

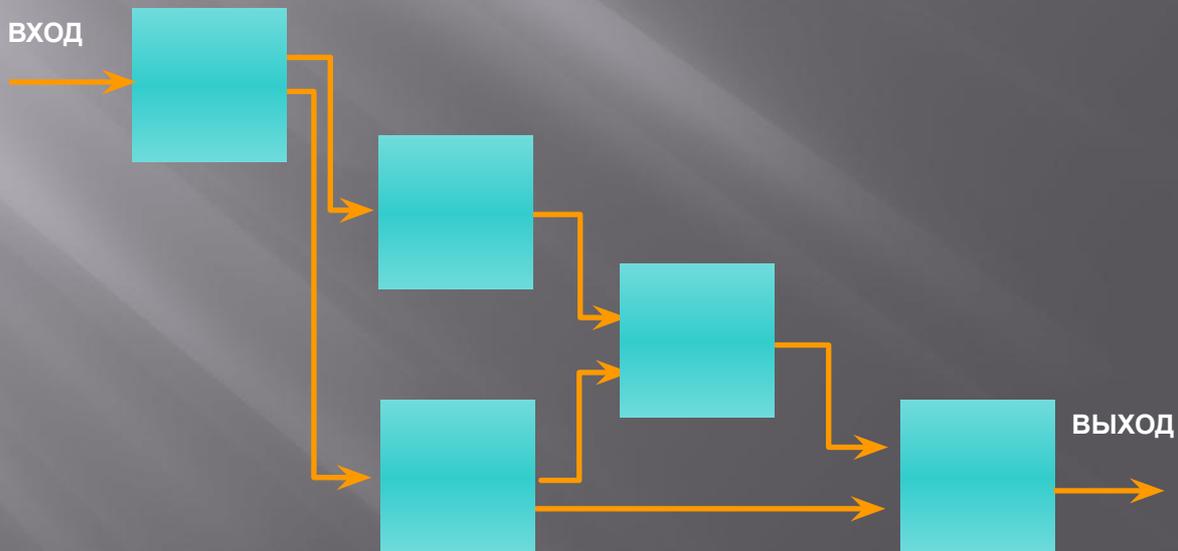
# Бизнес-процессы в банке: описание, оптимизация, регламентация и управление



# Система управления бизнес-процессами в банке

**Бизнес-процесс / процесс (Process)**

**устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определённой технологии преобразует входы в выходы, имеющие ценность для Клиентов.**



# Требования стандарта ISO 9001:2008

## ▣ Общие требования

Организация должна разработать, задокументировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно улучшать ее результативность в соответствии с требованиями настоящего международного стандарта.

## ▣ Организация должна

a) определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества и способствовать их применению в работе организации (см. 1.2),

b) определять последовательность и взаимодействие этих процессов,

c) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении этими процессами,

d) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга,

e) контролировать, измерять, где возможно, и анализировать эти процессы, и

f) осуществлять меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

## ▣ Организация должна осуществлять менеджмент этих процессов в соответствии с требованиями настоящего международного стандарта.

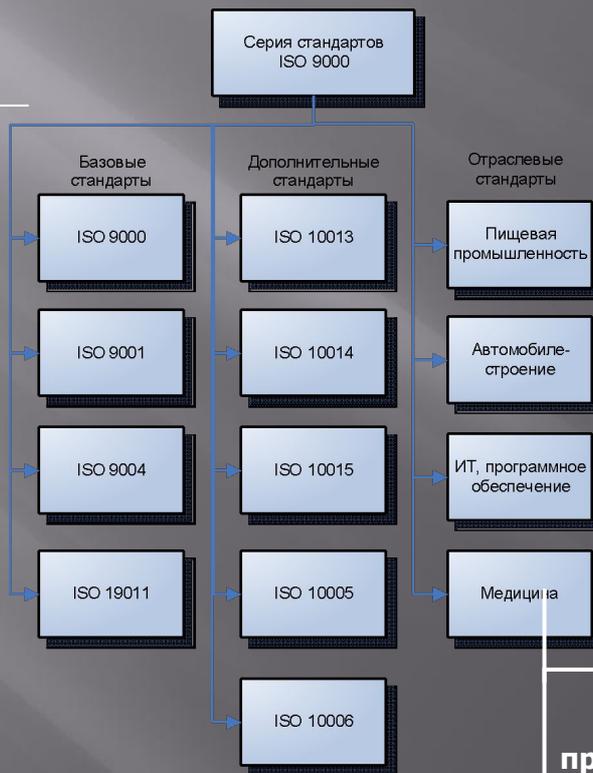
## ▣ Если организация решает передать сторонним организациям выполнение какого-либо процесса, влияющего на соответствие продукции требованиям, она должна обеспечить со своей стороны контроль за таким процессом.

# Основные и дополнительные стандарты ISO 9000

- ▣ Основные стандарты серии ISO 9000
  - ISO 9000:2005 «Системы менеджмента качества. Основные принципы и словарь».
  - ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» - используется для целей сертификации СМК.  
*Не все требования данного Стандарта применимы к банковской сфере.*
  - ISO 9004:2000 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению качества» - используется для целей улучшения СМК.
- ▣ Дополнительные стандарты, применяемые при построении и функционировании СМК по ISO 9000 (более 4-х)
  - ISO 19011:2002 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента».
  - ISO 10013:2001 «Рекомендации по документированию систем менеджмента качества».
  - ISO 10014:2008 «Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества»
  - ISO 10005:2007 «Руководящие указания по планированию качества»
- ▣ Самая актуальная информация содержится на сайте TEXKOM ISO № 176 (<http://www.tc176.org>) в документе «Status of the ISO 9000 Family of Standards».

# Иерархия стандартов серии ISO 9000

Процессный  
подход является  
одним из 8-ми  
принципов  
менеджмента  
качества



**Банковское  
отраслевое  
приложение ISO  
9001 от АРБ**

# Рекомендации АРБ по СМК

- По поручению АРБ разработаны «Методические рекомендации по организации функционирования системы менеджмента качества в коммерческом банке» [3].
- В настоящих методических рекомендациях рассматривается процесс функционирования системы менеджмента качества (СМК) в коммерческом банке и следующие его процедуры: планирование и построение СМК, управление каждым процессом СМК, внутренний аудит СМК, анализ СМК со стороны руководства банка.
- Методические рекомендации предназначены для того, чтобы обеспечить стабильное и эффективное функционирование СМК в банке на протяжении длительного периода времени.
- Методические рекомендации, по сути, являются интерпретацией требований ISO 9001 применительно к банковской отрасли РФ.



