

## СЕМИНАРЫ-ПРАКТИКУМЫ ДЛЯ БАНКОВ И ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Предлагаем организовать проведение семинаров ведущего российского специалиста по банковскому менеджменту и бизнес-инжинирингу, члена Комитета по стандартам качества Ассоциации Российских Банков Исаева Р.А. (подробная информация и резюме на последней странице).

Участникам семинаров предоставляется самая актуальная информация по выбранной теме, большое количество авторских методик и разработок, практический опыт реализации проектов в банках и финансовых организациях.

### Темы семинаров (детальные программы представлены далее)

1. Разработка и реализация стратегии и сбалансированной системы показателей в банке
2. Бизнес-процессы в банке: описание, оптимизация, регламентация и управление
3. Система менеджмента качества в банке: улучшение обслуживания, бизнес-процессов и продуктов
4. Антикризисная оптимизация банка: стратегии, бизнес-процессы, персонал
5. Бизнес-моделирование в Microsoft Visio: от стратегии к бизнес-процессам и качеству (общепрофессиональный семинар, **проводится в компьютерном классе**)
6. Тайм-менеджмент: современные методики и решения по управлению временем, практикум в MS Outlook (общепрофессиональный семинар, **проводится в компьютерном классе**)
7. Business Studio для банкиров: профессиональное организационное развитие и управление (**проводится в компьютерном классе**)

### Все семинары проводятся в 3-х форматах

- Очный (открытый) семинар, длительность которого составляет 2 дня. На семинаре рассматриваются все темы (разделы) согласно программе, выполняются практические задания, участникам передаются печатные конспекты и сборник электронных документов, ведущий семинара отвечает на вопросы и даёт индивидуальные консультации.
- Дистанционный семинар (длительность 1 месяц). Цель – решение практических задач банка, обучается (контактирует с ведущим) один человек. Участник получает полный комплект электронных учебно-методических материалов, выполняет практические задания и тесты (1 неделя на проработку двух разделов семинара).
- Корпоративный. Проводится для сотрудников одного банка, как правило, в его головном офисе. Все практические задания выполняются на примере банка-заказчика и могут быть сразу встроены в его деятельность. Рекомендуемое количество участников до 25 человек, включая специалистов, руководителей подразделений и высшее руководство.

### Корпоративный формат обучения имеет следующие преимущества

- Обучаются специалисты одного банка-заказчика. Программа семинара и примеры адаптируются под задачи, потребности и область деятельности заказчика. Возможность получения индивидуальных экспертных консультаций от ведущего и ответов на все интересующие вопросы.
- Экономическая выгода за счёт того, что количество участников семинара не ограничено (рекомендуется до 25 человек). Обучение проводится на территории банка (обычно в головном офисе / корпоративном университете).
- Практические задания выполняются на примере банка-заказчика, что позволяет сразу встраивать полученные результаты в работу банка и дальше их развивать. Задания выполняются участниками индивидуально, в группах по 2-3 человека, всем коллективом.
- Участники семинара получают в подарок авторские книги - практические руководства "Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг", а также полный комплект печатных учебных материалов. В конце семинара участникам вручаются свидетельства об успешном обучении.
- Даты проведения семинара выбираются по желанию заказчика, все семинары двухдневные.
- Важные психологические аспекты обучения: командообразование (повышение сплочённости сотрудников), коллективная генерация идей, возможность для руководителей оценить всех своих собранных вместе сотрудников, тренировка лидерских и профессиональных качеств, преодоление сопротивления сотрудников к изменениям, улучшение коммуникации.
- Корпоративное обучение обычно является первым этапом проектов бизнес-инжиниринга (описания и оптимизации деятельности банка), предоставляет банку все необходимые методики, практические решения и инструменты по выбранной теме.

## **СЕМИНАР «РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В БАНКЕ»**

Основная цель семинара-практикума - приобрести знания и практические навыки по:

- Построению системы стратегического управления и сбалансированной системы показателей BSC / KPI в банке
- Разработке стратегии банка и всех её компонентов: стратегические цели и показатели KPI, стратегические и счѐтные карты, проекты и программы развития, многое другое
- Реализации стратегии через управление персоналом, бизнес-процессами и проектами банка
- Использованию успешных практик и готовых типовых решений для разработки и реализации стратегии банка
- Применению современных программных продуктов бизнес-моделирования для решения актуальных задач стратегического управления банка

Разработка стратегии, стратегических целей, показателей KPI и проектов развития является периодической и необходимой задачей для банков. Поэтому очень важно, чтобы она выполнялась эффективно, с помощью современных методик, инструментальных средств и успешных практических решений.

Практический опыт показывает, что большинство неудач банков в эффективности развития и достижении поставленных целей вызваны не только ошибками при разработке стратегий, но и неспособностью правильно реализовать стратегические и оперативные планы.

Данный семинар предоставляет методики и технологии стратегического управления, которые многократно апробированы во многих банках России и СНГ разного масштаба и профиля деятельности, доказали свою эффективность. Некоторые методики являются уникальными авторскими разработками.

