ИСАЕВ

**БАНКОВСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ
И БИЗНЕС-
ИНЖИНИРИНГ**

Москва
ИНФРА-М
2011

УДК 650
ББК 65.290
И85

И85 **Исаев Р.А.** Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 400 с.

ISBN 978-5-16-004926-7

Настоящая книга содержит методики и успешные практики их применения по основным областям банковского менеджмента и бизнес-инжиниринга: стратегическое управление, управление бизнес-процессами, управление организационной структурой и персоналом, менеджмент качества и стандарты ISO 9000, управление проектами, разработка банковских продуктов и многое другое. Каждая методика подкреплена большим количеством бизнес-моделей, решений и реальных примеров из банковской отрасли. В конце книги представлены образцы наиболее важных банковских и проектных документов.

Книга написана словами практика. 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.

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, служба внутреннего контроля.

УДК 650
ББК 65.290

ISBN 978-5-16-004926-7

© Р.А. Исаев, 2011

Подписано в печать 25.03.2011
Формат 60×90/16. Гарнитура *Newton*. Бумага офсетная.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 25,0. Уч.-изд. л. 29,25.
Тираж 500 экз. Заказ №
Цена свободная.

ТК 150600-9920-250311

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в
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.....	8
Введение	9
Глава 1. КОМПЛЕКСНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	12
1.1. Бизнес-моделирование, основные понятия и определения	12
1.2. Роль, значение и применение комплексной Бизнес-модели Банка	13
1.3. Использование комплексной типовой Бизнес-модели Банка	14
1.4. Принципы разработки Бизнес-моделей Банка	16
1.5. Структура и детальное описание элементов Бизнес-модели Банка	16
1.6. Взаимосвязь элементов Бизнес-модели Банка	38
1.7. Методика разработки и внедрения Бизнес-модели Банка.	42
1.8. Анализ и совершенствование Бизнес-моделей	46
<i>Резюме</i>	47
Глава 2. БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА	48
2.1. Бизнес-инжиниринг и системы управления: основные понятия и определения	49
2.2. Необходимость и уровни формализации систем управления в банках	50
2.3. Типовой состав системы управления	52
2.4. Структура и детальное описание основных систем управления в банке	53
2.5. Жизненный цикл и этапы построения систем управления	63
2.6. Взаимодействие ключевых подразделений банка и систем управления в рамках бизнес-архитектуры	65
2.7. Диагностика систем управления в банке	74
<i>Резюме</i>	80
Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БАНКЕ	81
3.1. Уровни развития стратегического управления в банках	82
3.2. Значимость стратегического управления и место в общей системе менеджмента банка	82
3.3. Обзор методик и подходов к организации стратегического управления	83
3.4. Методика стратегического управления банком	84
Этап 1. Стратегический анализ	85
Этап 2. Стратегическое планирование	92
Этап 3. Реализация стратегии	110
Этап 4. Контроль и регулирование	112

3.5. Организация проекта постановки стратегического управления в банке	114
<i>Резюме</i>	115
Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И РЕГЛАМЕНТАЦИЯ В БАНКЕ	116
4.1. Негативные последствия неформализованности бизнес-процессов банка	116
4.2. Выгоды от описания бизнес-процессов для банка	118
4.3. Кто должен заниматься в банке описанием бизнес-процессов	119
4.4. Перечень методик и подходов по описанию бизнес-процессов	120
4.5. Правила разработки графических моделей бизнес-процессов	121
4.6. Методика описания бизнес-процессов банка	122
4.7. Положение об управлении бизнес-процессами банка	136
4.8. «Золотые» правила описания бизнес-процессов	138
4.9. Матрица менеджмента процессов	138
4.10. Аудит, анализ и оптимизация бизнес-процессов	141
4.10.1. Аудит бизнес-процессов	141
4.10.2. Методы анализа и оптимизации (реинжиниринга) бизнес-процессов	143
4.10.3. Примеры оптимизации бизнес-процессов банка	147
4.11. Виды нормативных документов банка	150
4.12. Методика построения эффективной системы регламентации банка	153
Этап 1. Разработка нормативного документа	153
Этап 2. Согласование и утверждение нормативного документа	157
Этап 3. Управление реестром нормативных документов	161
Этап 4. Что сделать, чтобы регламенты «работали»?	162
<i>Резюме</i>	163
Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ И ПЕРСОНАЛОМ БАНКА	164
5.1. Общие понятия и необходимость управления организационной структурой	164
5.2. Методика описания организационной структуры банка в формате «как есть»	165
Этап 1. Разработка модели оргструктуры	165
Этап 2. Заполнение параметров структурных звеньев	166
Этап 3. Распределение ответственности и функций структурных звеньев по бизнес-процессам	166
Этап 4. Разработка структурных регламентов	167

5.3.	Методы анализа и оптимизации организационной структуры и работы персонала банка	168
5.3.1.	Анализ и изменение типа организационной структуры	168
5.3.2.	Анализ и оптимизация матрицы распределения ответственности	174
5.3.3.	Анализ и оптимизация масштаба управляемости	179
5.3.4.	Построение и анализ матрицы компетенций и гибкости	182
5.3.5.	Применение ключевых показателей эффективности (KPI) и системы мотивации	184
5.3.6.	Оптимизация оргструктуры и численности персонала на основе расчета трудоемкости бизнес-процессов	188
5.4.	Управление изменениями оргструктуры банка	195
5.5.	Территориальная (филиальная) оргструктура банка	196
	<i>Резюме</i>	200
Глава 6.	УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В БАНКЕ	201
6.1.	Понятие и категории качества	203
6.2.	Формальные и неформальные подходы к обеспечению качества	206
6.3.	Краткое описание и комментарии серии стандартов ISO 9000	207
6.4.	Стандарты качества банковской деятельности от Ассоциации Российских Банков (АРБ)	209
6.5.	Взаимосвязь стандарта ISO 9001 (СМК) и стандартов АРБ	212
6.6.	Значение, применение и экономический эффект стандартов качества банковской деятельности	215
6.7.	Документация системы менеджмента качества по ISO 9000	217
6.8.	Матрица менеджмента качества	218
6.9.	Методика построения системы менеджмента качества банка по стандартам серии ISO 9000	222
	Этап 1. Подготовка проекта	222
	Этап 2. Приведение СМК банка к требованиям ISO 9000	227
	Этап 3. Внутренний аудит	235
	Этап 4. Сертификация	237
6.10.	Организация функционирования системы менеджмента качества в банке	238
	Процедура 1. Планирование и построение СМК	239
	Процедура 2. Управление каждым процессом СМК	246
	Процедура 3. Внутренний аудит СМК	258
	Процедура 4. Анализ СМК со стороны руководства банка	263
6.11.	Архитектура типовой системы менеджмента качества банка	266
	<i>Резюме</i>	277

Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В БАНКЕ	278
7.1. Основные понятия по управлению проектами	279
7.2. Классификация проектов, проекты развития	282
7.3. Стандарты управления проектами	283
7.4. Методика управления проектами	291
Этап 1. Инициация проекта	292
Этап 2. Планирование проекта	293
Этап 3. Исполнение и контроль проекта	307
Этап 4. Завершение проекта	308
7.5. Две стороны одного проекта	309
7.6. Зрелость банка для реализации проектов развития	311
7.7. Автоматизация управления проектами	317
<i>Резюме</i>	319
Глава 8. ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ	320
8.1. Общая информация и примеры использования	320
8.2. Критерии сравнения программных продуктов	323
8.3. Детальное описание программных продуктов	327
8.3.1. Business Studio	328
8.3.2. ARIS	341
8.3.3. CA ERwin Process Modeler (BPwin)	344
8.3.4. Microsoft Visio	347
8.3.5. Бизнес-Инженер	350
<i>Резюме</i>	352
Приложения	353
1. Методика разработки новых банковских продуктов и услуг	353
1.1. Поиск идей, проведение маркетингового исследования	354
1.2. Разработка бизнес-предложения и анализ возможностей	356
1.3. Разработка процессно-методического обеспечения	357
1.4. Разработка системного обеспечения	358
1.5. Разработка и реализация маркетингового обеспечения	358
1.6. Разработка организационного обеспечения и обучение персонала	359
1.7. Запуск продукта / услуги	359
<i>Резюме</i>	360
2. Методика бенчмаркинга	361
2.1. Бенчмаркинг: основные понятия и значение	361
2.2. Виды бенчмаркинга	362
2.3. Этапы бенчмаркинга	363
2.4. Причины неудач бенчмаркинг-программ	368
<i>Резюме</i>	368
3. Образцы наиболее важных банковских документов, упоминаемых в книге	369
3.1. Политика в области качества банка	369

3.2. Чек-лист для аудита процесса банка	371
3.3. Чек-лист для внутреннего аудита СМК верхнего уровня банка.	372
3.4. Анкета по оценке удовлетворённости персонала банка	373
3.5. Программа внутренних аудитов СМК банка	375
3.6. План внутреннего аудита СМК банка	375
3.7. Отчёт по анализу претензий клиентов банка	376
3.8. План / Отчёт о предупреждающих действиях	377
3.9. Анкета для детального описания бизнес-процесса банка	378
3.10. Анкета для измерения и учёта показателей бизнес-процесса банка	378
3.11. Приказ о начале проекта «Построение системы менеджмента качества в банке»	379
3.12. Должностная инструкция Директора по качеству банка	380
3.13. Положение об отделе по управлению бизнес-процессами банка	384
3.14. Соглашение по бизнес-моделированию в банке (фрагмент) . .	386
Заключение	392
Глоссарий	393
Рекомендуемая литература и интернет-ресурсы.	400

ПРЕДИСЛОВИЕ

Данная книга является 2-й из серии «Секреты успешных банков» и продолжает 1-ю книгу, которая имела название «Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке». Она вышла в свет в конце 2009 года и активно продвигалась на рынке в течение всего 2010 года.

Как и ожидалось, 1-я книга стала востребованной среди банковских специалистов. И во всех банках, куда автор приезжал для проведения семинаров, презентаций и реализации проектов, она уже лежала на столе (со множеством закладок) в отделах методологии, банковских технологий, службе персонала и др.

В виду ограниченного тиража 1-й книги и в связи с появлением новых материалов было принято решение о выпуске 2-й книги «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг».

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.

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

ВВЕДЕНИЕ

В предметных областях менеджмента и бизнес-инжиниринга разработано и успешно используется достаточно много подходов, методик, технологий, стандартов и различных инструментов. Однако при начале работы и реализации консалтинговых проектов в банковской сфере автор столкнулся со следующими проблемами.

- Литература по менеджменту и бизнес-инжинирингу содержит общие подходы и методики без их привязки к конкретной отрасли – в нашем случае банковской. Иначе говоря, отсутствуют спецификации, правила и рекомендации по применению методик. А спецификаций и тонкостей для банковской сферы очень много.
- Литература по банковскому менеджменту в основном раскрывает финансовые и общеорганизационные вопросы управления коммерческим банком.
- Большинство методик и технологий являются самостоятельными и независимыми, и мало кто говорит, как их интегрировать между собой, реализовать комплексный проект.
- В открытом доступе отсутствует комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка, на которую можно было бы ориентироваться и равняться при реализации проектов.

С этими же проблемами сталкиваются и другие специалисты, работающие по направлениям бизнес-инжиниринга и организационно-корпоративного развития в банках.

Настоящая книга призвана восполнить эти недостатки.

Сразу отметим, что в книге акцентируется внимание не на теоретических основах процессного подхода, системы сбалансированных показателей (BSC / KPI), стандартов ISO 9000 и других подходов, а на том, как их применять на практике в коммерческом банке, шаг за шагом получая реальные результаты.

Книга основана на практическом опыте автора и коллег по реализации консалтинговых проектов в коммерческих банках России и стран СНГ, а также теоретических разработках и исследованиях автора.

Книга состоит из 8-и Глав и 3-х Приложений.

Глава 1 посвящена комплексной бизнес-модели коммерческого банка.

В ней рассмотрены основные понятия бизнес-моделирования, способы и методики по разработке бизнес-моделей. Предложена и детально описана авторская разработка – Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка. Она содержит успешные практики и решения, модели, документы, регламенты по основным областям менеджмента и бизнес-инжиниринга в банке: стратегия и BSC / KPI, бизнес-процессы, организационная структура и персонал, методология и банковские продукты, качество и ISO 9000, регламентация и докумен-

тооборот, системная архитектура, многое другое. Применение данной комплексной типовой бизнес-модели в банке может значительно сократить временные и финансовые затраты на реализацию проектов организационного развития и решения актуальных банковских задач (реализация стратегии, разработка продуктов, открытие новых филиалов и др.), а также повысить их эффективность.