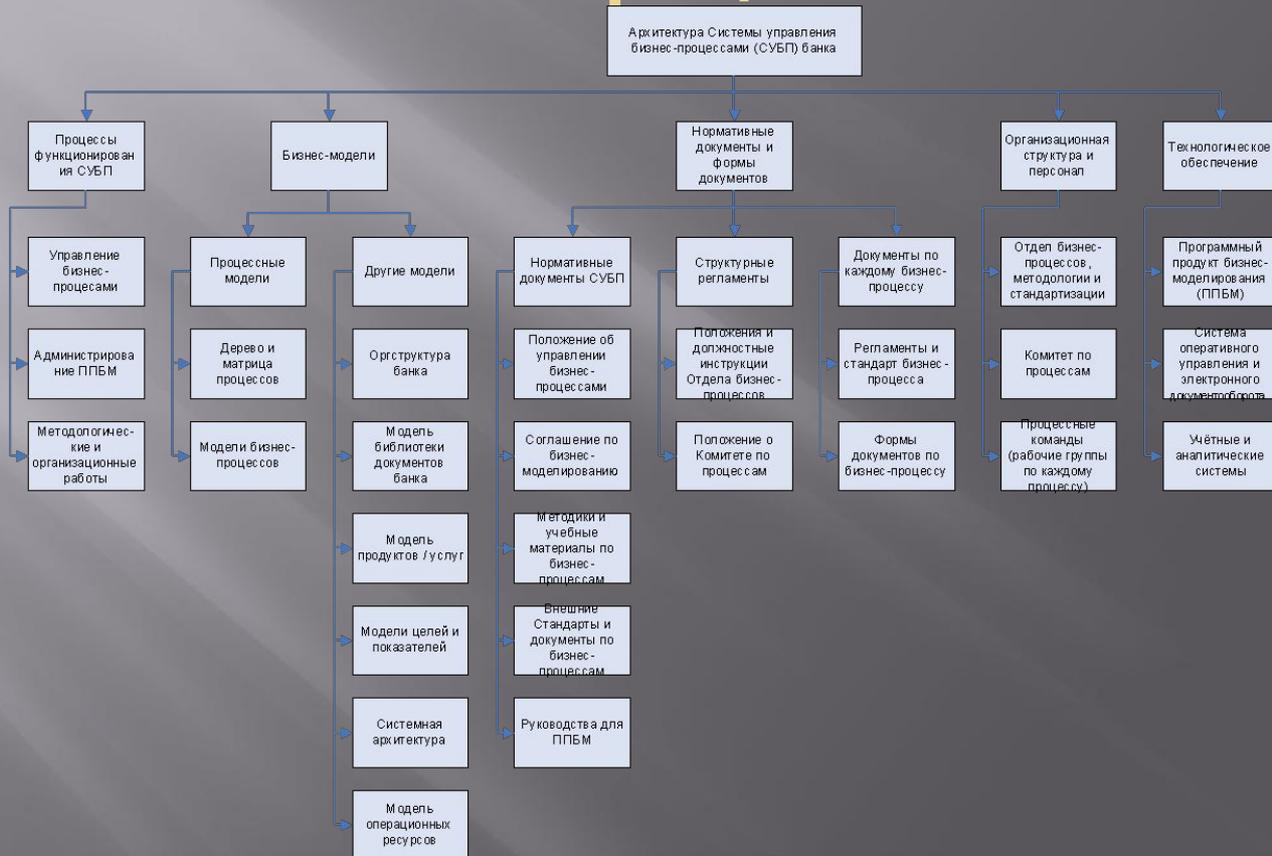
# Стандарты по бизнес-процессам АРБ

- В России разработкой Стандартов качества банковской деятельности (далее – СКБД) занимается Ассоциация Российских Банков (АРБ). По данному направлению в АРБ работает Координационный комитет по стандартам качества банковской деятельности. Разработаны и утверждены следующие документы.
- Основопологающие документы
  - Концепция стандартизации качества банковской деятельности в Российской Федерации.
  - Стандарты качества банковской деятельности. Основные положения и требования.
  - Концепция стандарта качества банковского продукта.
- Стандарты качества (СКБД)
  - Стандарт качества организации управления кредитным риском в кредитных организациях.
  - Стандарт качества управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг.
  - Стандарт качества организации внутреннего контроля в банках.
  - и др. (более 10)

# Архитектура системы управления бизнес-процессами

- ▣ Некоторые банки утверждают, что внедрили у себя процессный подход к управлению. Однако очень часто под процессным подходом подразумевается только комплексная регламентация деятельности банка.
- ▣ Но процессный подход – это не только комплексная регламентация, но и большое количество инструментов по управлению бизнес-процессами и обеспечению их эффективного выполнения, которые в совокупности образуют Систему управления бизнес-процессами.
- ▣ Система управления бизнес-процессами (СУБП) – это совокупность взаимосвязанных технических, технологических, информационно-методических, организационных и других средств по управлению бизнес-процессами банка.
- ▣ Таким образом в СУБП можно выделить как минимум 4 составляющих:
  - Техническая (аппаратное обеспечение, инфраструктура)
  - Технологическая (программный продукт бизнес-моделирования и др.)
  - Информационно-методическая (нормативные документы, методики, формы документов)
  - Организационная (персонал)

# Архитектура системы управления бизнес-процессами



# Необходимость формализации бизнес-процессов банка

## Проблема

Слабая формализованность и регламентированность бизнес-процессов

## Причины (состав проблемы)

1. Не распределена четко ответственность между сотрудниками, отделами
2. Несовершенная бизнес-логика процессов и несоответствие реальным требованиям
3. Слабая автоматизированность бизнес-процессов и несоответствие инфраструктуре
4. Неосведомленность персонала

## Следствия

1. Проблемы из-за увольнения ключевых сотрудников
2. Большое время и издержки выполнения бизнес-процессов
3. Снижение удовлетворенности клиентов
4. Ошибки в работе сотрудников и некачественное оказание услуг
5. Неудовлетворенность сотрудников и конфликты

# Какие выгоды дает описание бизнес-процессов банку?

- ▣ 1. Повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности банка на всех уровнях.
- ▣ 2. Снижение времени и издержек, повышение качества и эффективности бизнес-процессов.
- ▣ 3. Возможность тиражировать бизнес банка (создавать дополнительные отделения и офисы).
- ▣ 4. Шаг к комплексному развитию банка. Описание бизнес-процессов является этапом комплексного проекта по развитию деятельности банка. На основе описанных бизнес-процессов можно:
  - проводить их дальнейшую оптимизацию;
  - проектировать новые бизнес-процессы;
  - оптимизировать оргструктуру;
  - построить систему менеджмента качества (СМК) по стандартам ISO 9000
  - совершенствовать системы управления банка (информационную систему, управление финансами, стратегическое управление и т.д.).
- ▣ 5. Уменьшение зависимости от персонала, правильный подбор персонала, повышение эффективности работы персонала и руководителей.
- ▣ 6. Повышение лояльности и удовлетворенности клиентов, как следствие репутации банка.
- ▣ 7. Финансовый результат.

# Для чего описывать бизнес-процессы и поддерживать их в актуальном состоянии?

- Описание бизнес-процессов «ради моделей» недопустимо!  
5 практических задач, следующих из описания бизнес-процессов.