Главная особенность и достоинство семинара состоит в том, что он подробно раскрывает бизнес-инжиниринговую составляющую стратегического управления. Т.е. рассказывается, как шаг за шагом выполнить все этапы стратегического анализа и планирования, как связать стратегию с бизнес-процессами, организационной структурой и персоналом банка, разработать правильные бизнес-модели и необходимые нормативные документы, заставить регламенты «работать» на практике, «оживить» бизнес-процессы и достигнуть стратегических целей. Большое внимание отводится сбалансированной системе показателей BSC / KPI, способам автоматизации её функционирования. Рассматривается комплексный подход по разработке стратегических целей и показателей KPI сверху-вниз: верхний уровень => бизнес-направления => бизнес-процессы => структурные подразделения => рядовые сотрудники.

Семинар предоставляет большой набор примеров реальных банковских стратегий, типовых бизнес-моделей, практических результатов применения методик, шаблонов информационно-методических документов, форм документов. Рассказывается, как использовать эти наработки и встраивать их в деятельность банка для повышения его эффективности.

Демонстрируется решение актуальных управленческих задач банка с помощью современных программных продуктов бизнес-моделирования: Business Studio, MS Visio, ARIS. Дается краткий обзор и сравнительный анализ программных продуктов данного класса.

На семинаре выполняются практические задания по разработке основных компонентов сбалансированной системы показателей BSC / KPI и связанных с ней систем. Это позволяет участникам семинара сразу после его завершения встраивать полученные наработки в деятельность своих банков и дальше их развивать.

Семинар-практикум даёт ответы на следующие вопросы:

- Как разработать стратегию банка, связать её с бизнес-процессами и проектами?
- Какие компоненты должна включать успешная стратегия?
- Как распространить (каскадировать) стратегические цели и показатели на все уровни управления в банке: верхний уровень, бизнес-направления (Розничный, Корпоративный бизнес и др.), бизнес-процессы (кредитование, банковские карты, зарплатные проекты, дистанционное банковское обслуживание, расчѐтно-кассовое обслуживание и др.), подразделения и сотрудники?
- Как с нуля разработать сбалансированную систему показателей BSC / KPI банка?
- Как реализовать стратегию?
- Как с помощью современных технологий тайм-менеджмента и организационного развития повысить эффективность персонала и обеспечить достижение установленных показателей KPI?
- Как создать систему мотивации персонала на основе разработанных целей и показателей?

- Как контролировать реализацию стратегических целей и проектов, принимать правильные оперативные решения?
- Как должен выглядеть единый центр управления качеством и эффективностью деятельности банка?
- Что такое комплексная бизнес-модель банка, как её разработать и внедрить?
- Как правильно выбрать, внедрить и использовать программные продукты бизнес-моделирования в банке для решения задач стратегического управления? Как решать эти задачи?

Семинар-практикум предназначен для руководителей и специалистов следующих подразделений банка:

- Топ-менеджмент и акционеры банка;
- Управление стратегического и организационного развития;
- Управление банковских бизнес-процессов и технологий;
- Управление методологии;
- Управление информационных технологий;
- Служба качества и стандартизации;
- Управления персонала;
- Проектный офис;
- Бизнес-подразделения (розничный бизнес, корпоративный бизнес и др.)
- 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.

### Программа семинара-практикума

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

- Значение и особенности стратегического управления в банках
- Архитектура системы стратегического управления (ССУ) и функции подразделений банка
- Основные понятия, принципы и компоненты сбалансированной системы показателей (ССП, BSC / KPI) банка
- Уровни стратегического планирования и их взаимосвязь
- Методика стратегического управления банком, организация проекта по разработке ССУ и ССП

#### **2. Стратегический анализ в банке**

- Обзор методов стратегического анализа
- Выделение и ранжирование бизнес-направлений банка, примеры
- Метод «BCG-анализ», примеры
- Метод «SWOT-анализ», примеры
- Методика бенчмаркинга, примеры

#### **3. Стратегическое планирование в банке**

- Описание процесса стратегического планирования в банке
- Разработка стратегической концепции (видение, миссия, политика в области качества), примеры
- Разработка стратегий, примеры стратегий банков для периодов нестабильности в экономике (кризисов), для периодов развития
- Разработка целей и показателей KPI, примеры типовых показателей, методики расчёта показателей
- Разработка стратегических и счётных карт BSC / KPI банка, примеры (Розничный бизнес, Корпоративный бизнес, Private Banking и др.)
- Разработка проектов и программ для достижения стратегических целей банка, примеры
- Каскадирование (детализация) стратегических и счётных карт на бизнес-направления, бизнес-процессы, подразделения и должности. Примеры различных бизнес-процессов (кредитование, дистанционное банковское обслуживание, развитие сети терминалов самообслуживания и банкоматов и др.) и подразделений.