В главе приводится большое количество примеров банковских бизнес-моделей.

Глава 2 посвящена бизнес-архитектуре и системам управления банка по основным объектам менеджмента: стратегическое управление, управление бизнес-процессами, управление персоналом и оргструктурой, управление качеством. Для каждой системы управления рассмотрены её основные содержательные элементы (бизнес-модели и регламенты), задействованные в ней подразделения банка, функционирование и автоматизация системы. Для всех подразделений банка, входящих в рассматриваемую в книге бизнес-архитектуру, даны детальные описания, критерии результативности и схемы взаимодействия.

Раскрывается понятие интегрированной системы менеджмента (ИСМ) банка, её предназначение, состав и разработка. Особое внимание уделено диагностике систем управления в банке, как неотъемлемому этапу формализации и развития деятельности банка.

Данная глава может оказать значительную помощь не только в построении с нуля различных систем управления банком, но также в организации и совершенствовании работы подразделений и бизнес-процессов банка по соответствующим системам управления.

Глава 3 посвящена стратегическому управлению в банке.

В данной главе приводится взаимосвязанная цепочка этапов по построению эффективной системы стратегического управления. В неё включены современные подходы и методы по стратегическому управлению: система сбалансированных показателей BSC / KPI, SWOT-анализ, контроллинг и др. Каждый этап сопровождается реальными успешными примерами из банковской отрасли.

Глава 4 посвящена управлению банковскими бизнес-процессами, реализации процессного подхода на практике. Подробно рассказывается, как с нуля описать бизнес-процессы в банке, а затем их анализировать и оптимизировать.

Вторая часть главы посвящена построению эффективной системы регламентации банка. Рассмотрены следующие ключевые задачи: разработка, согласование, публикация и доведение до сотрудников нормативных документов по различным областям (бизнес-процессы, продукты и услуги, структурные подразделения). Система регламентации банка тесно связана с системой процессного управления и имеет большое значение.

Глава 5 посвящена управлению организационной структурой и персоналом банка.

Подробно рассмотрены 4 основных темы: описание и оптимизация оргструктуры и работы персонала банка, управление изменениями оргструктуры, территориальная (филиальная) оргструктура банка. Все предлагаемые методики и материалы разработаны на основе реальных проектов организационно-корпоративного развития в банках.

Помимо вопросов управления оргструктурой банка в главе затронуты актуальные вопросы по управлению персоналом. Хотя под управлением персоналом обычно понимают его бухгалтерскую и административную составляющие (подбор, прием и увольнение сотрудников, расчет зарплаты, HR-технологии), автор предлагает взгляд с точки зрения бизнес-инжиниринга и современных технологий менеджмента.

Глава 6 посвящена рассмотрению основ системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2008 применительно к банковской сфере, их практическому применению.

В главе приводится детальное описание и блок-схемы этапов построения и организации функционирования СМК банка, цитаты и комментарии по соответствующим разделам стандарта ISO 9001:2008.

Глава 7 посвящена управлению проектами в коммерческих банках. Предлагается методика управления проектами, практические советы и примеры, как организовать проект, осуществлять и контролировать его выполнение, достигать запланированных результатов с учётом специфики банковской сферы. Обращается особое внимание на то, как преодолеть возможные проблемы и «подводные камни». Предлагаемые советы и рекомендации одинаково эффективны для широкого класса проектов развития.

Уделено внимание основам теории управления проектами, знание которых необходимо для эффективного выполнения данной деятельности

Глава 8 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.

Обращаем внимание, что книга не претендует на то, чтобы являться универсальным решением и абсолютной истиной по банковскому менеджменту и бизнес-инжинирингу. По мнению автора и с точки зрения системного подхода, в соответствии с которым написана книга, главное – это видеть и понимать системную картину, а отдельные её элементы (понятия, методы, решения, связи) могут видоизменяться, совершенствоваться и должны подстраиваться под конкретные задачи.

Глава 1.

КОМПЛЕКСНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Председатель правления банка «А» на одном из совещаний сказал: «Хочу, чтобы вся деятельность банка была формализованной, и чтобы по нажатию кнопки на компьютере, я мог видеть работу любого сотрудника и любого бизнес-процесса банка: его цели, показатели, технологии, результаты и т.д.».

Такая электронная комплексная бизнес-модель банка была разработана. На рабочем столе компьютера Председателя правления разместилось красивое окно веб-браузера со множеством ссылок, нажав на которые, он мог увидеть всё в деятельности банка, что пожелает. Открыть любой документ, схему бизнес-процесса, узнать ответственных за бизнес-процессы и процедуры, статистику по показателям бизнес-процессов и актуальные значения, перечень реализуемых в настоящий момент в банке проектов и их статус, организационную структуру любого подразделения и многое другое.

Председатель правления остался очень доволен проделанной работой. Следует только отметить, что работа эта заняла 1,5 года, а Председатель правления стал уже акционером банка. Комплексная бизнес-модель банка позволила реализовать системный подход к управлению банком, быстро проводить любые изменения в работе банка и принимать решения, повысить эффективность и качество, как отдельных бизнес-процессов и подразделений, так и банка в целом.

1.1. БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ, ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Бизнес-моделирование представляет собой процесс разработки различных бизнес-моделей предприятия (стратегия, процессы, оргструктура, ресурсы и т.п.) с целью формализации и оптимизации его деятельности. Сразу напрашивается определение, что такое бизнес-модель.

Бизнес-модель – это формализованное описание (например, графическое или табличное) определенного аспекта или сферы деятельности предприятия. Например, модели стратегических целей и показателей, стратегические карты, модели бизнес-процессов, модели оргструктуры, модели библиотек документов и т.п.

Существует 4 основных способа разработки бизнес-моделей. Перечислим их в порядке убывания уровня эффективности построения и использования бизнес-моделей.

- В нотации (правилах) специализированного программного продукта бизнес-моделирования: комбинация графики, таблиц и текста. Более подробно – см. Главу 8 и Приложение 3.
- Графический: дерево, блок-схема, технологическая карта и т.п.
- Табличный.
- Текстовый.

Один из самых распространенных способов построения бизнес-моделей – это дерево (или иерархический список), которое позволяет перечислить все элементы бизнес-модели, показать связи между ними (подчинение, включение и т.п.) и параметры каждого элемента.

Таблица также является распространенным способом построения бизнес-моделей, который позволяет перечислить все элементы бизнес-модели (по строкам) и дать им подробные характеристики (по столбцам). Самый известный пример – это матрица (таблица) распределения ответственности в бизнес-процессах.

Наименее эффективным способом построения бизнес-моделей является текстовое описание. В тексте очень проблематично формализовать сложные бизнес-модели, отследить взаимосвязи между их элементами.

Самый оптимальный вариант – это комбинация 3-х способов разработки бизнес-моделей (графика, таблица, текст), который и реализован во всех профессиональных продуктах бизнес-моделирования.

Если совокупность бизнес-моделей охватывает большинство основных сфер деятельности и систем управления в банке, то такая совокупность называется Комплексной бизнес-моделью банка.

Комплексная бизнес-модель банка, которая содержит типовые успешные практики и решения, типовые модели, документы, регламенты по основным областям менеджмента и бизнес-инжиниринга в банке, называется Комплексной типовой бизнес-моделью банка (более подробно см. [1]).

1.2. РОЛЬ, ЗНАЧЕНИЕ И ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА

Бизнес-моделирование в том или ином виде проводится во всех коммерческих банках, разница заключается лишь в уровне развития и глубине данной деятельности.

Тем не менее, банки по мере своего роста осознают необходимость формализации своей деятельности и, как следствие, построение комплексной бизнес-модели.

Итак, перечислим выгоды и преимущества, которые получает банк при построении комплексной бизнес-модели.

1. Комплексная бизнес-модель имеет большое значение при слиянии и поглощении банков. Как правило, у банков разные организационные структуры, бизнес-процессы, стратегии и другие элементы управления. При слиянии и поглощении банков возникает необходимость стыкования этих разных элементов, их реорганизации. И если они не формализованы в виде бизнес-моделей, то выполнение данной деятельности становится довольно проблематичным.

2. Комплексная бизнес-модель имеет большое значение при тиражировании бизнеса банка на филиалы. Многие успешные банки разрабатывали и используют комплексную бизнес-модель типового филиа-

ла, включающую бизнес-процессы филиала, его оргструктуру, структуру информационных систем и операционных ресурсов, схемы взаимодействия филиала и головного офиса. Таким образом, комплексная бизнес-модель облегчает и ускоряет процесс открытия новых филиалов, повышает стабильность и качество их функционирования.

3. Комплексная бизнес-модель особенно эффективна, как инструмент наведения порядка в банке и развития, повышения прозрачности деятельности и управляемости банка. Благодаря комплексной бизнес-модели можно быстро и качественно выполнять различные задачи по развитию банка: эффективная автоматизация, правильный подбор и мотивация персонала, разработка и запуск новых продуктов и услуг и многое другое.

4. Комплексная бизнес-модель – это весомый шаг к построению и сертификации системы менеджмента качества банка по стандартам серии ISO 9000, повышению имиджа и рыночной стоимости банка.

5. Комплексная бизнес-модель – один из ключевых факторов успеха в реализации стратегии банка, так как она связывает стратегию со всеми элементами и системами управления в банке (бизнес-процессы, персонал, проекты, ИТ и т.д.).

6. Комплексная бизнес-модель благодаря наличию готовых актуальных бизнес-моделей, регламентов, правил позволяет высвободить время руководителей от выполнения рутинных функций, принимать своевременные и правильные управленческие решения. Вместо обучения, тотального контроля и корректировки работы сотрудников сосредоточиться над более стратегическими задачами.

Рассказывает начальник управления развития сети банкоматов банка.

– Раньше я почти каждый день проводил совещания со всеми сотрудниками управления. Выяснял, как выполняются текущие задачи и проекты, какие есть проблемы, приходилось много объяснять сотрудникам, мотивировать их. И иногда выяснялось, что какая-то запланированная работа в конце недели всё равно не сделана.

– Теперь благодаря комплексной формализации деятельности нашего управления в виде бизнес-моделей в совокупности с внедрёнными инструментами контроля, моя работа намного облегчилась. Теперь большую часть времени я посвящаю взаимодействию с партнёрами банка и руководителями других подразделений. А каждый сотрудник управления имеет чёткие планы и подробные инструкции, в соответствии с которыми должна выполняться работа. Все текущие результаты работы сотрудников выведены ко мне на компьютер.

1.3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ ТИПОВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА

Как было отмечено ранее, построение комплексной бизнес-модели важно и выгодно для банка. Но если все банки будут с нуля строить комплексную бизнес-модель, то это будет не совсем целесообразно.

Любой банк уникален в своем роде и у каждого есть свои отличия и конкурентные преимущества, но у всех коммерческих банков можно выделить общие элементы в управлении и функционировании.

Во-первых, это диктуется едиными требованиями и нормативными документами Банка России. Во-вторых, во всей банковской отрасли есть единые общепринятые стандарты, принципы работы и успешные практические решения.

Таким образом, можно говорить о необходимости использования комплексной типовой бизнес-модели коммерческого банка.

Разработкой и постоянной актуализацией данной бизнес-модели автор занимается уже более 5 лет с использованием профессионального программного продукта бизнес-моделирования Business Studio.

Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка [1] (далее Бизнес-модель Банка) является эффективным инструментом и информационно-методическим пособием по формализации и совершенствованию деятельности банка. Она применима, как для банков, которые начинают с нуля описание бизнес-процессов и формализацию деятельности, так и для банков, которые продолжают актуализировать и совершенствовать уже описанные бизнес-процессы и другие элементы банковской деятельности.

Бизнес-модель Банка содержит успешные практики и решения, модели, документы, регламенты по основным областям менеджмента и бизнес-инжиниринга в банке: стратегия и BSC / KPI, бизнес-процессы, организационная структура и персонал, методология и банковские продукты, качество и ISO 9000, регламентация и документооборот, системная архитектура, многое другое.

Бизнес-модель Банка регулярно пополняется новыми элементами и совершенствуется в соответствии с появлением новых решений и практик, изменением банковского законодательства, особенностей банковского рынка.