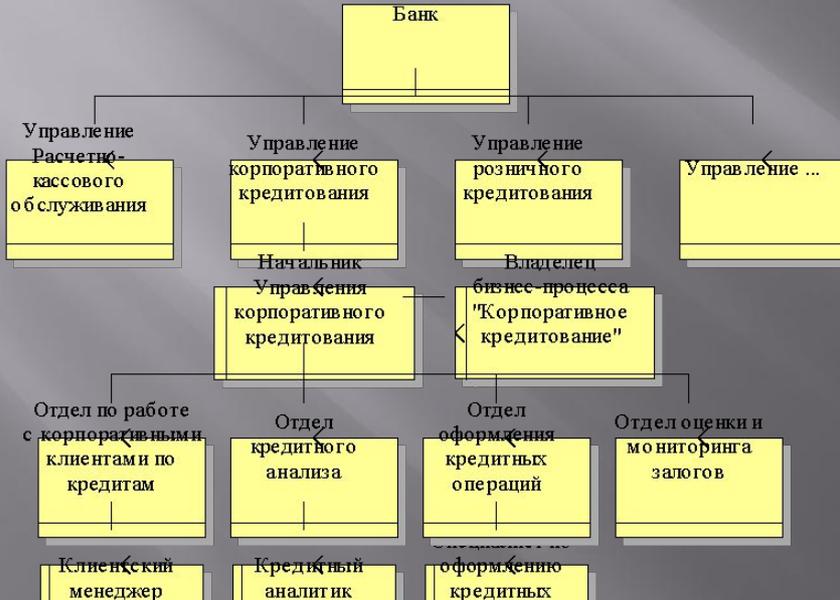
# Примеры реализации процессного подхода в банках

- ▣ По разным данным, более половины банков из TOP 100 занимаются бизнес-процессами на профессиональном уровне и активно используют процессный подход в своей деятельности.
- ▣ А именно:
  - Имеют в штате подразделение, специализирующееся на описании и оптимизации бизнес-процессов, управлении бизнес-процессами.
  - Имеют профессиональный программный продукт бизнес-моделирования
  - Имеют все компоненты системы управления бизнес-процессами (Дерево БП с назначенными владельцами, модели, регламенты и стандарты БП с установленными показателями и др.)
- ▣ Бизнес-процессы есть в каждом банке, разница заключается лишь в уровне их развития и формализации.
- ▣ Процессный подход активно внедряется также в средних и малых банках, т.к. требует меньше затрат и имеет меньше сложностей.
- ▣ По оценкам консалтинговых компаний, возможности внедрения процессного подхода полностью не задействованы во многих

организациях и представляют большую перспективу для развития и усиления конкурентных преимуществ.