#### **4. Реализация стратегии через управление персоналом и тайм-менеджмент**

- Обзор методов реализации стратегии
- Разработка системы мотивации персонала, её связь со стратегическими целями и показателями банка
- Методика и примеры по управлению временем (тайм-менеджмент) и повышению личной эффективности персонала
- Автоматизация управления временем и эффективностью труда

#### **5. Реализация стратегии через управление бизнес-процессами**

- Основные понятия и принципы процессного подхода
  - Описание основных компонентов системы управления бизнес-процессами (СУБП) банка и примеры: дерево и матрица бизнес-процессов, модели бизнес-процессов, процессные команды, владельцы процессов, документация и др.
  - Методика и нотации описания бизнес-процессов, автоматическая генерация регламентов
  - Методы управления бизнес-процессами (планирование, выполнение, анализ) и автоматизация (Workflow / Docflow)
- 6. Контроль и регулирование**
- Основные методы контроля и регулирования в рамках стратегического управления
  - Примеры электронных панелей показателей КРІ (кокпит менеджера)
  - Методы сбора и учёта значений показателей
  - План-фактный анализ, корректирующие действия
- 7. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка**
- Структура и содержание бизнес-модели банка, примеры входящих в неё документов, моделей, справочников и других материалов
  - Способы внедрения и использования бизнес-модели банка
  - Ценность бизнес-модели для банков и решаемые задачи
- 8. Программные продукты бизнес-моделирования (Business Studio, ARIS, MS Visio и др.)**
- Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки
  - Функции программных продуктов применительно к методикам и проектам стратегического управления, формализации и оптимизации деятельности банка, решению управленческих задач
  - Примеры и результаты использования программных продуктов бизнес-моделирования в банках

## **СЕМИНАР «БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В БАНКЕ: ОПИСАНИЕ, ОПТИМИЗАЦИЯ, РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ»**

Формализованность и регламентированность бизнес-процессов на сегодняшний день является одним из ключевых факторов успеха любого коммерческого банка. Описание и оптимизация бизнес-процессов прямым образом влияет на операционную и стратегическую эффективность коммерческого банка, что в итоге влияет на показатели прибыльности и рейтинги.

Следует отметить, что задачи описания и оптимизации бизнес-процессов не являются «разовыми», а носят итеративный (периодический) характер, поэтому так важно иметь под рукой все необходимые методики и технологии, о которых идёт речь на данном семинаре. Итеративность связана с тем, что меняются требования клиентов, меняется рынок, выходят новые нормативные документы Банка России и т.п. Такого рода изменения требуют постоянного контроля и необходимости актуализации бизнес-процессов.

Семинар-практикум раскрывает содержание процессных технологий управления и их практическое применение для совершенствования деятельности банков. Рассматриваются методики описания, анализа, оптимизации, контроля, автоматизации бизнес-процессов, современные нотации бизнес-моделирования, их преимущества и недостатки, области применения и программные продукты, их поддерживающие. Все методики многократно апробированы во многих банках России и СНГ разного масштаба и профиля деятельности, доказали свою эффективность.

Семинар предоставляет большой набор примеров реальных банковских бизнес-процессов, типовых бизнес-моделей, практических результатов применения методик, шаблонов информационно-методических документов, форм документов. Рассказывается, как использовать эти наработки и встраивать их в деятельность банка для повышения его эффективности.

Демонстрируется решение актуальных управленческих задач банка с помощью современных программных продуктов бизнес-моделирования: Business Studio, ARIS, MS Visio. Дается краткий обзор и сравнительный анализ программных продуктов данного класса.

На семинаре выполняются практические задания по разработке основных компонентов системы управления бизнес-процессами. Это позволяет участникам семинара сразу после его завершения встраивать полученные наработки в деятельность своих банков и дальше их развивать.

### Семинар-практикум даёт ответы на следующие вопросы:

- Как с нуля построить систему управления бизнес-процессами банка и обеспечить её эффективное функционирование?
- Как извлечь максимальную пользу из графических моделей бизнес-процессов?
- Какие нормативные документы необходимы для системы управления бизнес-процессами и что они должны содержать (положение о бизнес-процессах, соглашение по бизнес-моделированию, стандарты процессов, стратегия управления процессами и т.п.)?
- Как взаимосвязаны бизнес-процессы со стратегией банка, персоналом, операционными рисками, менеджментом качества и системами управления?
- Кто в банке должен заниматься описанием и управлением бизнес-процессами? Для чего необходимы и какие задачи должны решать «владельцы» бизнес-процессов, комитет по процессам и организационному развитию, процессные команды (рабочие группы)?
- Как шаг за шагом описать и регламентировать бизнес-процессы банка?
- Как заставить регламенты «работать» (исполняться на практике)?
- Какие есть нотации для графического описания бизнес-процессов и как их использовать?
- Как управлять бизнес-процессами, чтобы они достигали установленных показателей KPI?
- Какие методы анализа бизнес-процессов используются в банках и в чём их особенности?
- Как разработать и внедрить комплексную бизнес-модель банка?
- Как должен выглядеть единый центр управления качеством и эффективностью деятельности банка?
- Как правильно выбрать, внедрить и использовать программные продукты бизнес-моделирования в банке для решения задач управления процессами и организационного развития? Как решать эти задачи?

### Семинар-практикум предназначен 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
- Управления персонала
- Проектный офис
- Бизнес-подразделения (розничный бизнес, корпоративный бизнес и др.)
- 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.