Использование Комплексной типовой бизнес-модели позволяет банку:

- значительно сократить временные и финансовые затраты на реализацию проекта формализации и оптимизации деятельности банка и других проектов организационного развития;
- быстро и качественно проектировать новые продукты/услуги и бизнес-процессы;
- внедрить в деятельность банка успешные практики из банковской отрасли;
- повысить качество банковского сервиса и внутренней деятельности;
- повысить оперативность и качество принимаемых управленческих решений.

1.4. ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКА

Перед тем как приступить к разработке бизнес-моделей, необходимо изучить и в дальнейшем всегда соблюдать следующие базовые принципы.

- **Системный подход.**
Разрабатываемые бизнес-модели должны представлять собой систему, т.е. должны быть: согласованы, взаимосвязаны, актуальны, понятны. Также бизнес-модели должны отражать основные аспекты деятельности банка, различные факторы и варианты выполнения деятельности.
- **Стандартизация и унификация.**
Бизнес-модели одного типа должны быть разработаны по единым методикам и стандартам, все бизнес-модели должны удовлетворять общим правилам бизнес-моделирования, описанным в настоящей главе.
- **Эффективность разработки.**
Процесс разработки бизнес-моделей должен быть эффективным, т.е. тщательно спланированным, обеспеченным необходимыми ресурсами, автоматизированным.
- **Результативность использования.**
Должны разрабатываться только те бизнес-модели, которые в данный момент необходимы банку, имеют большую важность и результативность использования. Разработка бизнес-моделей ради самой разработки или для того «чтоб было» недопустима.
- **Безопасность.**
Должны быть разграничены права доступа к бизнес-моделям, установлены разные уровни конфиденциальности. Бизнес-модели и их использование должны минимизировать операционные и другие риски банка.

1.5. СТРУКТУРА И ДЕТАЛЬНОЕ ОПИСАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА

Бизнес-модель Банка включает 4 группы бизнес-моделей в соответствии с основными системами управления: стратегическое управление, управление бизнес-процессами, управление персоналом и организационной структурой, управление качеством. В каждой группе находятся бизнес-модели по конкретным аспектам, соответствующим группе – системе управления (см. Рис. 1.1). 5-я группа «Объекты деятельности и ресурсы» является составной из различных вспомогательных бизнес-моделей.

Приведем детальное описание и состав каждой из пяти групп бизнес-моделей.

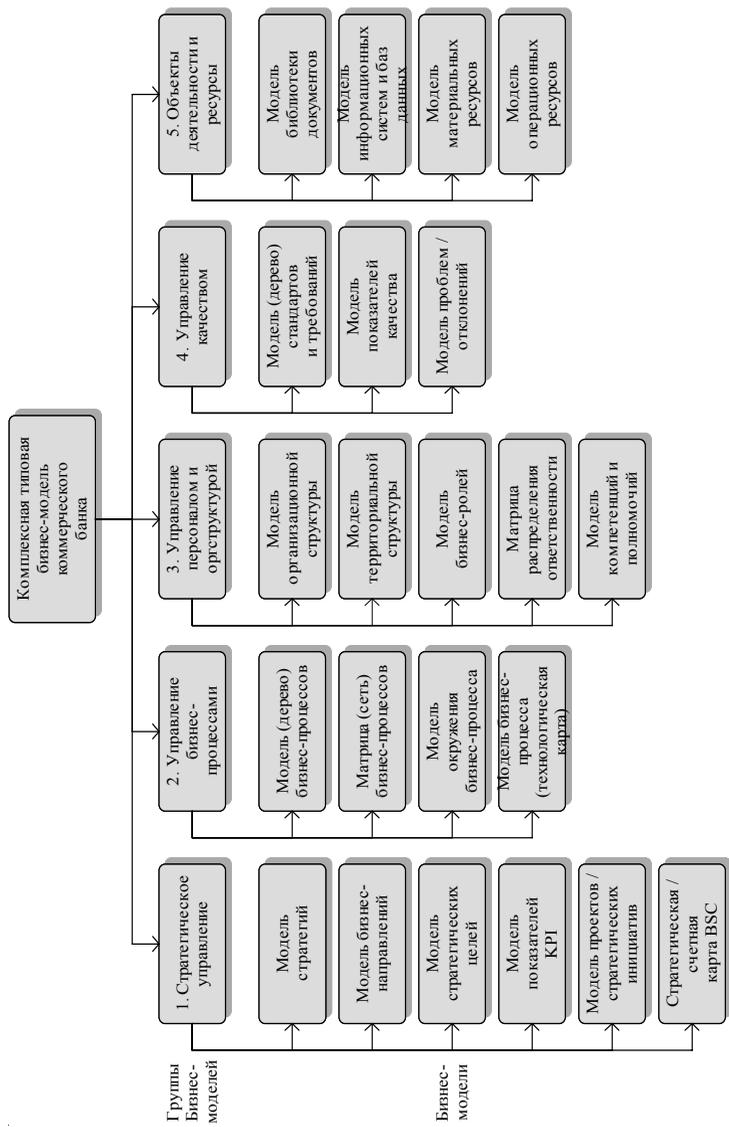


Рис. 1.1. Структура комплексной типовой бизнес-модели банка

1. Стратегическое управление

Бизнес-модели данной группы формализуют элементы стратегического управления банка. Примеры бизнес-моделей данной группы и правила их построения представлены в Главе 3 книги.

Основные элементы бизнес-моделей:

- Стратегия
- Бизнес-направление
- Стратегическая цель
- Показатель

1.1. Модель стратегий

Данная бизнес-модель описывает основные стратегии банка и их характеристики. Выделяют различные виды стратегий: продуктовые, клиентские, функциональные, финансовые и т.д.

1.2. Модель бизнес-направлений

Бизнес-направление – это стратегическое направление деятельности банка, которое выделено в соответствии типами клиентов, продуктов или рынков и приносит прибыль.

Бизнес-направления банка далее детализируются на продукты и услуги, что в результате дает модель продуктов и услуг банка (см. Рис. 1.2). В основе дерева бизнес-направлений (продуктов и услуг) затем строится дерево основных бизнес-процессов банка (см. Главу 4).

Бизнес-модель Банка [1] включает расширенную модель бизнес-направлений, а также продуктов и услуг крупного универсального банка.

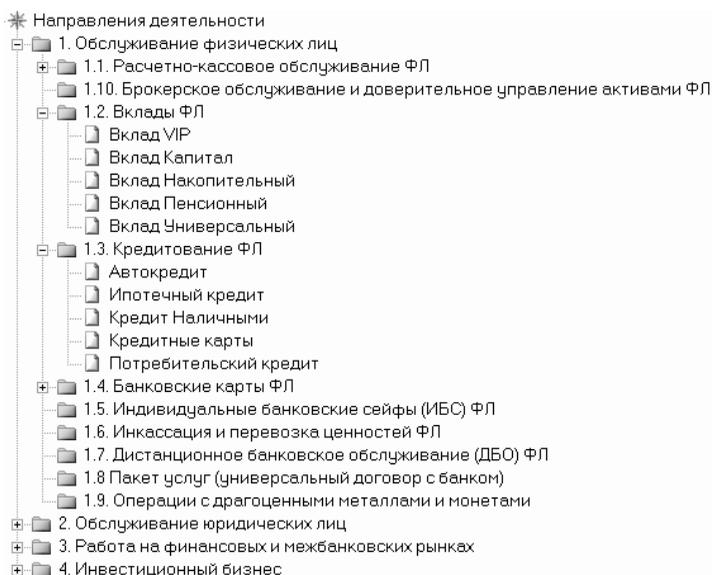


Рис. 1.2. Модель (дерево) продуктов и услуг банка

1.3. Модель стратегических целей

Данная бизнес-модель описывает структуру и характеристики стратегических целей банка.

Цель – это желаемое будущее состояние, которое может быть достигнуто при выполнении определённых бизнес-процессов и проектов.

Стратегические цели рекомендуется группировать, например, по перспективам системы сбалансированных показателей (BSC / KPI): Финансы, Клиенты, Процессы (технологии), Персонал и Развитие.

Если стратегические цели разрабатываются для всех уровней управления банка (бизнес-направление, департамент, отдел, должность), то они декомпозируются на каждом уровне и впоследствии опускаются до отделов и должностей.

Бизнес-модель Банка [1] включает расширенное дерево стратегических целей, которые наиболее актуальны в различных коммерческих банках. Данное дерево декомпозировано до уровня бизнес-направлений. К каждой цели в параметрах привязаны Показатели и Проекты. Пример модели стратегических целей – см. Рис. 1.3.

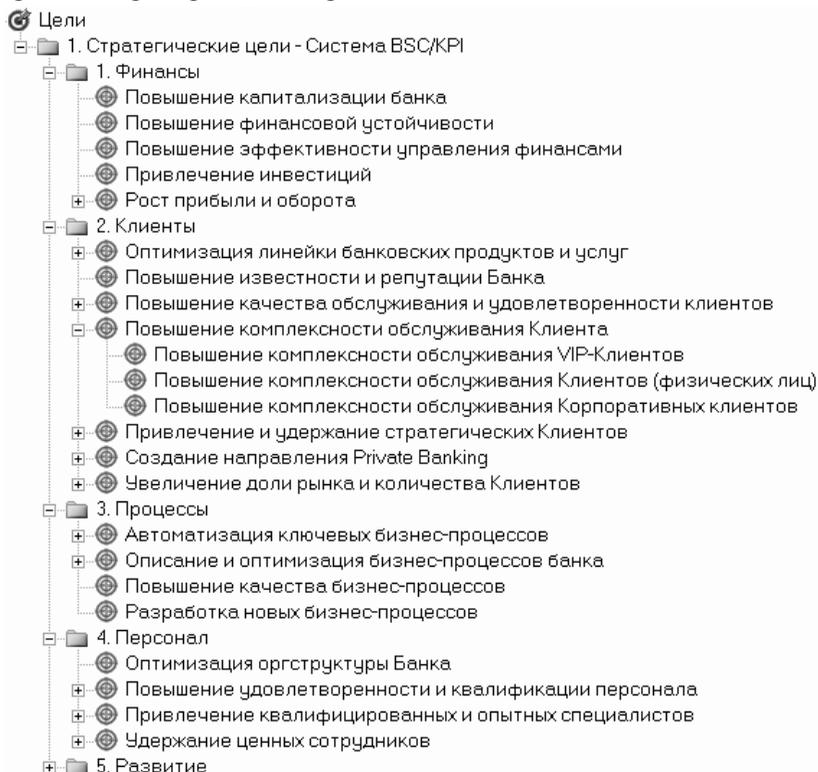


Рис. 1.3. Стратегические цели банка (фрагмент)

1.4. Модель показателей KPI

Данная бизнес-модель описывает структуру и характеристики показателей (KPI).

Показатели могут разрабатываться, как в рамках системы сбалансированных показателей (BSC / KPI) – см. Рис. 1.4, так и в рамках других задач. Например, для оценки результативности отдельных бизнес-процессов (операционные показатели), для оценки достижения отдельных стратегических целей.

Бизнес-модель Банка [1] включает модель показателей KPI, которые разработаны и привязаны для всех стратегических целей.

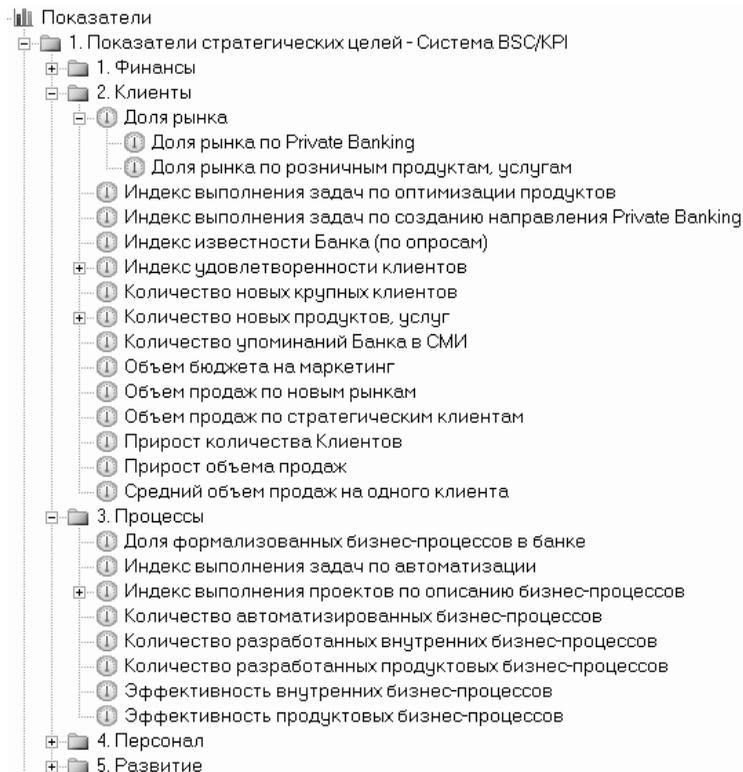


Рис. 1.4. Показатели KPI банка (фрагмент)

1.5. Модель проектов / стратегических инициатив

Модель проектов предназначена для систематизации управления проектами в банке. Проект – это деятельность, выполняемая однократно, ограниченная во времени (в отличие от бизнес-процесса) и направленная на достижение определенного результата.