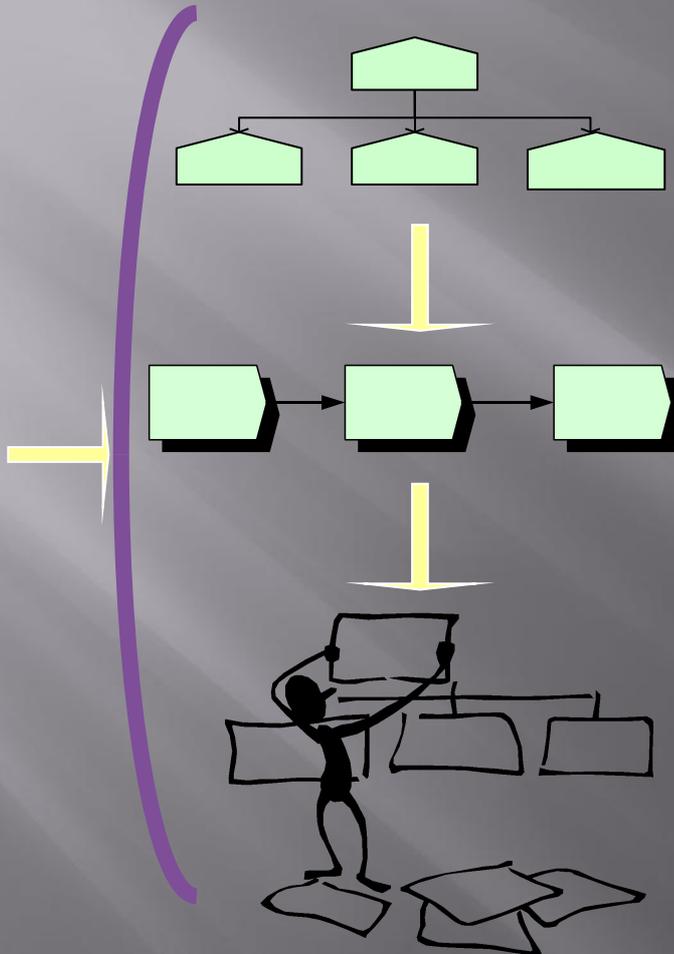
# Процессные и функциональные структуры

Процессная Оргструктура банка



Функциональная Оргструктура банка





## Стратегия

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

## Бизнес-процессы и функции

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

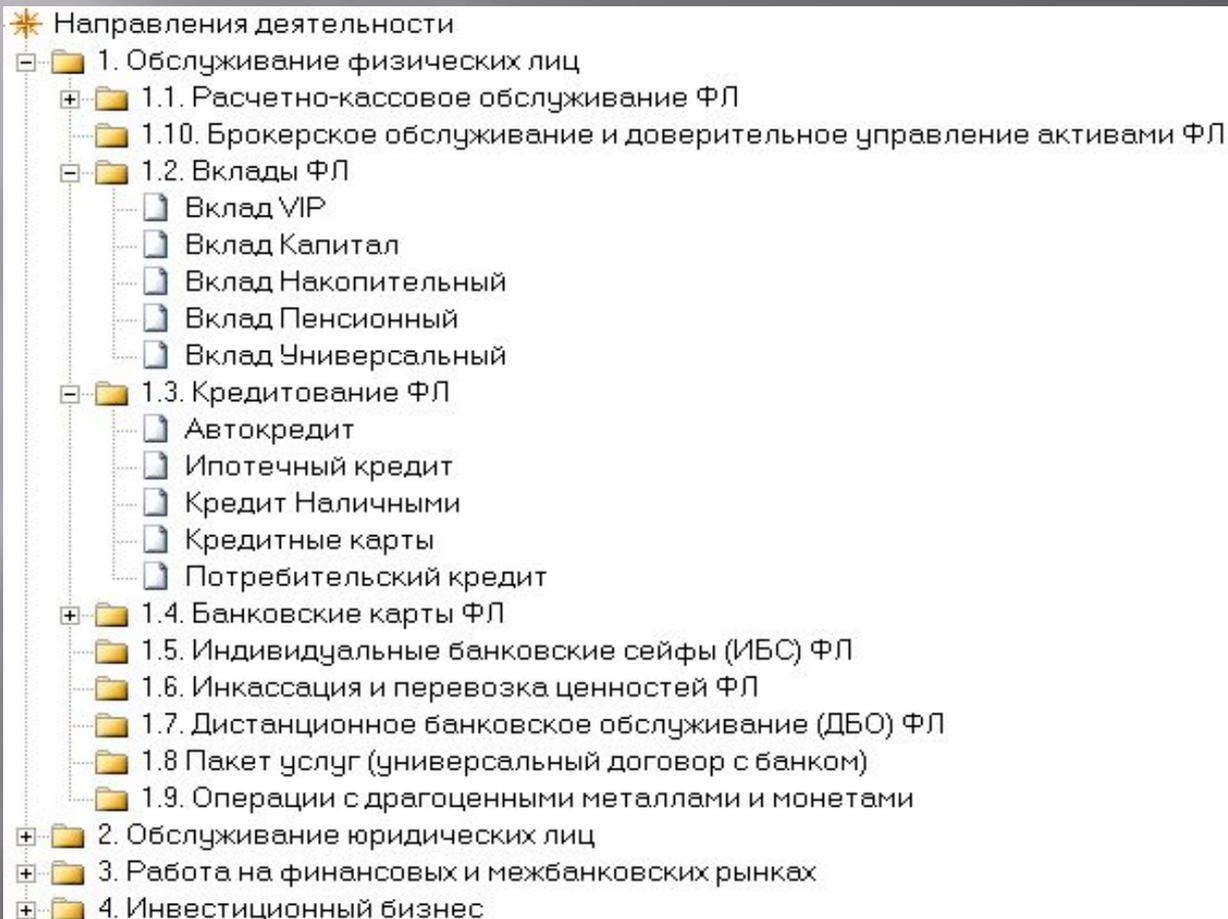
## Организационная структура и персонал

Кто все это будет делать?

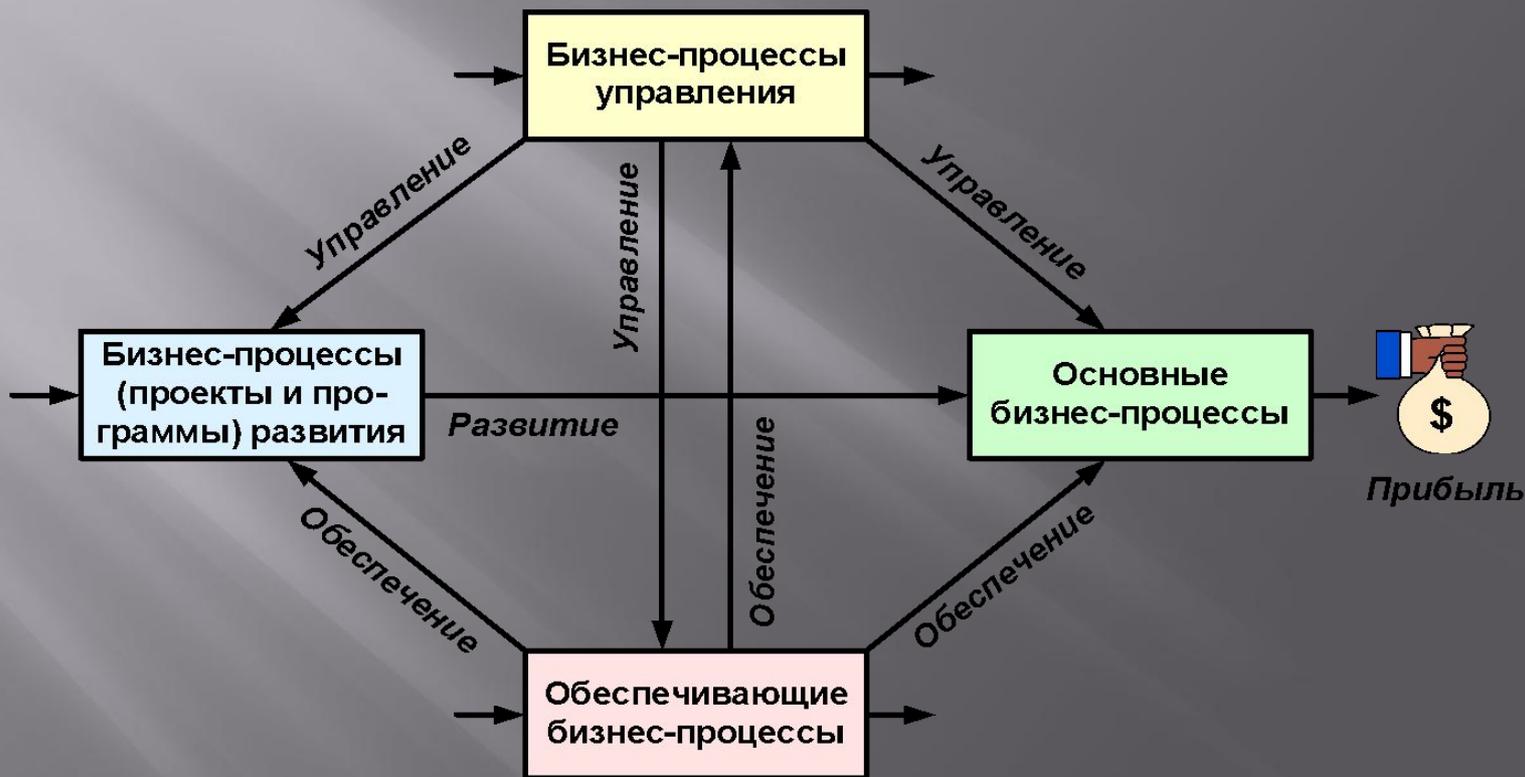
## Качество

Как улучшить бизнес-процессы?  
Как повысить удовлетворённость клиентов?