## Программа семинара-практикума

### **1. Система управления бизнес-процессами в банке**

- Процессный подход: основные понятия, значение и практические банковские примеры
- Требования стандарта ISO 9001:2008 в области бизнес-процессов
- Архитектура системы управления бизнес-процессами банка: дерево, модели, показатели KPI, «владельцы» бизнес-процессов и процессные команды, организационная структура и функционал службы (подразделения) по описанию и управлению бизнес-процессами в банке, основные нормативные документы по управлению бизнес-процессами (Положение о бизнес-процессах, Соглашение по бизнес-моделированию и др.), формы документов (анкеты, отчёты и др.).
- Распределение ответственности в бизнес-процессах, правила назначения «владельцев» бизнес-процессов, процессные полномочия
- Матрица менеджмента процессов банка
- Корпоративный Навигатор банка (электронная база знаний по бизнес-процессам и деятельности банка в целом)

### **2. Методика описания и регламентации бизнес-процессов банка**

- Планирование и организация проекта по описанию бизнес-процессов
- Идентификация и выделение бизнес-процессов банка (построение дерева бизнес-процессов). Методы сбора информации для описания бизнес-процессов
- Ранжирование бизнес-процессов
- Детальное описание бизнес-процессов, согласование, утверждение и доведение до сотрудников банка
- Разработка ключевых показателей KPI и требований к бизнес-процессам (время, результативность и эффективность, стоимость, качество и др.)
- Разработка вспомогательных бизнес-моделей: организационная структура банка, дерево показателей KPI, дерево бизнес-направлений и продуктов банка, библиотека документов (информационные потоки в бизнес-процессах), дерево информационных систем банка (системная архитектура) и др.
- Методика построения эффективной системы регламентации банка, автоматизированная генерация регламентов бизнес-процессов

### **3. Нотации для описания бизнес-процессов**

- Обзор нотаций для описания бизнес-процессов, их характеристик и применения
- Правила разработки графических моделей бизнес-процессов
- Классические нотации: Basic FlowChart, Cross Functional FlowChart, IDEF0, IDEF3, DFD.
- Нотации ARIS: VACD (Value Added Chain Diagram), eEPC (Event driven Process Chain), Function Tree, Function Allocation Diagram и др.
- Нотация BPMN (Business Process Model and Notation)
- Примеры моделей бизнес-процессов (технологических карт) банка в различных нотациях: кредитование, депозиты, обслуживание расчетных счетов, пластиковые карты и зарплатные проекты, валютный контроль, дистанционное банковское обслуживание (Интернет-Банк), финансовый мониторинг, взыскание просроченной задолженности, управление рисками, процессы ITIL / ITSM, разработка банковских продуктов, антикризисное управление и др.

### **4. Управление бизнес-процессами в банке**

- Планирование бизнес-процессов
- Обеспечение эффективного выполнения бизнес-процессов
- Контроль бизнес-процессов

- Автоматизация оперативного управления бизнес-процессами с помощью систем WorkFlow / BPMS – Business Process Management Systems

#### **5. Методы аудита, анализа и оптимизации бизнес-процессов**

- Критерии и правила аудита бизнес-процессов, примеры чек-листов
- Обзор современных методов анализа и оптимизации бизнес-процессов, их особенности, правила применения и примеры банков
- SWOT-анализ бизнес-процессов
- Анализ причин-следствий
- Бенчмаркинг
- Анализ и оптимизация бизнес-логики процессов
- Функционально-стоимостной анализ (ФСА) и имитационное моделирование, расчёт трудоёмкости бизнес-процессов
- Анализ матрицы распределения ответственности в процессах

#### **6. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка**

- Структура и содержание бизнес-модели банка, примеры входящих в неё документов, моделей, справочников и других материалов
- Способы внедрения и использования бизнес-модели банка
- Ценность бизнес-модели для банков и решаемые задачи

#### **7. Программные продукты бизнес-моделирования (Business Studio, ARIS, Microsoft Visio и др.)**

- Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки
- Функции программных продуктов применительно к методикам и проектам формализации и совершенствования деятельности банка, решению управленческих задач
- Примеры и результаты использования программных продуктов бизнес-моделирования в банках

## **СЕМИНАР «СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В БАНКЕ: УЛУЧШЕНИЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ПРОДУКТОВ»**

Основная цель семинара - приобрести знания и навыки по:

- современным стандартам и методам менеджмента качества: ISO 9000, стандарты качества банковских процессов и продуктов, стандарты качества обслуживания Клиентов и др.
- методике построения и организации функционирования системы менеджмента качества в банке
- организации и обеспечению качества обслуживания Клиентов в банке на постоянной основе
- повышению качества бизнес-процессов банка и удовлетворённости Клиентов
- использованию успешных практик и типовых решений в области менеджмента качества банка
- применению современных программных продуктов бизнес-моделирования для решения актуальных задач банка в области менеджмента качества.

Конкурентоспособность банка и его позиция на рынке напрямую зависят от качества продуктов (услуг), формализованности и стабильности бизнес-процессов, удовлетворенности и доверия Клиентов. Особо актуальным это становится в периоды экономической нестабильности. Система менеджмента качества (СМК) банка, построенная с помощью современных стандартов, методик и инструментальных средств, становится неотъемлемой частью управления в банках.

Данный семинар предоставляет методики, которые разрабатывались и применялись автором в проектах по построению систем менеджмента качества в банках разного масштаба и профиля деятельности. Методики предлагают комплексный подход к менеджменту качества и связывают его с другими сферами управления банком.

Также семинар предоставляет большой набор реальных практических примеров, бизнес-моделей, необходимых нормативных документов и форм документов системы менеджмента качества. Рассказывается, как использовать эти наработки и с минимальными рисками, затратами времени и финансов создать на их основе СМК в банке.