Проекты могут способствовать достижению определённых стратегических целей банка – в таких случаях между ними устанавливается и отслеживается связь (проекция).

Все проекты рекомендуется группировать по перспективам BSC / КРІ в соответствии с целями, либо по другим критериям (см. Рис. 1.5). Для каждого проекта могут задаваться различные параметры: владелец (ответственный), ресурсы, сроки, ключевые этапы, контрольные точки и т.д.

Бизнес-модель Банка [1] включает перечень банковских проектов для достижения ключевых стратегических целей.

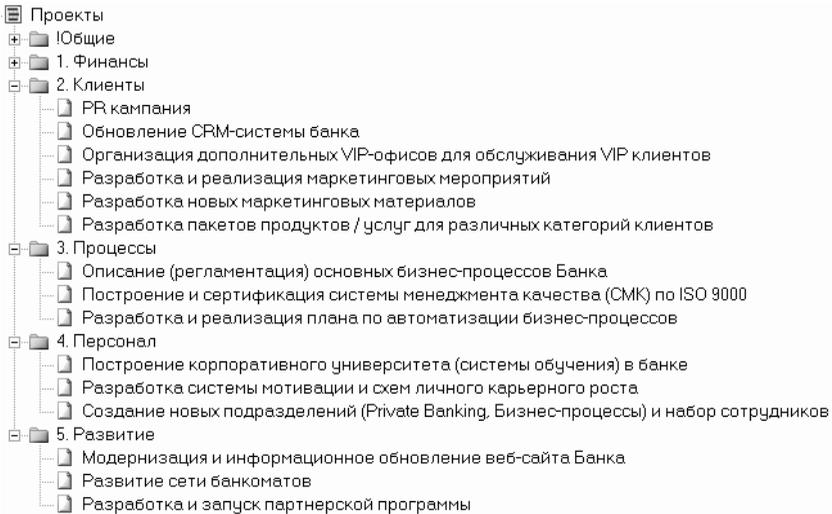


Рис. 1.5. Дерево проектов банка (фрагмент)

1.6. Стратегическая / счетная карта BSC

Стратегическая карта предназначена для визуализации стратегических целей и причинно-следственных связей между ними, а также другой необходимой информации.

В соответствии с уровнями стратегических целей выделяют разные уровни стратегических карт. Стратегическую карту верхнего уровня принято называть Корпоративной.

Бизнес-модель Банка [1] включает.

- Стратегическая карта Банка (Корпоративная)
- Стратегическая карта (Private Banking банка)
- Стратегическая карта (Корпоративный бизнес банка)
- Стратегическая карта (Розничный бизнес банка)

Счетные карты показывают перечень целей и их основных атрибутов: показатели, владелец (ответственный), проекты, единицы измерения и т.д. В счетные карты также могут заноситься планируемые и

фактические значения показателей для отслеживания достижения целей и принятия оперативных корректирующих воздействий.

Если нет необходимости строить единую счетную карту для всех стратегических целей, можно построить отдельную счетную карту для одной / нескольких целей в виде модели окружения цели – см. Рис. 1.6.

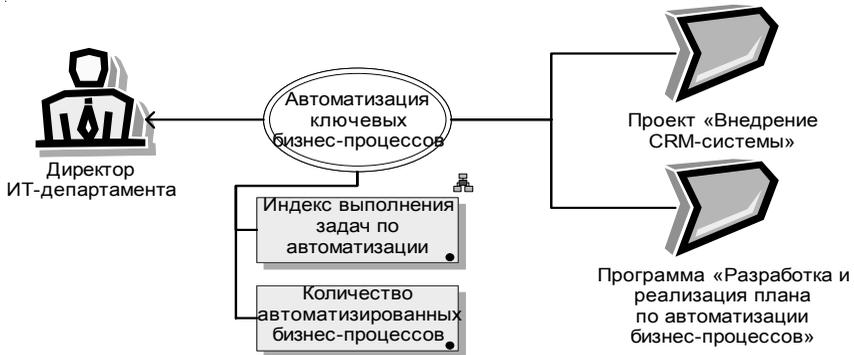


Рис. 1.6. Модель окружения стратегической цели (счётная карта)

2. Управление бизнес-процессами

Бизнес-модели данной группы формализуют бизнес-процессы банка, все, что в них циркулирует (документы, материальные потоки и т.д.) и все, что с ними связано (структурные звенья, показатели и т.д.).

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности (подпроцессов), преобразующих входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Примеры бизнес-моделей данной группы и правила их построения представлены в Главе 4 книги.

Формализация бизнес-процессов выполняется в двух видах:

- Вертикальное описание бизнес-процессов или просто выделение всех бизнес-процессов в виде иерархического списка (дерева).
- Горизонтальное описание бизнес-процессов или детальное описание бизнес-процессов, указание взаимосвязей (бизнес-логики) между бизнес-процессами (процедурами, функциями) из дерева процессов.

Основные элементы бизнес-моделей данной группы:

- Процесс / функция
- Событие
- Связь (стрелка)
- Операторы (условие, И, ИЛИ, исключаящее ИЛИ)
- Потоки (входы-выходы)
- Ссылки (внешние, междиagramмные)
- Операционные ресурсы

2.1. Модель (дерево) бизнес-процессов

Бизнес-модель Банка [1] включает дерево всех бизнес-процессов банка до уровня функций (см. Рис. 1.7 и 1.8), выполняемых сотрудниками, схемы бизнес-процессов верхнего и среднего уровня в нотации IDEF0, нижнего уровня – в нотации Cross Functional Flowchart.

В Бизнес-модели Банка приняты следующие уровни бизнес-процессов.

- 1-й уровень. 3 группы бизнес-процессов: основные, обеспечивающие, управления.
Критерий: предназначение бизнес-процесса.
- 2-й уровень. Для основных бизнес-процессов: обслуживание физических лиц, обслуживание юридических лиц, работа на финансовых и межбанковских рынках и др.
Критерий: бизнес-направление.
- 3-й уровень. Для основных бизнес-процессов - критерий: тип банковского продукта / услуги. Например, Кредитование ФЛ или Расчетно-кассовое обслуживание ЮЛ.
- 4-й уровень. Для основных бизнес-процессов - критерий: конкретный банковский продукт / услуга. Например, Потребительское кредитование или Банковские счета ЮЛ.

2.2. Матрица (сеть) бизнес-процессов

Данная бизнес-модель представляет собой графический / табличный аналог дерева бизнес-процессов с указанием общих связей между процессами, а также атрибутов бизнес-процессов.

2.3. Модель окружения бизнес-процесса

Модель окружения бизнес-процесса создается перед его детальным описанием, для того чтобы показать границы процесса (входы-выходы, события начала-завершения) и атрибуты процесса (автоматизирующие его информационные системы, показатели, владелец, исполнители и многое другое). Пример модели окружения бизнес-процесса «Изготовление банковской карты» показан на Рис. 1.9.

2.4. Модель бизнес-процесса (технологическая карта)

Модель бизнес-процесса представляет собой детальное описание бизнес-процесса, описание его бизнес-логики. Модель может быть выполнена в различных нотациях, которые рекомендуется использовать на разных уровнях дерева бизнес-процессов.

- На верхних и средних уровнях: ARIS VAD, IDEF0, DFD.
Условное обозначение: бизнес-процесс, подпроцесс.
- На нижних уровнях: ARIS eEPC, IDEF3, DFD, Cross Functional Flowchart. Условное обозначение: процедура.

Бизнес-модель Банка [1] включает детальные описания ключевых основных, обеспечивающих и управляющих бизнес-процессов банка в нотации Cross Functional Flowchart (Технологические карты).

Пример технологической карты процедуры нижнего уровня «Подготовка и выполнение операций инкассации банкомата» показан на Рис. 1.10.

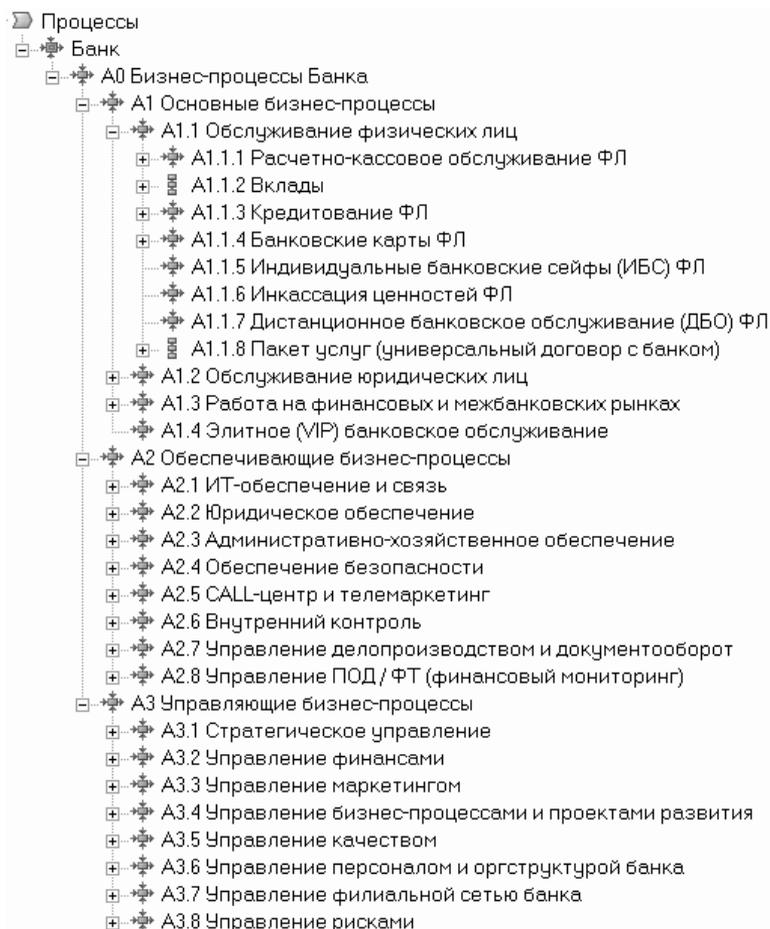


Рис. 1.7. Дерево бизнес-процессов банка (верхний уровень)

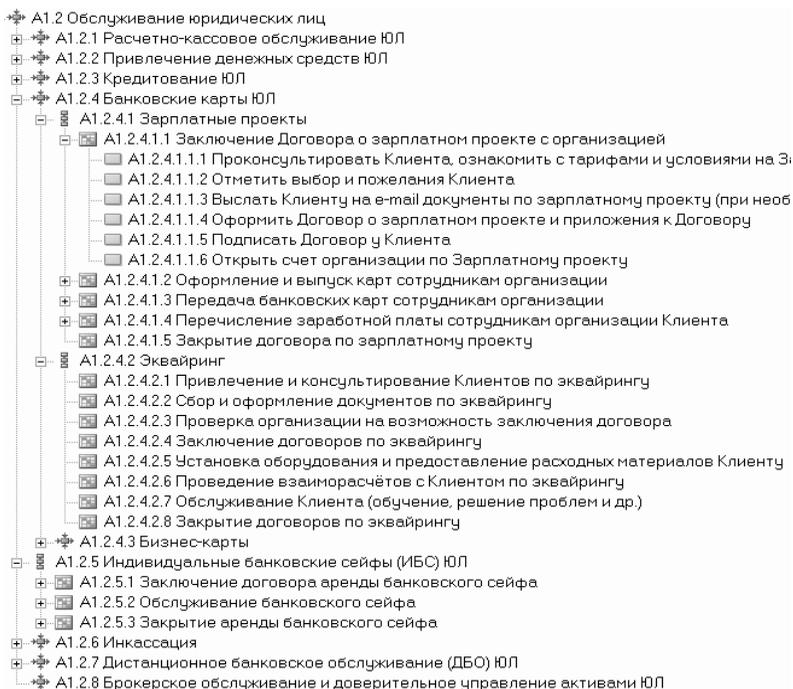


Рис. 1.8. Дерево бизнес-процессов (детализация)