# Дерево бизнес-направлений

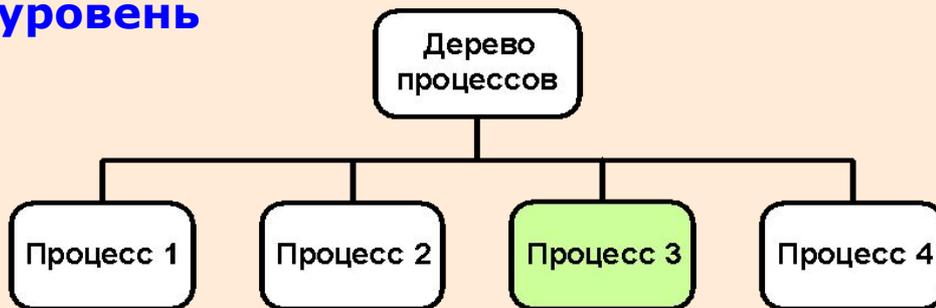


# Типы бизнес-процессов



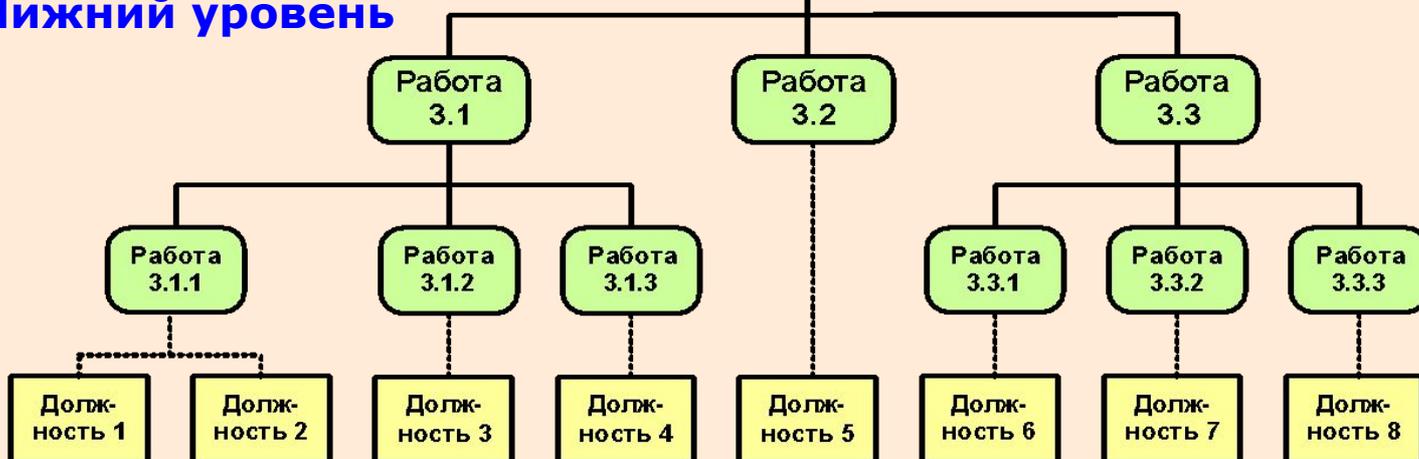
# Вертикальное описание

## Верхний уровень



## ДЕКОМПОЗИЦИЯ

## Нижний уровень

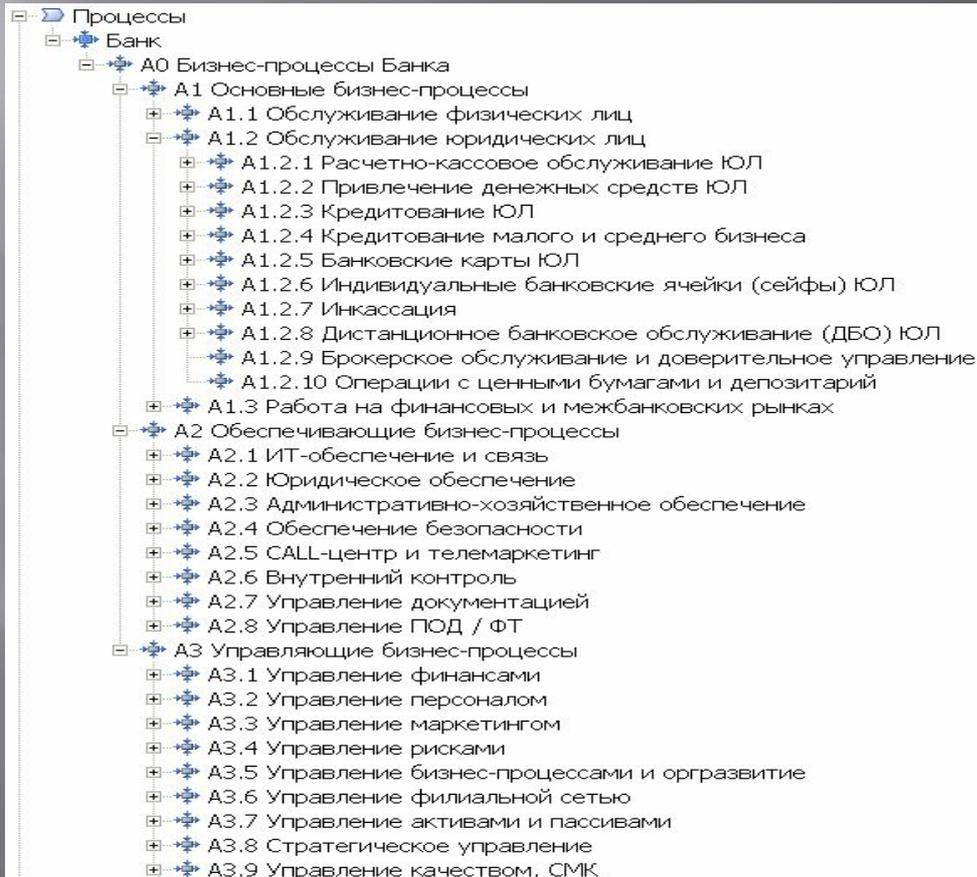


# Детализация дерева бизнес-процессов

- ✦ A1 Обслуживание физических лиц
  - ✦ A1.1 Расчётно-кассовое обслуживание
    - ✦ A1.1.1 Операции по переводам физлиц (без счёта)
    - ✦ A1.1.2 Операции по расчётным счетам физлиц
    - ✦ A1.1.3 Платежи в иностранной валюте
    - ✦ A1.1.4 Платежи в иностранной валюте без открытия счёта
  - ✦ A1.2 Операции с вкладами и депозитами
    - ✦ A1.2.1 Открытие счёта по вкладу
    - ✦ A1.2.2 Приём взноса на счёт по вкладу
    - ✦ A1.2.3 Выплата части вклада наличными
    - ✦ A1.2.4 Перечисление со счёта по вкладу на другой счёт по вкладу
    - ✦ A1.2.5 Восстановление, замена сберкнижки
    - ✦ A1.2.6 Исчисление процентов по вкладу
    - ✦ A1.2.7 Выдача процентов по вкладу
    - ✦ A1.2.8 Наложение, снятие ареста на счёт по вкладу
    - ✦ A1.2.9 Выдача справок на счёт по вкладу
    - ✦ A1.2.10 Закрытие вклада
    - ✦ A1.2.11 Консультирование частных лиц по имеющимся усл.
  - ✦ A1.3 Кредитование
    - ✦ A1.3.1 Выдача кредита
    - ✦ A1.3.2 Мониторинг кредита и финансового состояния заём
    - ✦ A1.3.3 Погашение и закрытие кредита
  - ✦ A1.4 Банковские карты
    - ✦ A1.4.1 Расчётная (дебетовая) карта
    - ✦ A1.4.2 Дополнительные услуги
    - ✦ A1.4.3 Сопровождение
  - ✦ A1.5 Валютнообменные операции
  - ✦ A1.6 Обслуживание индивидуальных банковских ячеек
  - ✦ A1.7 Инкассация и перевозка ценностей