Особый акцент в семинаре сделан на взаимосвязи СМК и системы управления операционными рисками банка. Детально рассматривается инновационная технология «процессно-ориентированный риск менеджмент».

Главная ценность семинара состоит в том, что он является отраслевым в области СМК, т.е. предлагаемые методики и практические примеры полностью предназначены для банковской отрасли. Основной упор в семинаре сделан на бизнес-инжиниринговую составляющую системы менеджмента качества, т.е. стратегия, бизнес-процессы, организационная структура и персонал, цели и показатели КРІ, регламентация, документооборот, информационные технологии и т.д.

Семинар-практикум даёт ответы на следующие вопросы.

- Какие современные методики, технологии и стандарты используются для повышения качества и эффективности банковской деятельности?
- Как привести в соответствии со стандартом ISO 9001 систему менеджмента качества банка и получить сертификат?
- Как с нуля разработать компоненты СМК: описать бизнес-процессы банка, разработать нормативные документы и довести до сотрудников, разработать требования и показатели качества и многое другое?
- Как быстро и эффективно разрабатывать и актуализировать документацию СМК с помощью программных продуктов бизнес-моделирования?
- Как выполнять основные процедуры СМК: внутренний аудит, анализ СМК со стороны руководства, корректирующие и предупреждающие действия, планирование и контроль показателей КРІ, работа с претензиями Клиентов, быстрая разработка продуктов (услуг) и многое другое?
- Как минимизировать операционные риски в бизнес-процессах, повысить их качество?
- Как организовать работу службы качества в банке?
- Что сделать, чтобы СМК и все регламенты «работали» на практике, приносили финансовый результат?
- Как улучшить качество обслуживания и удовлетворённость Клиентов банка?
- Как увеличить продажи банковских продуктов и услуг за счёт повышения их качества?



## Семинар-практикум предназначен для руководителей и специалистов следующих подразделений банка

- Топ-менеджмент и акционеры банка
- Служба качества
- Службы клиентского сервиса, работы с презентациями
- Управление банковских бизнес-процессов, технологий и стандартизации
- Управление методологии
- Управление стратегического и организационного развития
- Управления персонала
- Проектный офис
- Бизнес-подразделения (розничный бизнес, корпоративный бизнес и др.)
- Служба внутреннего контроля, отдел контроля операционных рисков
- А также подразделений, руководители и специалисты которых участвуют в проектах по стратегическому и организационному развитию банка, регламентации и оптимизации бизнес-процессов, повышению качества обслуживания клиентов и работы банка в целом, снижению операционных рисков.

## Программа семинара-практикума

### **1. Основные понятия, стандарты и методы менеджмента качества**

- Значение стандартизации и менеджмента качества для банков
- Обзор международных стандартов серии ISO 9000, их содержание и практическое применение в банках
- Понятие и категории Качества. Базовые принципы менеджмента качества.
- Понятие Системы менеджмента качества (СМК), ее применение в банках. Экономический эффект от внедрения СМК
- Обзор стандартов качества банковской деятельности (СКБД) от Ассоциации Российских Банков (АРБ)
- Другие современные методы и практические решения по менеджменту качества в банках

### **2. Методика построения системы менеджмента качества в банке**

- Меры преодоления проблем и рисков при построении СМК
- Практические рекомендации и примеры по управлению проектом
- Подготовка и планирование проекта, оценочный аудит СМК
- Приведение СМК банка к требованиям стандарта ISO 9001
- Описание бизнес-процессов банка, распределение ответственности, разработка требований и показателей качества для банковских бизнес-процессов, разработка нормативных документов СМК, стандартов процессов, обязательных процедур СМК, доведение регламентов до сотрудников и обеспечение их исполнения на практике.
- Корпоративный Навигатор банка (электронная база знаний по бизнес-процессам, менеджменту качества и деятельности банка в целом, единый центр управления банком для руководителей и владельцев процессов)
- Внутренний и внешний аудит СМК, организация сертификации по стандартам качества

### **3. Архитектура системы менеджмента качества банка: основные документы и процедуры**

- Основные компоненты СМК и их взаимосвязь
- Примеры документации СМК банка: концепция стандартизации и качества, политика в области качества, руководство по качеству, регламенты, формы документов СМК, записи и др.
- Примеры бизнес-процессов СМК: основные (продуктовые) процессы банка – розничный и корпоративный бизнес, обязательные процедуры СМК. Детальные описания процессов «Работа с претензиями Клиентов банка», «Обратная связь и краудсорсинг», «Исследование удовлетворённости клиентов», «Управление продуктами и запуск новых продуктов», «Вторичные продажи и кросс-продажи», «Маркетинг» и др.
- Организация работы и регламентирующие документы службы качества банка. Взаимосвязь службы качества с другими подразделениями банка.