Рис. 1.9. Модель окружения процесса «Изготовление банковской карты»

А1.2.7.2.1 Подготовка и выполнение операций инкассации банкомата

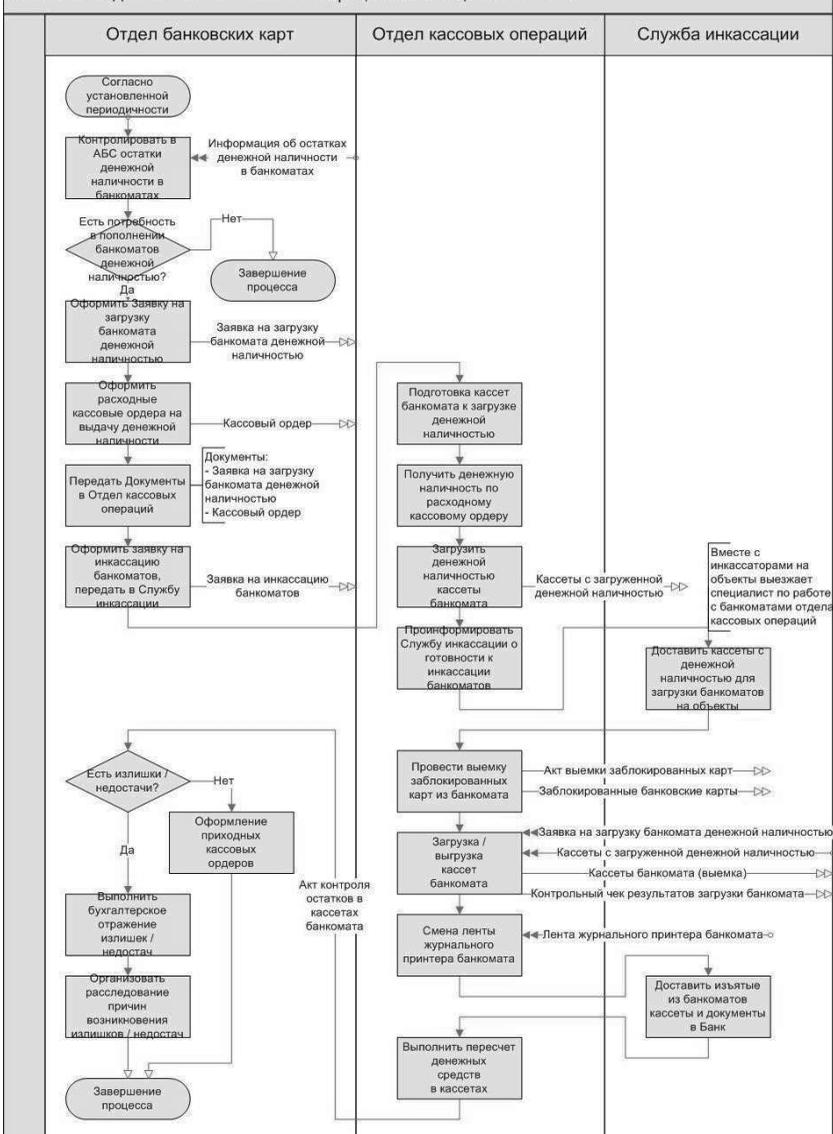


Рис. 1.10. Технологическая карта процедуры «Подготовка и выполнение операций инкассации банкомата»

3. Управление персоналом и оргструктурой

Бизнес-модели данной группы формализуют организационную структуру банка, правила подчинения подразделений и должностей, делегирование полномочий, распределение ответственности и функций структурных звеньев в бизнес-процессах, компетенции и характеристики структурных звеньев.

Основные элементы бизнес-моделей данной группы:

- Подразделение
- Должность
- Бизнес-роль
- Требование к компетенциям

Примеры бизнес-моделей данной группы и правила их построения представлены в Главе 5 книги.

3.1. Модель организационной структуры

Одна из важнейших бизнес-моделей. Организационная структура наиболее легко поддается моделированию, так как она в большинстве случаев четко определена в банке в виде штатного расписания и нормативных документов службы персонала.

Модель строится иерархически, от верхнего уровня к нижнему: топ-менеджмент, блоки (при наличии), департаменты, управления, отделы, должности.

Существуют различные виды организационные структур: процессные, функциональные, линейные, матричные и др. Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Более информация в Главе 5.

При построении модели организационной структуры (см. Рис. 1.11, 1.12, 1.13) возможны два способа расположения руководителя подразделения относительно возглавляемого подразделения в организационной иерархии:

- Руководитель находится на один уровень выше по иерархии относительно возглавляемого подразделения.
- Руководитель находится на один уровень вниз по иерархии относительно возглавляемого подразделения. Данный способ является более предпочтительным.

Бизнес-модель Банка [1] включает организационную структуру банка до уровня должностей, подразделения, отделы и должности, имеющиеся в крупном универсальном коммерческом банке. По каждой структурной единице сформированы организационные диаграммы.

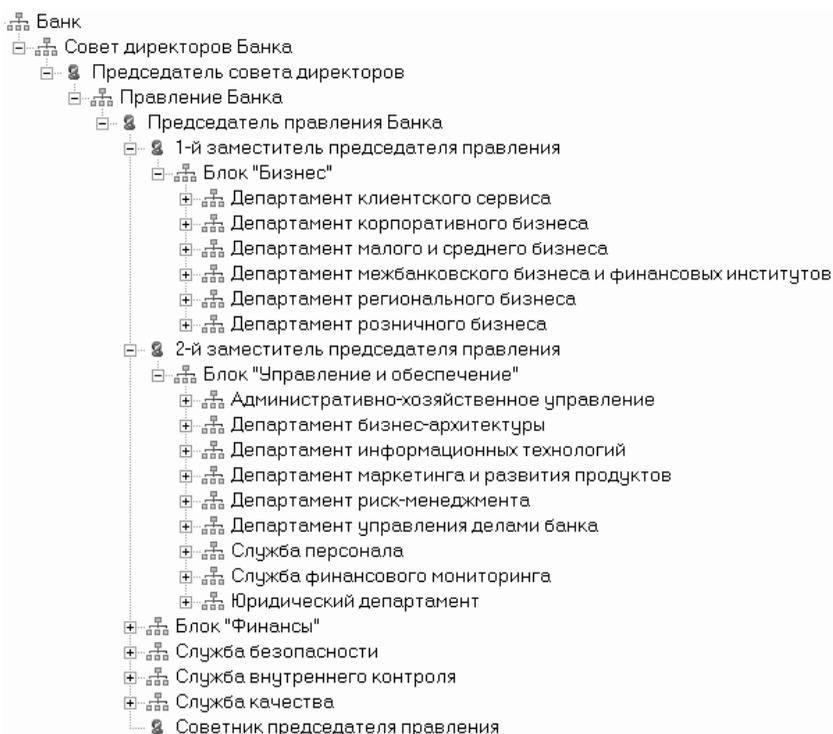


Рис. 1.11. Организационная структура банка (верхний уровень)

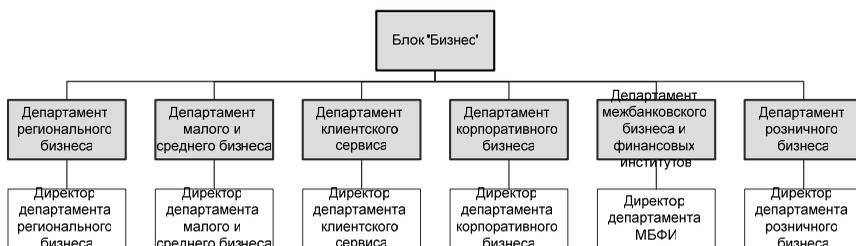


Рис. 12. Организационная структура банка (верхний уровень) – графическая схема

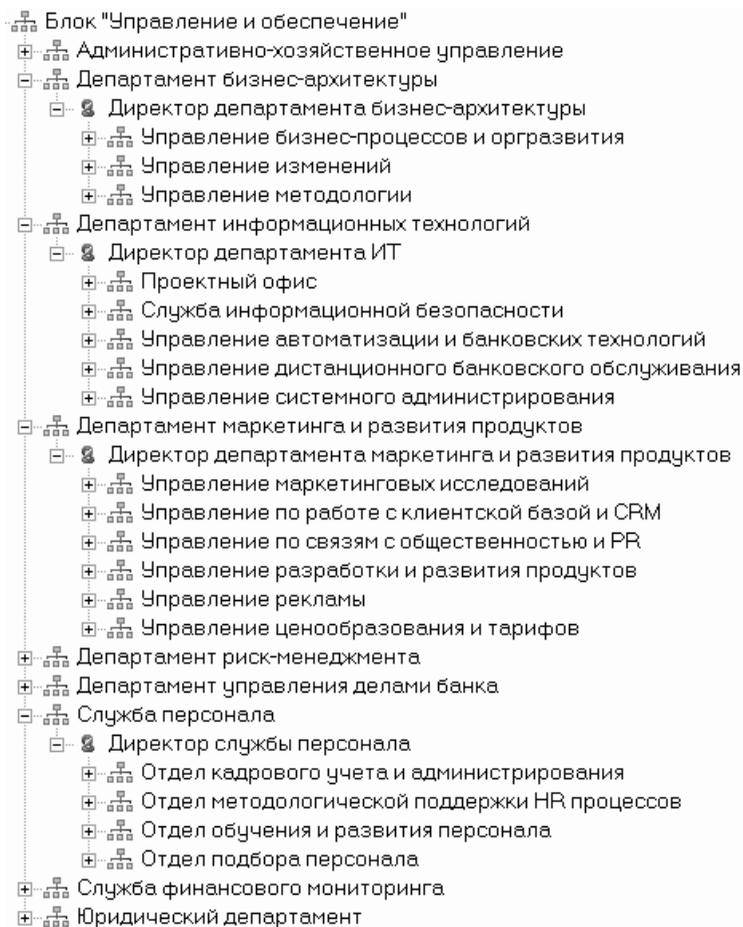


Рис. 1.13. Организационная структура банка (детализация)

3.2. Модель территориальной структуры

Модель территориальной структуры имеет большое значение для банков с крупной филиальной сетью. Данная бизнес-модель строится по аналогии с организационной структурой и включает следующие элементы: представительство, филиал, дополнительный офис, операционная касса вне кассового узла (ОКВКУ) и др. Позволяет визуализировать структуру и подчинение всех территориальных подразделений банка. При необходимости данная бизнес-модель проецируется на бизнес-процессы и другие элементы управления территориальных подразделений.

3.3. Модель бизнес-ролей

Бизнес-роли предназначены для случаев, когда организационной структуры не достаточно для решения задач бизнес-моделирования. Примеры таких случаев.

- Когда нельзя поставить для функции одну конкретную должность в качестве исполнителя. Например, уполномоченный оформлять КОП (карточка образцов подписей), ответственный за проверку клиента, любой сотрудник банка и т.п.
- Когда несколько структурных звеньев выполняют общие функции. Например, кредитный комитет, собрание по качеству и т.п.

Данная бизнес-модель строится в виде дерева, либо простого списка (см. Рис. 1.14). В параметрах каждой бизнес-роли указываются структурные единицы из оргструктуры, которые входят в бизнес-роль.

Бизнес-модель Банка [1] включает список типовых бизнес-ролей и комитетов банка.