- ✦ A2 Обслуживание юридических лиц
  - ✦ A2.1 Юридическое сопровождение
    - ✦ A2.1.1 Экспертиза и консультации
    - ✦ A2.1.2 Операции с накопительными счетами
      - ✦ A2.1.2.1 Открытие накопительного счёта создаваемому ЮЛ
      - ✦ A2.1.2.2 Закрытие накопительного счёта
    - ✦ A2.1.3 Операции с расчётными счетами ЮЛ и ИП
  - ✦ A2.2 Расчётно-кассовое обслуживание
  - ✦ A2.3 Кредитование
    - ✦ A2.3.1 Рассмотрение возможности выдачи кредитного продукта
    - ✦ A2.3.2 Кредит
      - ✦ A2.3.3 Кредитная линия (возобновляемая)
        - ✦ A2.3.3.1 Оформление кредитной линии
        - ✦ A2.3.3.2 Выдача транша
        - ✦ A2.3.3.3 Частичное погашение транша
        - ✦ A2.3.3.4 Окончательное погашение кредита
      - ✦ A2.3.4 Кредитная линия (невозобновляемая)
    - ✦ A2.3.5 Банковская гарантия
    - ✦ A2.3.6 Овердрафт
    - ✦ A2.3.7 Общие бизнес-процессы кредитования
    - ✦ A2.3.8 Внутренние бизнес-процессы кредитного отдела
  - ✦ A2.4 Банковские карты
    - ✦ A2.4.1 Эквайринг
    - ✦ A2.4.2 Зарплатные проекты
    - ✦ A2.4.3 Бизнес-карты
  - ✦ A2.5 Привлечение депозитов
  - ✦ A2.6 Внешнеэкономическая деятельность
  - ✦ A2.7 Обслуживание индивидуальных банковских ячеек
  - ✦ A2.8 Инкассация
  - ✦ A2.9 Удалённое управление счетом

# Дерево бизнес-процессов верхнего уровня банка



# Отличия понятий «процесс» и «группа процессов»

- Следует разделять понятия «группа бизнес-процессов» и «бизнес-процесс». Когда мы группируем несколько самостоятельных (независимых) бизнес-процессов по определенному признаку, мы не создаем новый бизнес-процесс.
- Групп бизнес-процессов может быть сколько угодно (они нужны для удобства аналитиков и сотрудников банка), а количество реальных бизнес-процессов должно быть разумным для каждого уровня управления. Например, «Кредитование ЮЛ» - это группа бизнес-процессов, которая включает в себя: кредит, кредитная линия, овердрафт и др.
- Возникает вопрос «как определить уровень бизнес-процесса». Рассмотрим следующий подход для разбиения бизнес-процессов по уровням.
- 1-й уровень. Бизнес-процесс, который связан с конкретным продуктом / услугой банка и состоит из цепочки взаимосвязанных подпроцессов (процедур).

Кодовое название элемента уровня: бизнес-процесс. Пример.

Кредитование ЮЛ

## 1. Кредит стандартный

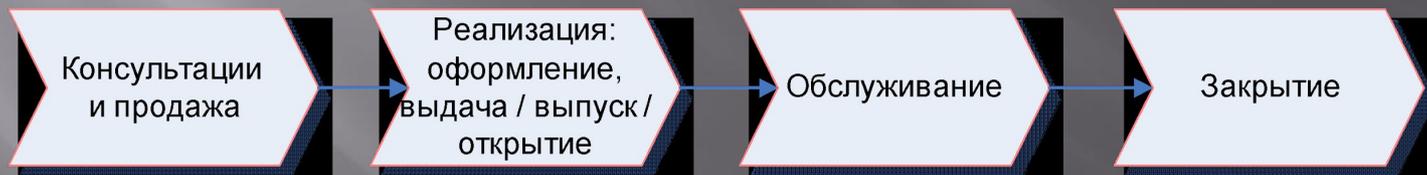
1.1. Оформление и выдача кредита

# Отличия понятий «процесс» и «группа процессов»

- ▣ 2-й уровень. Процедуры – последовательность взаимосвязанных процедур и функций с промежуточным результатом.  
Кодовое название элемента уровня: процедура.
  - 1.1. Оформление и выдача кредита
    - 1.1.1. Получение и обработка заявки**
    - 1.1.2. Проверка заемщика
    - 1.1.3. Выдача кредита
    - 1.1.4. Формирование резерва
- ▣ 3-й уровень. Действия – узкоспециализированные функции нижнего уровня, из которых состоят процедуры.
  - 1.1.1. Получение и обработка заявки
    - 1.1.1.1. Провести интервью с клиентом**
    - 1.1.1.2. Получить минимальный комплект документов
    - 1.1.1.3. Оказать содействие клиенту в оформлении заявки
    - 1.1.1.4. Провести предварительную проверку документов
    - 1.1.1.5. и так далее...

# Типовая структура основного бизнес-процесса

- Каждый основной бизнес-процесс банка в Дереве рекомендуется декомпозировать на 4 подпроцесса (блока).





# Варианты, правила и принципы разработки дерева БП

- 1 Вариант. Выделение бизнес-процессов и ответственных на всеобщем собрании руководителей банка (разного уровня в зависимости от уровня бизнес-процессов). Проведение интервью.
- 2 Вариант. Изучение и анализ нормативных документов банка.
- Выделить бизнес-процессы верхнего уровня, затем последовательно описывать структуру каждого бизнес-процесса, заполнять необходимые столбцы в матрице бизнес-процессов.
- Каждый бизнес-процесс должен иметь уникальный Код.
- Структура дерева бизнес-процессов должна быть последовательной, логичной, понятной и удобной в работе.
- Должно быть как можно меньше дублирующихся частей в дереве. Если в нескольких БП есть дублирующиеся (одинаковые) блоки, если следует описать один раз и ставить ссылки.
- При работе в MS Excel следует использовать функцию «Данные – Группа и структура - Группировать» для группировки БП в раскрывающиеся блоки, а также «Автофильтр».