### **4. Функционирование системы менеджмента качества банка**

- Практические рекомендации и примеры по организации функционирования СМК в банке на постоянной основе
- Планирование и построение СМК, взаимосвязь СМК и системы BSC / KPI

- Управление бизнес-процессами банка: планирование, разработка целей в области качества и показателей KPI, стратегические карты процессов, обеспечение качества и контроль бизнес-процессов, анализ и оптимизация процессов, управление операционными рисками и их связь с менеджментом качества.
- Автоматизация процессов и процедур СМК с помощью систем WorkFlow / BPMS – Business Process Management Systems.
- Внутренний аудит СМК, детальное описание процедуры, образцы чек-листов, способы получения информации.
- Анализ СМК со стороны руководства банка, примеры аналитических схем «Cause and Effect Diagram» для решения различных проблем в работе банка

#### **5. Качество обслуживания клиентов в банке**

- Цели и значение качества обслуживания клиентов
- Единый стандарт качества обслуживания в банке
- Форматы и внутреннее обустройство банковского офиса (точки обслуживания), системы электронных очередей
- Требования к персоналу, правила взаимодействия с клиентами и продажи, модели поведения клиентов
- Современные способы и технологии повышения качества обслуживания и удовлетворённости Клиентов банка
- Оценка качества обслуживания Клиентов в банке, «кнопки качества», технология «Mystery Shopping» (тайный покупатель)

#### **6. Комплексная типовая бизнес-модель банка**

- Структура и содержание бизнес-модели банка, примеры входящих в неё документов, моделей, справочников и других материалов
- Способы внедрения и использования бизнес-модели банка
- Ценность бизнес-модели для банков и решаемые задачи

#### **7. Программные продукты бизнес-моделирования (Business Studio, Microsoft Visio, ARIS и др.)**

- Сравнительный анализ программных продуктов, их преимущества и недостатки
- Функции программных продуктов по повышению качества обслуживания клиентов, построению и организации функционирования СМК в банке, формализации и совершенствования деятельности банка, решению управленческих задач
- Примеры и результаты использования программных продуктов бизнес-моделирования в банках

## **СЕМИНАР «БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ В MICROSOFT VISIO: ОТ СТРАТЕГИИ К БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ И КАЧЕСТВУ»**

На сегодняшний день Microsoft Visio является одним из самых распространённых программных продуктов бизнес-моделирования и установлен на компьютерах многих бизнес-аналитиков. Практика показывает, что наличие такого простого, недорогого и в тоже время функционального инструмента в несколько раз повышает эффективность выполнения проектов и задач формализации и оптимизации деятельности предприятия.

В ходе семинара подробно рассматриваются нотации бизнес-моделирования и описания бизнес-процессов, встроенные в MS Visio, методики разработки бизнес-моделей и реализации различных проектов с помощью MS Visio, базовые и сервисные функции MS Visio, приводится большое количество примеров из реальных организаций.

Основной акцент на данном семинаре делается не на том "какие нажимать кнопки", а на том как решать практические бизнес-задачи с помощью MS Visio (т.е. разрабатывать стратегические карты, описывать и анализировать бизнес-процессы, разрабатывать эффективные бизнес-модели и регламенты). Поэтому по результатам семинара участники получают знания + навыки как по работе в MS Visio, так и по основным методикам и успешным практикам бизнес-инжиниринга.

Для организации в целом внедрение технологий и инструментов бизнес-инжиниринга позволяет значительно повысить прозрачность и управляемость, обеспечить стабильное развитие и тиражирование бизнеса, получить необходимые конкурентные преимущества.

На семинаре каждому участнику предоставляется компьютер с установленным MS Visio, на котором выполняются практические задания. Это позволяет участникам сразу после завершения семинара встраивать полученные наработки в деятельность своих организаций и дальше их развивать.

Все материалы и бизнес-модели в MS Visio, которые демонстрируются на семинаре, передаются участникам в электронном виде.

Для эффективного обучения на семинаре необходимы базовые знания и навыки по работе с программными продуктами MS Word и MS Excel.

### Семинар-практикум даёт ответы на следующие вопросы:

- Как быстро и эффективно разрабатывать бизнес-модели в различных нотациях?
- Как разработать бизнес-модель в соответствии со всеми требованиями выбранной нотации и автоматически проверить её правильность (корректность)?
- Какие характеристики и особенности применения нотаций, встроенных в MS Visio: Basic FlowChart (простая блок-схема), Cross Functional FlowChart (функциональная блок-схема), IDEF0, ARIS VACD (Value Added Chain Diagram), eEPC (Event driven Process Chain), Cause and Effect Diagram (модель причинно-следственного анализа), BPMN (Business Process Model and Notation) и многие другие.
- Как применять базовые и сервисные функции MS Visio на профессиональном уровне?
- Как решать повседневные и сложные практические задачи с помощью MS Visio?
- Какие примеры и результаты использования MS Visio в различных организациях и проектах?
- Что представляет собой комплексная бизнес-модель организации, как она разрабатывается и оформляется?
- Как разрабатывать регламенты и нормативные документы на основе бизнес-моделей, обеспечить их исполнение сотрудниками?

### Семинар-практикум предназначен для руководителей и специалистов следующих подразделений.

- Управление бизнес-процессов и технологий
- Управление методологии и документооборота
- Управление стратегического и организационного развития
- Управление информационных технологий
- Служба качества и стандартизации
- Управление персонала
- Проектный офис
- Финансовые подразделения
- А также подразделения, руководители и специалисты которых, участвуют в проектах по стратегическому и организационному развитию, регламентации и оптимизации бизнес-процессов,

организационной структуры, повышению эффективности труда, часто разрабатывают различные бизнес-модели и регламенты.