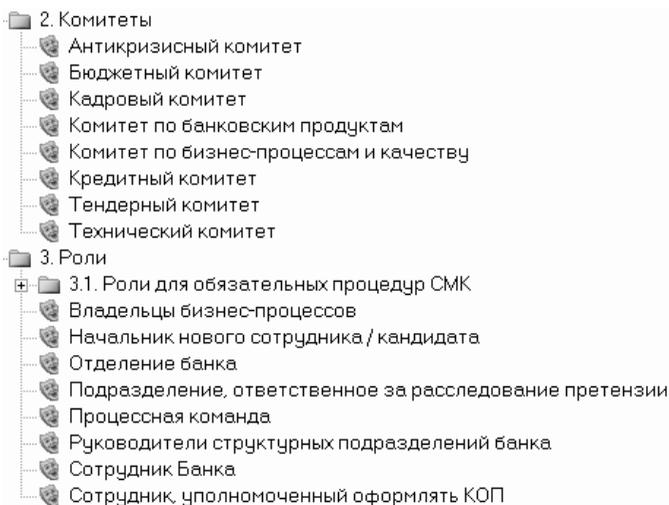


Рис. 1.14. Перечни комитетов и ролей банка (фрагмент)

3.4. Матрица распределения ответственности

Данная бизнес-модель представляет собой таблицу, где по строкам указаны бизнес-процессы, по столбцам структурные звенья, а на пересечении строк и столбцов стоят условные обозначения: О – ответственный (владелец), И – исполнитель. Могут быть и другие обозначения. Матрица распределения ответственности имеет большое значение при анализе организационной структуры и бизнес-процессов банка, а также при формировании регламентирующей документации. Пример заполненной матрицы распределения верхнего уровня представлен в Главе 5.

Бизнес-модель Банка [1] включает распределение владельцев для всех бизнес-процессов верхнего уровня и распределение исполнителей для всех бизнес-процессов, имеющих детальное описание.

3.5. Модель компетенций и полномочий

Совокупность бизнес-моделей, которые задают описание знаний, прав и полномочий, требований и другой информации, которая в дальнейшем привязывается к должностям и процессам. Обычно в банке строятся следующие бизнес-модели:

- Карты знаний (Knowledge map). Они содержат такие элементы (записи), как: «проводить финансово-экономический анализ клиента», «администрировать АБС», «знать английский язык», «знать положения Банка России № 28-И, № 54-П», и т.п.
- Карты полномочий (Authority map). Они содержат такие элементы (записи), как: «подписывать договора», «открывать расчетные счета», «вести переговоры с VIP-Клиентами» и т.п. Часто карты полномочий проецируются на организационную структуру банка с целью зафиксировать и проконтролировать наличие определённых полномочий у тех или иных сотрудников банка.

4. Управление качеством

Бизнес-модели данной группы формализуют стандарты, требования, показатели, записи, результаты аудитов и другие материалы, которые используются при управлении качеством в банке.

Основные элементы бизнес-моделей данной группы:

- Стандарт / требование
- Показатель качества
- Фактор (проблема / отклонение / причина)

Примеры бизнес-моделей данной группы и правила их построения представлены в Главе 6 книги.

4.1. Модель (дерево) стандартов и требований

Данная бизнес-модель содержит тексты стандартов серии ISO 9000 и других необходимых стандартов, сгруппированные по разделам в виде иерархического списка (см. Рис. 1.15). Для каждого Раздела / требования стандарта ISO 9001 следует назначить ответственного среди должностных лиц банка, бизнес-процесс, обеспечивающий выполнению требования, нормативные документы банка, в которых фиксируется выполнение требований, другие необходимые атрибуты.

Бизнес-модель Банка [1] включает разделы и тексты стандарта ISO 9001 с привязкой к ответственным должностным лицам банка.

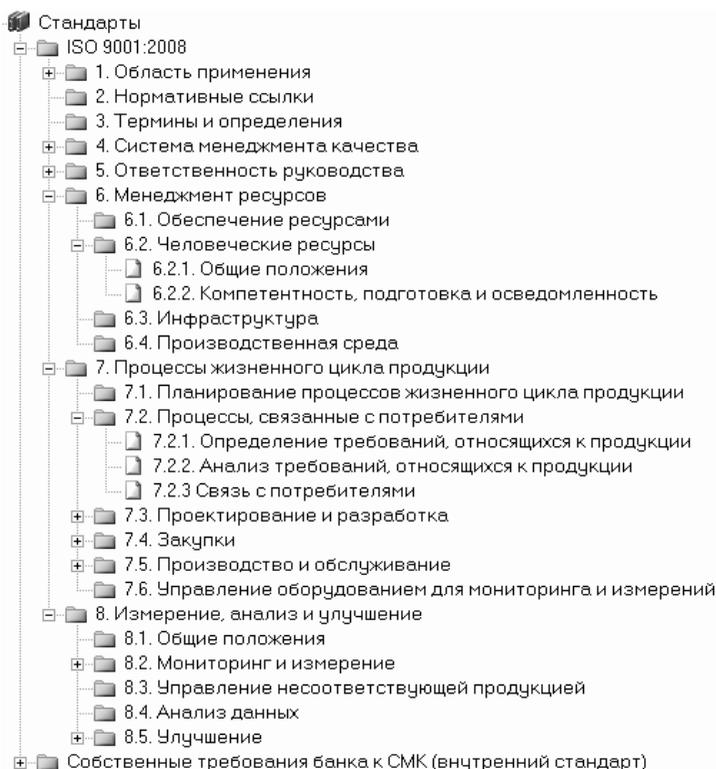


Рис. 1.15. Дерево требований (ISO 9001:2008)

4.2. Модель показателей качества (для ISO 9000)

Показатели качества служат для привязки к бизнес-процессам и оценки их качества в рамках системы менеджмента качества.

4.3. Модель проблем / отклонений

Данная бизнес-модель выполняется в нотации «Cause and Effect diagram» (диаграмма причин-следствий). Она предназначена для выявления и анализа проблем / отклонений / причин, поиска путей решения в различных элементах управления и областях деятельности банка: бизнес-процессы и технологии, продукты и услуги, реализация стратегии, работа персонала и др.

Для выявления и анализа проблем / отклонений / причин выбирается один проблемный показатель, либо аспект деятельности банка. Затем определяются основные группы факторов, влияющих на данный показатель. Далее по каждой группе факторов определяются конкретные факторы. Пример данной бизнес-модели представлен на Рис. 1.16.

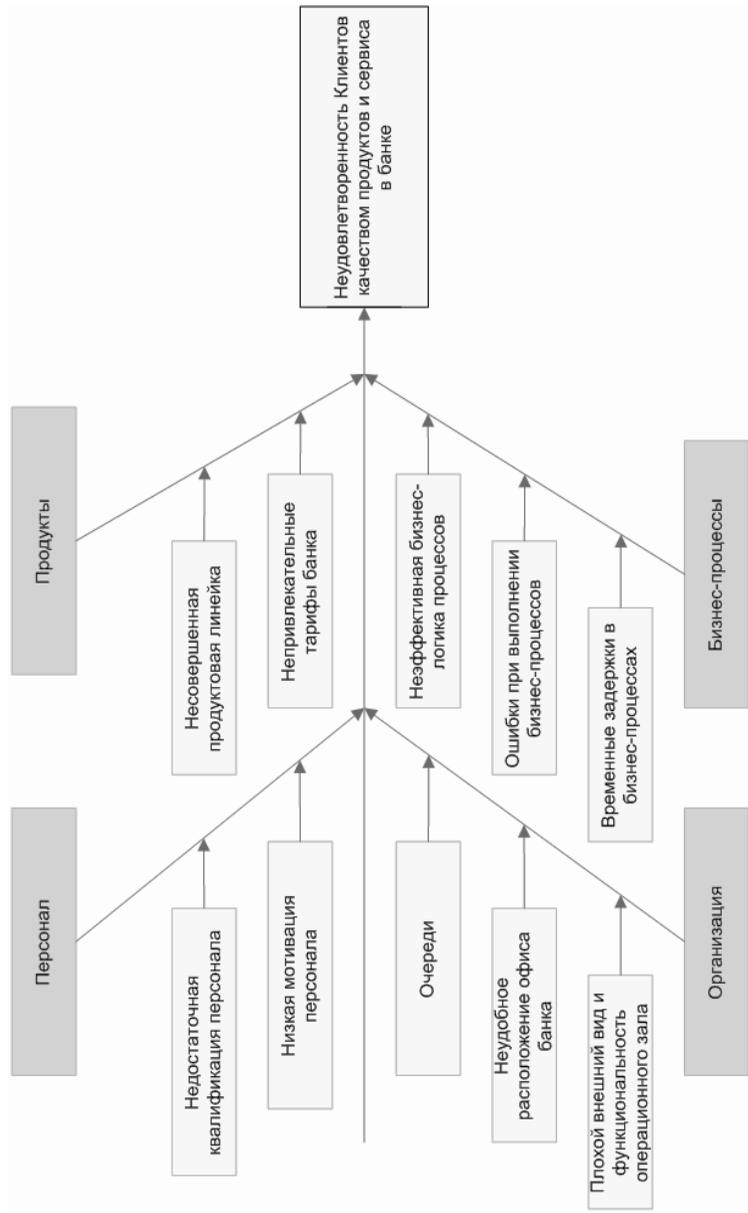


Рис. 1.16. Модель анализа причин неудовлетворенности Клиентов банка

5. Объекты деятельности и ресурсы

Бизнес-модели данной группы формализуют объекты деятельности и ресурсы, которые используются в других группах бизнес-моделей и при решении различных задач банка (организация документооборота, автоматизация, инвентаризация и т.д.).

Основные элементы бизнес-моделей данной группы:

- Документ (или информационный поток)
- Информационная система (программный продукт, модуль)
- Материальный ресурс (или материальный поток)
- Операционный ресурс

5.1. Модель библиотеки документов

Данная бизнес-модель позволяет систематизировать все документы банка (нормативные документы, формы документов, тарифы, информационные письма др.), организовать к ним единый доступ сотрудников банка с разграничением прав.

Привязка документов и информационно-материальных потоков к бизнес-процессам банка, имеющим детальное описание, позволяет организовать (построить маршруты документов) и автоматизировать документооборот в банке.

В дополнении к данной бизнес-модели строится модель статусов документов. Как известно, документ на протяжении своего существования в банке может иметь большое количество статусов. Примеры статусов документа: в разработке, на согласовании, утвержден, отменен, сдан в архив и т.д.

Данные статусы ставятся в соответствие документам библиотеки для повышения удобства их использования и избегания ошибок и недоразумений при работе.

Бизнес-модель Банка [1] включает документы и информационные потоки, которые разделены по папкам в соответствии с деревом процессов и имеют следующую структуру (см. Рис. 1.17).

1. Внутренние нормативные документы банка.

- Основные нормативные документы СМК банка.
- Регламенты и стандарты бизнес-процессов банка.
- Нормативные документы по бизнес-процессам банка. Методики, порядки, правила, используемые в бизнес-процессах.
- Общие нормативные документы банка (без привязки к конкретным бизнес-процессам)
- Нормативные документы по продуктам и услугам банка. Тарифы, программы, условия предоставления банковских продуктов.
- Структурные регламенты банка. Положения о подразделениях, Положения о Комитетах, должностные инструкции.

2. Внешние нормативные документы банка.

3. Записи и формы документов банка.

- Записи, требуемые стандартом ISO 9001

- Формы документов по бизнес-процессам банка.
- Информационные и материальные потоки.

4. Документы по проектам.

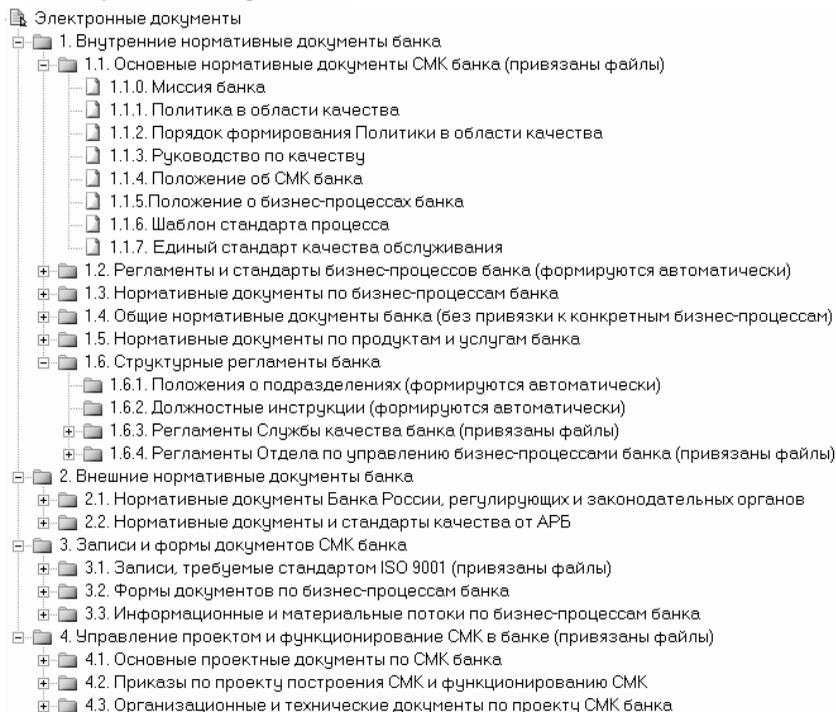


Рис. 1.17. Модель библиотеки документов банка (фрагмент)

5.2. Модель информационных систем и баз данных

Данная бизнес-модель имеет большое значение для ИТ-департамента и разрабатывается в большинстве банков. Она позволяет структурировать все информационные системы (программные продукты и приложения, операционные системы и др.) и базы данных, используемые в банке. Модель банковских информационных систем может детализироваться до модулей, ИТ-функций с привязкой экранных форм, ссылок на базы данных. Семейство данных бизнес-моделей (и связанных с ними) в некоторых банках называется системной архитектурой.