# Показатели бизнес-процесса

- ▣ **Ключевые показатели БП:**
  - Качество: степень удовлетворенности Клиента, количество претензий к бизнес-процессу, ошибки, дефекты, сбои в бизнес-процессе (например, количество дооформлений документов) и др.
  - Время (длительность и своевременность) выполнения БП
  - Стоимость процесса (затраты)
  - Результативность и эффективность (например, количество выданных кредитов, доля кредитов различных категорий качества в кредитном портфеле)
- ▣ Анализ данных показателей позволяет судить об оптимальности БП.
- ▣ *Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка [1] содержит более 500 типовых показателей банковских бизнес-процессов.*

# Показатели бизнес-процесса

## 2.1.2. Кредитование (общие показатели для всех видов кредитных продуктов)

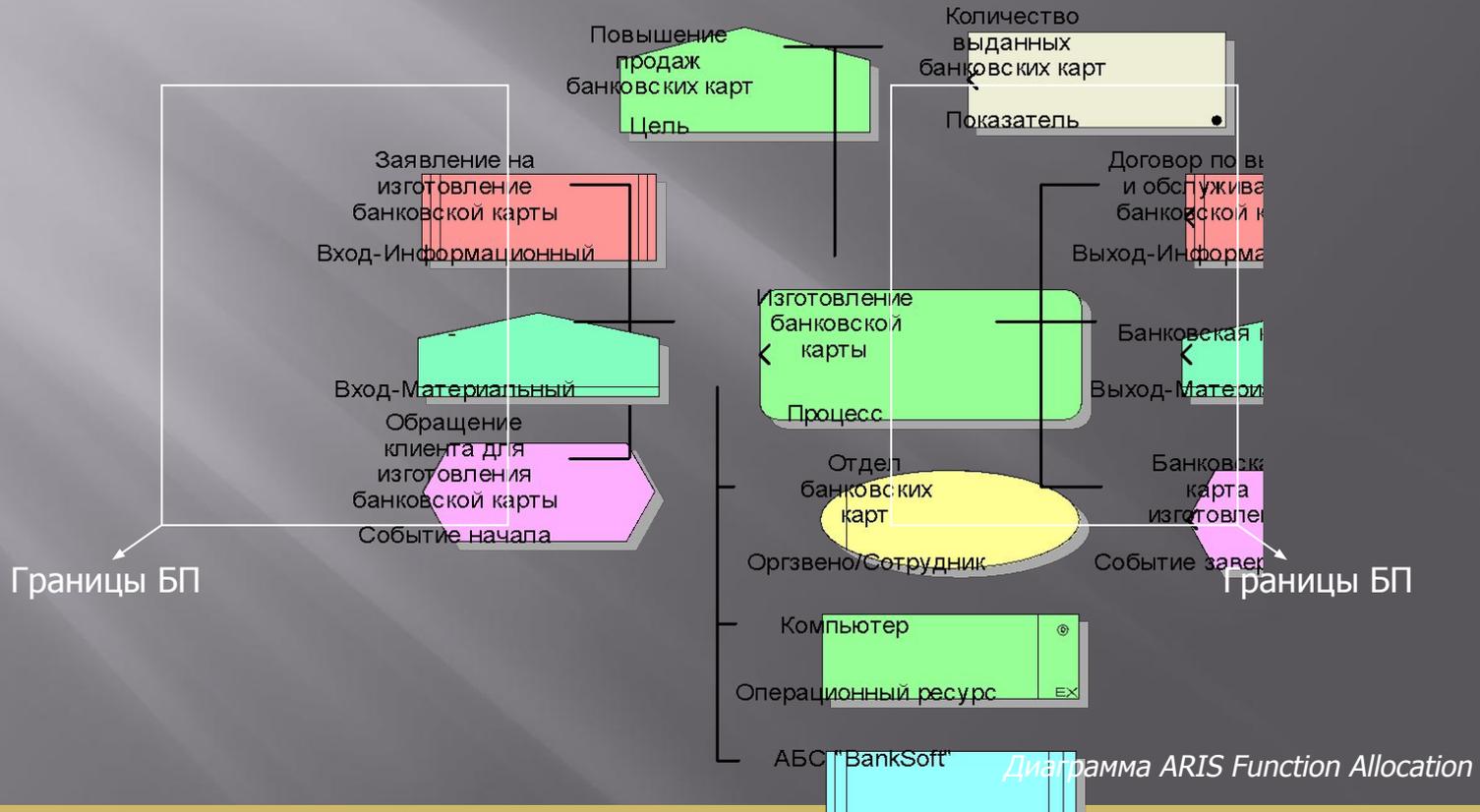
### 1. Ошибки, дефекты, сбои

- 1 Количество дооформлений документов по кредитам
- 1 Количество некорректных обращений к Клиентам по взысканию просроченной задолженности (телефонны
- 1 Количество необоснованных обращений к Клиентам по взысканию просроченной задолженности (отсутстве
- 1 Количество ошибок при выполнении операций по кредитам в АБС (как операционистами, так и автоматиче
- 1 Количество ошибок при оформлении документов по кредитам
- 1 Количество случаев выдачи кредита по фальшивым (мошенническим) документам
- 1 Количество случаев неверного безналичного перечисления денежных средств по кредитам
- 1 Количество случаев неверного информирования (консультирования) клиентов по кредитным продуктам (с
- 1 Количество случаев неверного списания / хищения денежных средств по кредитам
- 1 Количество случаев неправильного автоматического начисления процентов по кредитам
- 1 Количество случаев неправильного начисления (списания) комиссий (штрафов) по кредитам
- 1 Количество случаев неправильного пересчёта наличности при выдаче кредита
- 1 Количество случаев неправильного пересчёта наличности при погашении кредита
- 1 Количество случаев приёма фальшивой наличности при погашении кредита
- 1 Количество утерянных / испорченных (при логистике, обработке, хранении) документов по кредитам

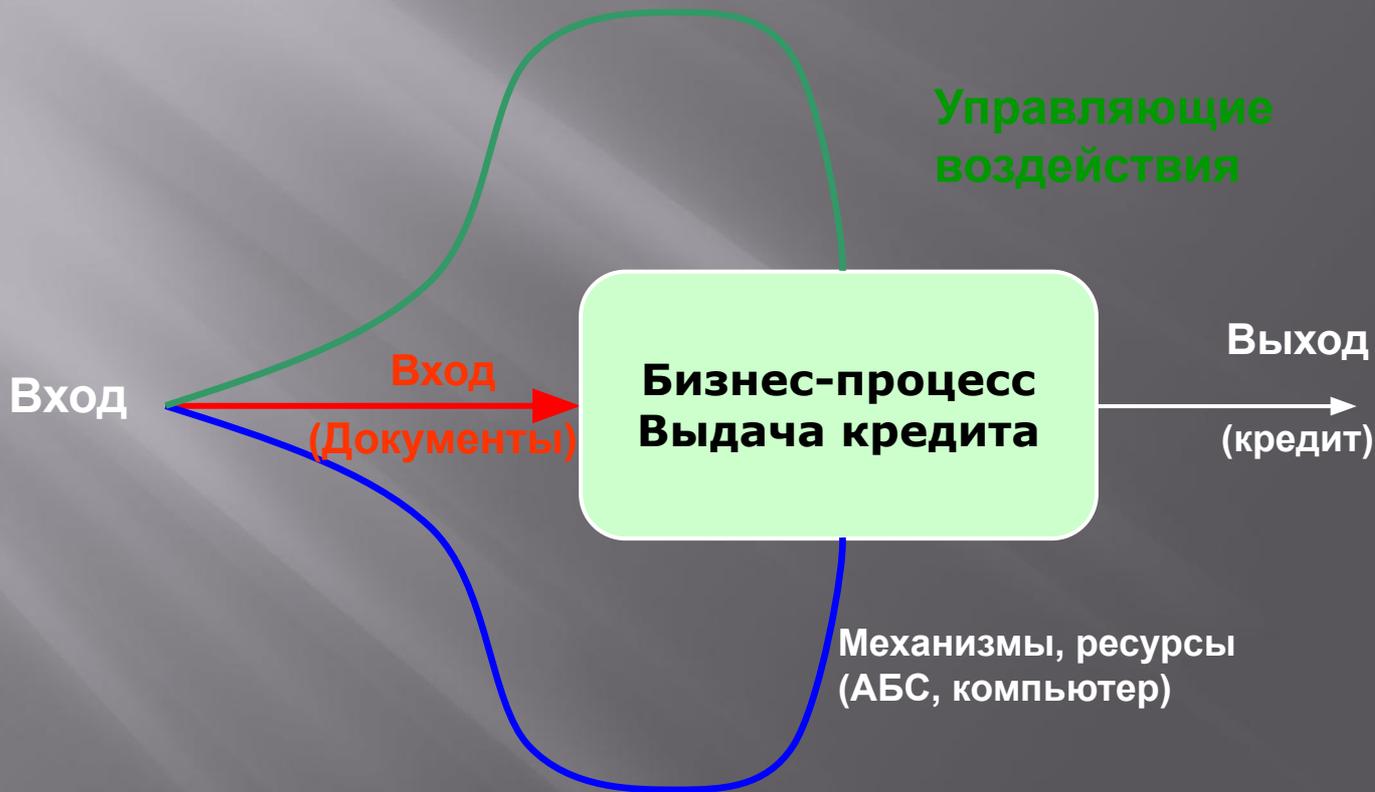
### 2. Время (выполнения, ожидания) и своевременность