В целях повышения качества обучения и работы на компьютерах рекомендуемый размер учебной группы 12 участников.

### Программа семинара-практикума

#### **1. Основы бизнес-моделирования и бизнес-инжиниринга**

- Основные понятия бизнес-моделирования, бизнес-инжиниринга и организационного развития
- Основные системы управления и бизнес-модели в организации, интегрированная система менеджмента (ИСМ)
- Подразделения, участвующие в проектах и задачах бизнес-инжиниринга, их взаимодействие
- Комплексная бизнес-модель организации: структура, содержание и примеры
- Программный продукт MS Visio: особенности и решаемые задачи
- Организация проекта по внедрению MS Visio, формализации и оптимизации деятельности предприятия

#### **2. Интерфейс и базовые функции MS Visio**

- Главное меню («лента»)
- Создание моделей, работа с листами, настройка отображения и оформления моделей
- Панель инструментов («фигуры»)
- Работа с объектами (фигурами): создание, редактирование, форматирование (оформление), автовывравнивание, макеты расположения объектов на модели, атрибуты объектов и их заполнение
- Работа со связями объектов, создание новых точек соединения на объектах, автосоединение объектов (технология hotspots)

#### **3. Разработка базовых и стратегических бизнес-моделей в MS Visio, примеры**

- Методика стратегического управления и сбалансированная система показателей (BSC / KPI)
- Стратегическая карта и счётная карта BSC / KPI, назначение показателей и проектов для стратегических целей
- Дерево продуктов и бизнес-направлений
- Организационная структура
- Дерево бизнес-процессов, назначение ответственных за бизнес-процессы
- Модель причинно-следственного анализа проблем «Cause and Effect Diagram» (диаграмма Исикавы)
- Системная архитектура (информационные системы, приложения и ИТ-инфраструктура)
- Модели по управлению проектами (GANT-Chart, PERT-Chart)

#### **4. Разработка процессных бизнес-моделей в MS Visio с помощью различных нотаций (шаблонов), примеры**

- Методика описания бизнес-процессов и система управления бизнес-процессами (СУБП)
- Методы повышения качества бизнес-процессов и система менеджмента качества (СМК)
- Обзор нотаций для описания бизнес-процессов, их характеристик и применения
- Правила разработки графических моделей бизнес-процессов
- Классические нотации: Basic FlowChart (простая блок-схема), Cross Functional FlowChart (функциональная блок-схема), IDEF0, IDEF3, DFD
- Нотации ARIS: VACD (Value Added Chain Diagram), eEPC (Event driven Process Chain) и др.
- Нотация BPMN (Business Process Model and Notation)
- Визуальное представление бизнес-процессов (схема рабочего процесса)
- Примеры моделей бизнес-процессов (технологических карт) в различных нотациях: управление персоналом, менеджмент качества, стратегическое управление, управление рисками, процессы ITIL / ITSM (ИТ-обеспечение), антикризисное управление, маркетинг и работа с клиентами, финансовые процессы и др.

#### **5. Сервисные функции MS Visio, примеры применения**

- Привязка данных к бизнес-моделям (подключение к внешним источникам данных), автоматическое обновление, визуализация данных
- Контроллинг показателей KPI (мониторинг бизнес-процессов)
- Привязка внешних документов к объектам бизнес-моделей
- Декомпозиция бизнес-процессов (создание вложенных моделей)

- Синхронизация объектов на моделях
  - Разработка новых нотаций бизнес-моделирования (собственных фигур / объектов)
  - Функционально-стоимостной анализ (ФСА) бизнес-процессов
  - Проверка бизнес-моделей на правильность построения и соответствие нотации (стандарту)
  - Web-publisher (публикация бизнес-моделей в HTML-формате)
  - Разработка шаблонов отчётов, автоматическая генерация отчётов на основе бизнес-моделей (регламенты бизнес-процессов, счётные карты, положение об организационной структуре, продуктах и др.)
- 6. Обзор и сравнительный анализ других программных продуктов бизнес-моделирования**
- Business Studio
  - ARIS
  - AllFusion Process Modeler (BPWIN)
  - Бизнес-инженер

## **СЕМИНАР «ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ И РЕШЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ВРЕМЕНЕМ, ПРАКТИКУМ В MS OUTLOOK»**

Первый день семинара посвящён современным методикам и практическим решениям по управлению временем.

Навыки тайм-менеджмента и личной эффективности становятся неотъемлемыми и крайне важными для современного руководителя и специалиста. Практика показывает, что сотрудник, умеющий планировать и организовывать свое время, успевает выполнять объём работ в 1,5 - 2 раза больше, чем его среднестатистический коллега. И на это он затрачивает практически такое же количество энергии. Даже при экономии 2 часов в день высвобождается более 12 дополнительных недель в год! При умножении 12 недель на количество сотрудников в организации получается большой резерв времени, который можно потратить на любые цели: развитие, выполнение стратегических проектов, разработка новых продуктов, выход на новые рынки, оптимизация бизнес-процессов и т.д.