Модель банковских информационных систем служит и для проектирования ее на бизнес-процессы банка, с целью их автоматизации, разработки технических заданий.

Бизнес-модель Банка [1] включает дерево основных банковских информационных систем с детализацией до модулей и ИТ-функций (см. Рис. 1.18).

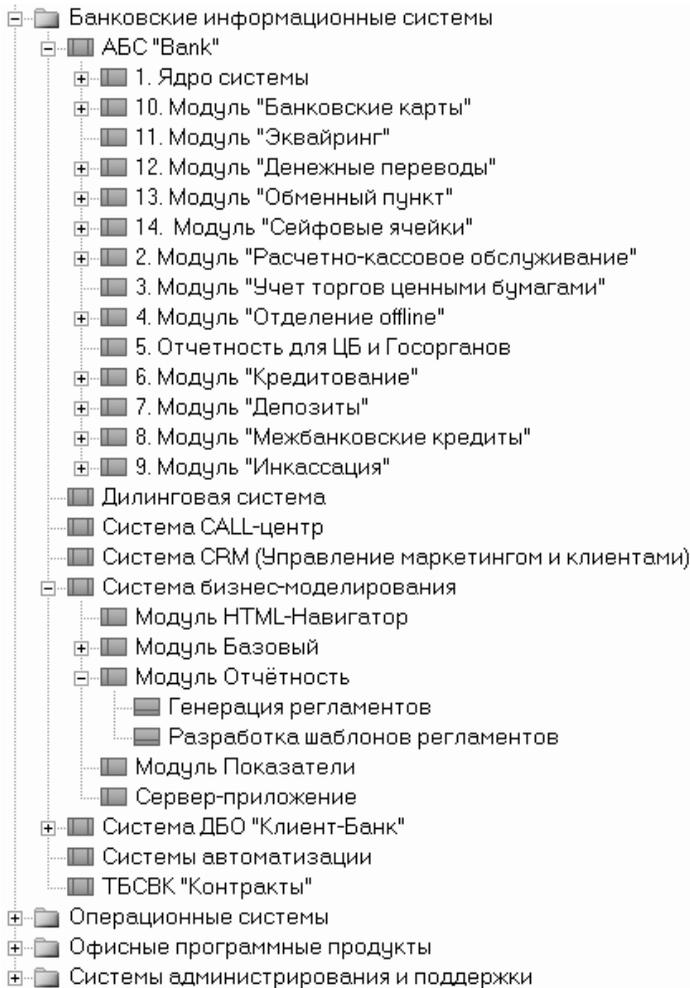


Рис. 1.18. Модель информационных систем банка (фрагмент)

5.3. Модель материальных ресурсов

Материальные ресурсы циркулируют в бизнес-процессах в виде входов-выходов, поэтому целесообразно их систематизировать в виде отдельной бизнес-модели. При помощи данной бизнес-модели можно иерархически упорядочить ресурсы, присвоить им различные пара-

метры и классифицировать (например, по бизнес-процессам, по типам ресурсов и т.п.).

Бизнес-модель Банка [1] включает модель материальных ресурсов (потоков) по всем бизнес-процессам, имеющим детальное описание. Примеры материальных ресурсов (потоков): банковская карта, сумка инкассатора, банковская сейфовая ячейка, денежная наличность, кассета банкомата и т.д.

5.4. Модель операционных ресурсов

Данная бизнес-модель объединяет в себя семейство следующих моделей:

- Модель аппаратных ресурсов (компьютер, сервер, принтер и т.д.)
- Модель локальной вычислительной сети (ЛВС) и телекоммуникаций.
- Модель хозяйственных ресурсов.
- Модель транспортных ресурсов.
- Карты помещений банка (схемы расположения мебели, бытовых объектов и т.д.)
- Карты средств безопасности и технической защиты банка (количество, типы и расположение камер наблюдения, средств контроля доступа СКД и т.д.)
- Модель банковского оборудования.
- И многое другое.

Модель операционных ресурсов имеет большое значение при проведении функционально-стоимостного анализа (ФСА) бизнес-процессов банка. В данном случае на основе стоимости и количества используемых в бизнес-процессе ресурсов (например, бумага А4, компьютер, Интернет-трафик и др.) может рассчитываться стоимость всего бизнес-процесса. Для этого необходимо спроецировать операционные ресурсы на бизнес-процессы и задать им количественные и стоимостные характеристики.

1.6. ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭЛЕМЕНТОВ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА

Если нарисовать все связи между всеми элементами Бизнес-модели Банка на одной диаграмме, то получится запутанная сеть. Поскольку мы имеем более 20 основных бизнес-моделей, и из каждой бизнес-модели исходит в среднем около 2-х связей к другим бизнес-моделям. Таким образом, получается более 40 связей. Данные связи в некоторых программных продуктах бизнес-моделирования называются проекциями, а способы задания связей – матрицами. Упрощенный вариант диаграммы связей бизнес-моделей показан на Рис. 1.19.

Бизнес-модели, в которых больше исходящих проекций, будем называть первичными (по аналогии первичных документов в бухгалтерском учете). Бизнес-модели, в которых больше входящих проекций, будем называть синтетическими, так как они состоят из первичных бизнес-моделей.

Отметим, что большинство бизнес-моделей, входящих в состав Бизнес-модели Банка, являются первичными. Перечислим некоторые синтетические бизнес-модели.

- Модель стратегических целей
- Стратегическая / счетная карта BSC
- Модель (дерево) бизнес-процессов
- Модель бизнес-процесса (технологическая карта)

Обоснования их причисления к данному типу даны далее.

Рассмотрим и прокомментируем входящие проекции для всех бизнес-моделей (см. Табл. 1.1). Исходящие проекции можно построить по аналогии.

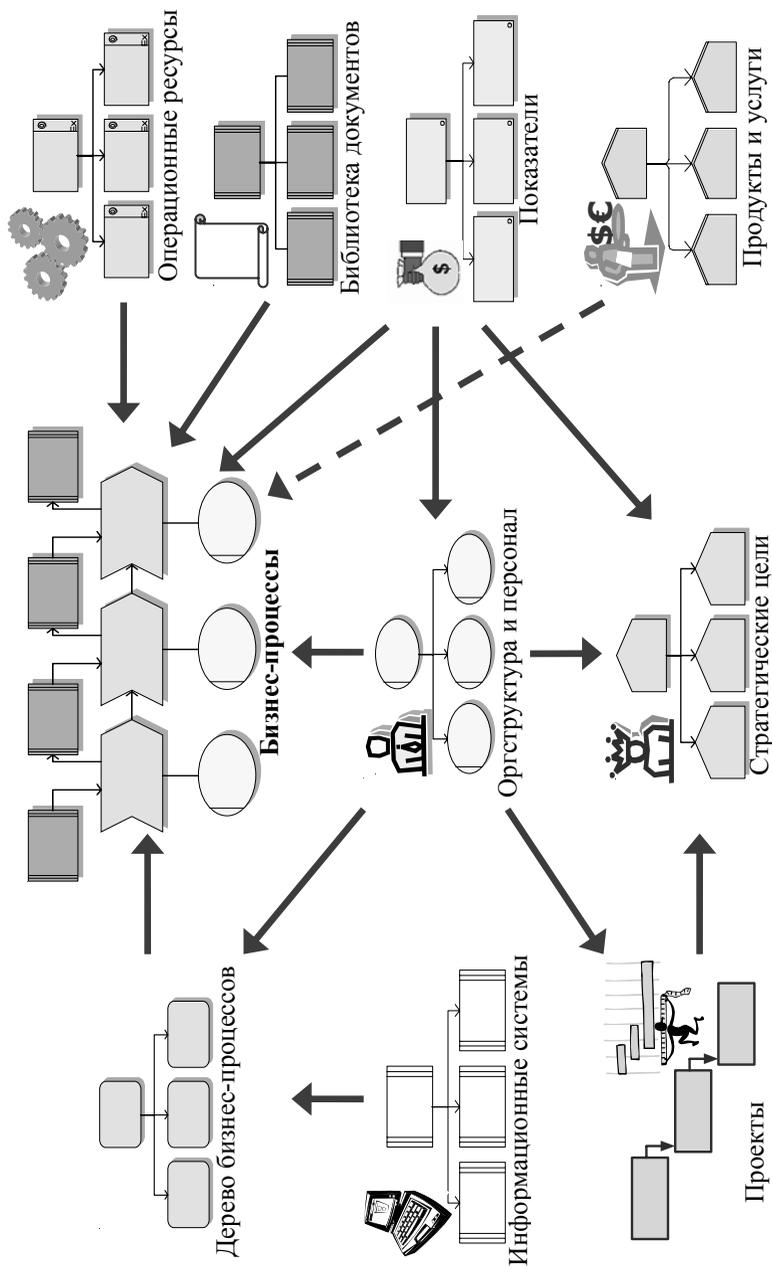


Рис. 1.19. Взаимосвязь элементов Бизнес-модели Банка

Таблица 1.1.

Взаимосвязь элементов Бизнес-модели Банка

№	Бизнес-модель	Входящие проекции	Комментарии
1	Модель стратегий	Модель организационной структуры	За реализацию каждой стратегии должна отвечать определенная структурная единица банка.
2	Модель бизнес-направлений	Модель (дерево) бизнес-процессов	Каждое бизнес-направление соответствует определенному бизнес-процессу и структурным звеньям.
3	Модель стратегических целей	Модель организационной структуры Модель стратегий Модель показателей КРП Модель проектов / стратегических инициатив Модель организационной структуры	У цели должен быть показатель, владелец (ответственный). Цель должна соответствовать определенной стратегии. Для достижения цели также может реализовываться специальный проект / стратегическая инициатива.
4	Модель показателей КРП	-	-
5	Модель проектов / стратегических инициатив	Модель организационной структуры	У проекта должен быть ответственный и определенные исполнители (рабочая группа).
6	Стратегическая карта BSC	Модель стратегических целей	По определению стратегической карты – она состоит из стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.
7	Счетная карта BSC	Модель показателей КРП Модель проектов / стратегических инициатив Модель организационной структуры	По определению счетной карты – она состоит из перечня стратегических целей и их характеристик (показателей, проектов, владельцев).
8	Модель (дерево) бизнес-процессов	Модель организационной структуры Модель показателей качества Модель информационных систем	Каждому бизнес-процессу в дереве могут быть поставлены в соответствие показатели, которые измеряют его результативность и качество, владельцы и исполнители, информационные системы, которые его автоматизируют.

9	Матрица (сеть) бизнес-процессов	По аналогии дереву бизнес-процессов.	
10	Модель окружения бизнес-процесса	Более 10 бизнес-моделей	На данной модели указываются все возможные характеристики и связи бизнес-процесса.
11	Модель бизнес-процесса (технологическая карта)	Модель (дерево) бизнес-процессов Модель организационной структуры Модель библиотеки документов Модель материальных ресурсов	На модели бизнес-процесса показывается взаимосвязь (бизнес-логика) его подпроцессов, которые берутся из дерева бизнес-процессов. Для каждого процесса на модели указывается его исполнитель, входы-выходы и другие необходимые атрибуты.
12	Модель организационной структуры	Модель показателей КРІ	Каждому структурному звену (подразделению, либо должности) могут быть присвоены показатели КРІ. На основе этого может строиться система мотивации.
13	Модель бизнес-ролей	Модель организационной структуры	Согласно определению бизнес-роли, она включает в себя несколько структурных звеньев, решающих общую задачу.
14	Матрица распределения ответственности	Модель (дерево) бизнес-процессов Модель организационной структуры	Матрица распределения ответственности сама по себе является проекцией процессов на оргструктуру.
15	Модель компетенций и полномочий	Модель организационной структуры	Для каждого структурного звена могут быть указаны требования к его компетенциям, правам и полномочиям.
16	Модель (дерево) стандартов и требований	Модель организационной структуры Модель (дерево) бизнес-процессов	Для каждого требования / раздела стандарта должен быть ответственный, а также бизнес-процесс, который реализует требование.
17	Модель показателей качества	Модель организационной структуры	За каждый показатель качества должен быть назначен ответственный.