- 1 Время (длительность) окончательного погашения и закрытия кредита
- 1 Время (длительность) оформления документов по выдаче кредита
- 1 Время (длительность) оформления заявки на кредит и приёма документов (в отделении, точке обслуживан
- 1 Время (длительность) погашения кредита (через операциониста)
- 1 Время (длительность) погашения кредита через технические устройства (Cash-in)
- 1 Время (длительность) принятия решения по кредиту
- 1 Время ожидания клиента от подачи заявки на кредит до получения денежных средств
- 1 Своевременность возврата кредита клиентом (количество кредитов, полностью погашенных в срок)
- 1 Своевременность возврата кредита клиентом (количество просроченных кредитов)
- 1 Своевременность начисления и списания процентов по кредитам (количество случаев несвоевременного

# Окружение и границы бизнес-процесса



# Окружение бизнес-процесса (по IDEF0)



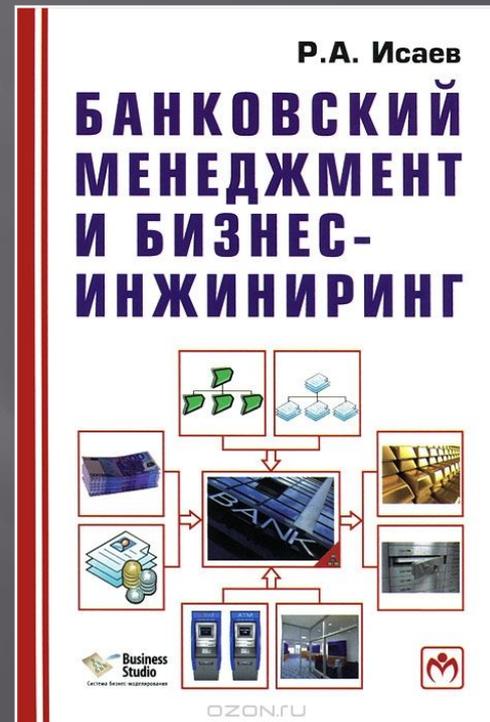
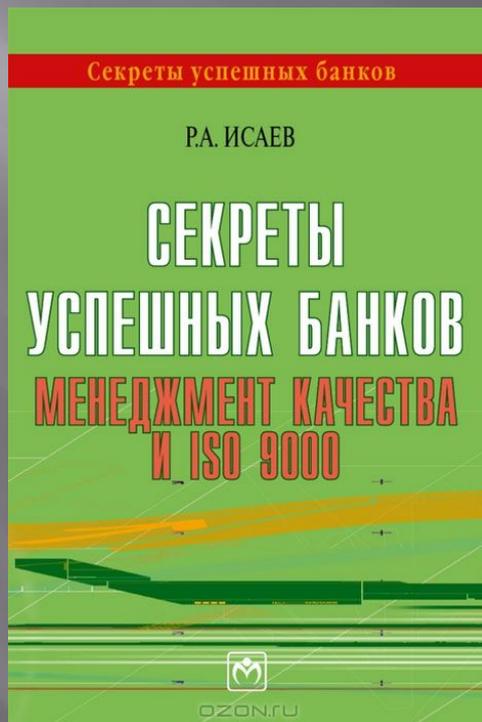
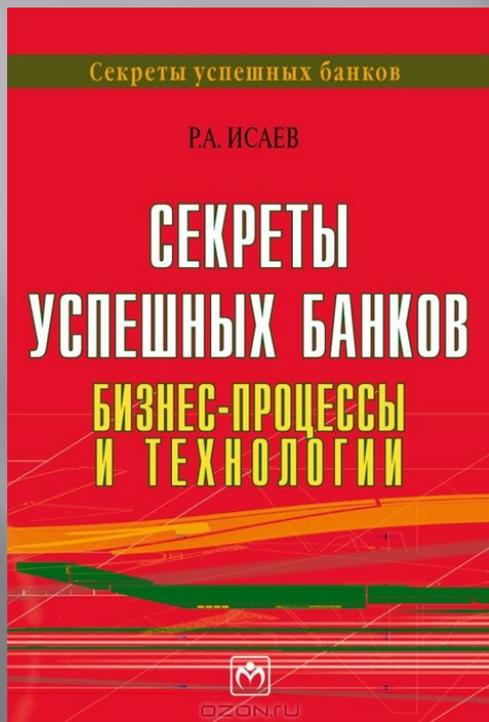




▣ Председатель комитета:

- Устанавливает / утверждает стратегические цели и показатели по бизнес-процессам
- Выделяет ресурсы на развитие бизнес-процессов
- Организует и проводит заседания Комитета. Отвечает за эффективность работы Комитета и его членов.
- Устанавливает и распределяет задачи среди членов комитета
- Утверждает Отчёты о работе Комитета

# Книги из серии «Секреты успешных банков»



# Семинары

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

## Спасибо за внимание

- ▣ Контактная информация:
- ▣ Федоров Дмитрий  
Валерьевич
- ▣ Тел. 8-982-990-71-75
- ▣ Email: [sarov3451@mail.ru](mailto:sarov3451@mail.ru)