1.7. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКА

Этапы разработки и внедрения Бизнес-модели Банка соответствуют классике организационного проектирования и бизнес-инжиниринга. Перечислим эти этапы и их подробное описание (см. Рис. 1.20).

1. Организационная диагностика и бизнес-анализ.

На данном этапе выполняется изучение имеющихся в банке бизнес-моделей, их актуальности, согласованности и правильности построения.

2. Формирование и обучение (при необходимости) рабочей группы по проекту.

Для проведения работ по бизнес-моделированию в банке следует создать рабочую группу, обладающую необходимыми компетенциями и полномочиями.

3. Приобретение и внедрение программного продукта бизнес-моделирования.

Профессиональный программный продукт бизнес-моделирования (например, Business Studio) позволит значительно повысить эффективность проекта.

4. Планирование проекта разработки комплексной бизнес-модели банка.

На основе данного типового плана, а также методик по разработке перечисленных ранее 5-ти групп бизнес-моделей, следует разработать план проекта. В плане проекта следует указать состав и длительность этапов, ответственных за их реализацию, необходимые ресурсы (прежде всего, финансовые), контрольные точки.

5. Разработка бизнес-моделей.

Согласно структуре комплексной типовой Бизнес-модели Банка, показанной на Рис. 1.1, мы имеем 5 групп бизнес-моделей. В какой очередности их разрабатывать? (см. Рис. 1.21).

5.1. Сначала разрабатываются бизнес-модели группы «Стратегическое управление». Это диктуется главными правилами менеджмента и развития предприятия. Прежде чем приступить к реализации проекта развития предприятия, необходимо четко сформулировать цели и стратегии развития.

5.2. Затем разрабатываются бизнес-модели группы «Управление персоналом и оргструктурой». Для того чтобы описывать бизнес-процессы и назначать владельцев процессов, необходимо иметь действующую схему организационной структуры банка.

5.3. Затем разрабатываются бизнес-модели группы «Объекты деятельности и ресурсы». Для того чтобы описывать бизнес-процессы, необходимо иметь бизнес-модели библиотеки документов, ресурсов и других объектов, которые циркулируют в бизнес-процессах.

5.4. Бизнес-модели группы «Управление бизнес-процессами» разрабатываются параллельно с группой «Объекты деятельности и ресурсы». Это обусловлено тем, что по мере описания бизнес-процессов дополняются и изменяются бизнес-модели группы «Объекты деятельности и ресурсы». А схема организационной структуры является более статичной, поэтому в ней сложно проводить оперативные и частые изменения.

5.5. После того как описана большая часть бизнес-процессов и выполнены все предыдущие этапы можно переходить к построению бизнес-моделей группы «Управление качеством».

Что касается очередности разработки 2-х типов бизнес-моделей, то сначала следует разрабатывать первичные бизнес-модели, а затем синтетические. Это объясняется особенностями типов бизнес-моделей, которые были рассмотрены ранее. Синтетические бизнес-модели строятся на основе первичных бизнес-моделей.

6. Разработка регламентов и нормативных документов по бизнес-моделям.

Наличия бизнес-моделей недостаточно для эффективной формализации деятельности банка. Более того, некоторые бизнес-модели могут быть непонятны сотрудникам банка. В связи с этим необходимо разработать подробные регламенты на основе бизнес-моделей, включающие текстовое описание и характеристики бизнес-моделей. В программных продуктах бизнес-моделирования данная задача выполняется автоматизированно без больших трудозатрат (иногда, по нажатию одной кнопки в меню).

7. Публикация бизнес-моделей и регламентов, доведение до сотрудников банка, обучение сотрудников (при необходимости).

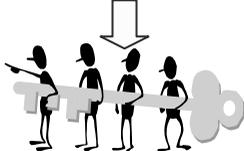
Для того чтобы бизнес-модели и регламенты «работали» (использовались сотрудниками банка и были им понятны), их следует поместить в открытый доступ. При необходимости следует провести обучение сотрудников банка новым правилам работы и изменениям.

Более подробная информация о регламентации в банке представлена в Главе 4 книги.

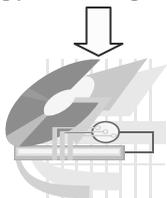
В заключении отметим, что данная методика применима для разработки бизнес-моделей в формате «как есть», т.е. в текущем состоянии банка. Для формата «как надо» (будущее состояние банка после оптимизации) методика и последовательность этапов будут другими.



1. Организационная диагностика и бизнес-анализ



2. Формирование и обучение рабочей группы по проекту



3. Приобретение и внедрение PPP бизнес-моделирования

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

4. Планирование проекта



7. Публикация бизнес-моделей и регламентов, доведение до сотрудников банка



6. Разработка регламентов и нормативных документов по бизнес-моделям



5. Разработка бизнес-моделей

Рис. 1.20. Этапы разработки и внедрения Бизнес-модели Банка

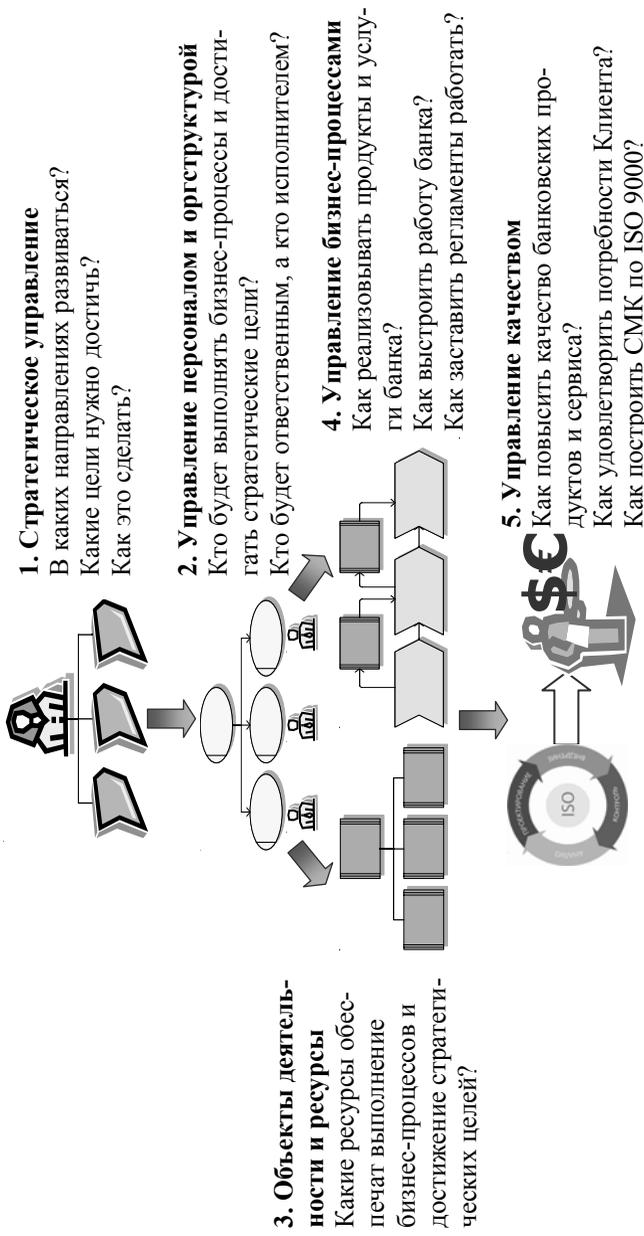


Рис. 1.21. Последовательность разработки бизнес-моделей

1.8. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Итак, мы формализовали деятельность банка и разработали все необходимые бизнес-модели в формате «как есть». Для некоторых банков этого вполне достаточно и можно уже считать достойным результатом.

Можно пойти далее и выполнить следующий проект «Анализ и совершенствование деятельности банка» на основе разработанных бизнес-моделей. Детально погружаться в методы анализа и совершенствования бизнес-моделей и деятельности банка на данный момент не будем, так как все это рассматривается в конкретных методиках (Главах книги). Приведем список нескольких методов, используемых при анализе и совершенствовании 4-х групп бизнес-моделей.

1. Стратегическое управление
 - SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз)
 - Контроллинг (анализ показателей и реализации стратегии)
2. Управление бизнес-процессами
 - Функционально-стоимостной анализ (+ имитационное моделирование бизнес-процессов)
 - Анализ и оптимизация бизнес-логики процессов
 - Оптимизация бизнес-процессов на основе расчета трудоемкости (включая имитационное моделирование бизнес-процессов)
 - Анализ автоматизированности бизнес-процессов
 - Анализ фрагментарности бизнес-процессов (минимизация организационных разрывов)
3. Управление персоналом и оргструктурой
 - Анализ матрицы распределения ответственности
 - Анализ матрицы гибкости сотрудников
 - Анализ эффективности труда
 - Анализ социометрической матрицы
 - Оптимизация масштаба управляемости
4. Управление качеством
 - Анализ показателей качества
 - Аудит системы менеджмента качества (СМК)
 - Причинно-следственный анализ

Рассмотрим общую схему развития и оптимизации деятельности банка – см. Рис. 1.22. Данная схема показывает, что недостаточно проанализировать и усовершенствовать бизнес-модели и деятельность банка. Важно правильно перейти в новое состояние, к бизнес-моделям «как надо». Любые изменения и перемены в организации, особенно в такой устоявшейся структуре как коммерческий банк, происходят довольно трудно и встречают массу сопротивлений среди сотрудников, которые давно привыкли к правилам работы.

Для успешного внедрения изменений необходимо разработать детальный план перехода к состоянию «как надо», а также мероприятия

внутреннего PR по повышению лояльности сотрудников к изменениям. Более подробная информация по факторам успеха проектов развития и изменений представлена в Главе 7.

Для управления изменениями в крупных банках существуют специальные нормативные документы (например, Положение об управлении изменениями) и структурные подразделения (Отдел организации и контроля изменений). Изменения могут проводиться не обязательно при периодическом анализе и совершенствовании бизнес-моделей. Они могут проводиться по заявкам подразделений банка, при изменении внешней среды банка (требования клиентов и рынка, указания регулирующих органов и т.д.).

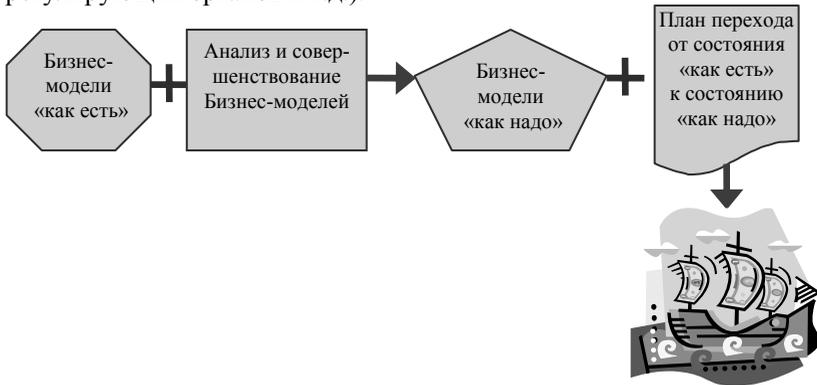


Рис. 1.22. Схема развития и оптимизации деятельности банка

РЕЗЮМЕ

Итак, еще раз подчеркнем, что разработка и активное использование в банке комплексной бизнес-модели является одним из ключевых факторов успеха, который способствует развитию банка, повышению эффективности работы сотрудников, функционирования бизнес-процессов и реализации стратегических целей. Но разработка бизнес-моделей не должна проводиться только ради тотальной формализации деятельности банка. На основе бизнес-моделей должны выполняться реальные практические задачи, например: обучение сотрудников, внедрение информационных систем и систем управления, управление бизнес-процессами и др.

При разработке комплексной бизнес-модели рекомендуется использовать типовую бизнес-модель банка [1], чтобы «не наступать на одни и те же грабли» и не повторять с нуля весь путь, который уже проделали многие банки, внедрившие у себя комплексную бизнес-модель.