На семинаре подробно рассматриваются 2 вида тайм-менеджмента: корпоративный (создание чётко отлаженной системы управления временем на уровне организации), личный (а также - Life management, повышение личной эффективности и качества управления временем, как на работе, так и вне её: дом, семья, любимые занятия и др.). По каждому разделу семинара приводятся практические примеры, основанные на ведущем опыте из данной области и работе различных организаций.

Все методики, которые рассматриваются на семинаре, успешно апробированы и используются автором и многими коллегами-экспертами в течение более 10 лет. Благодаря знаниям и навыкам, полученным на семинаре, многие участники уже значительно улучшили эффективность своей работы. Это выражено в повышении реальных измеримых показателей: количество задач, выполненных в срок, доля полезного рабочего времени, потраченного на достижение стратегических целей, процент выполненных поручений, объём обрабатываемой информации в течение дня (электронных писем, документов), объёмы продаж (финансовых потоков) и многое другое.

Уникальность и отличие данного семинара состоит в том, что на нём показывается тесная связь бизнес-процессов (процессного подхода) и тайм-менеджмента. Т.е. на основе описанных бизнес-процессов (моделей и регламентов) запускается оперативное управление ими. А на нижнем уровне идёт управление задачами и организация эффективной работы исполнителей в рамках каждого бизнес-процесса с помощью методик и технологий тайм-менеджмента.

На семинаре выполняются практические задания по разработке основных компонентов системы тайм-менеджмента, анализу и повышению личной эффективности. Это позволяет участникам семинара сразу после его завершения встраивать полученные наработки в свою профессиональную деятельность и дальше их развивать.

Первый день семинара даёт ответы на следующие вопросы:

- Как быстро выполнять большой объём задач и найти резервы времени?
- Как правильно планировать своё время, задачи, встречи?
- Как расставлять приоритеты в работе и выбирать главное?
- Как упорядочить и формализовать свою рабочую деятельность?
- Как контролировать бизнес-процессы и исполнение задач (поручений)?
- Как разработать и внедрить стандарт управления временем на уровне организации?
- Как добиться выполнения задач и бизнес-процессов в строго заданное время?
- Как эффективно работать в режиме многозадачности и достигать одной задачей нескольких целей?
- Как обеспечить выполнение неприятных и сложных, но важных задач?
- Как использовать весь потенциал информационных и технических средств для управления временем и личной эффективности?
- Как принимать правильные управленческие решения с помощью простых и работающих на практике методов?
- Как минимизировать поглотители времени и прерывания в работе?

Второй день семинара полностью посвящён решению практических задач тайм-менеджмента в программе Microsoft Outlook.

На сегодняшний день Microsoft Outlook является одним из самых распространённых программных продуктов оперативного управления и тайм-менеджмента, установлен практически на каждом компьютере. Практика показывает, что применение такого простого, недорогого и в то же время функционального инструмента вместе с соответствующими методиками в несколько раз повышает

эффективность и качество работы пользователя. Для руководителей – это возможность высвободить время и сосредоточиться на стратегических задачах, для специалистов – это возможность выполнить собственные задачи и поступившие поручения быстрее установленных сроков и в полном объёме.

Основной акцент на втором дне семинара делается не на том "какие нажимать кнопки", а на том как решать практические бизнес-задачи с помощью MS Outlook (т.е. правильно планировать задачи и встречи, контролировать исполнение задач и бизнес-процессов, эффективно работать с электронной почтой и большими объёмами информации). Поэтому по результатам обучения участники получают знания + навыки как по работе в MS Outlook, так и по основам тайм-менеджмента.

Особое внимание уделено интеграции MS Outlook с программными продуктами бизнес-моделирования и описания бизнес-процессов (MS Visio, Business Studio и др.), как перспективному направлению развития.

На втором дне семинара предоставляются компьютеры с установленным MS Outlook, на которых выполняются практические задания. Для более качественной работы приветствуется использование участниками личных ноутбуков и планшетных компьютеров. В целях упрощения практических заданий MS Outlook рассматривается в локальной версии без привязки к корпоративной ИТ-системе и Exchange-серверам. Материалы в MS Outlook, которые демонстрируются на семинаре, передаются участникам в электронном виде.

Второй день семинара даёт ответы на следующие вопросы:

- Как повысить мастерство деловой переписки?
- Как эффективно работать с большими объёмами информации, в том числе с электронной почтой?
- Как обеспечить надёжную защиту своей электронной почты от нежелательных сообщений и потенциальных угроз безопасности?
- Как автоматизировать и ускорить согласование документов и регламентов бизнес-процессов?
- Как выполнять хронометраж задач и бизнес-процессов, вести измерение и учёт ключевых показателей КРІ тайм-менеджмента?
- Как использовать модели и регламенты бизнес-процессов для планирования и назначения задач в MS Outlook (в том числе разработанные в других системах: MS Visio, Business Studio и др.)?
- Как эффективно планировать свой рабочий день и неделю в электронном календаре MS Outlook, работать с несколькими календарями?
- Как синхронизировать информацию и календари, работая на нескольких компьютерах и мобильных устройствах?
- Как и в каких случаях применять Интернет-календари?
- Как применять базовые и сервисные функции MS Outlook на профессиональном уровне?
- Какие особенности и «тонкости» имеет MS Outlook, которые не известны обычным пользователям?

Семинар-практикум предназначен для всех руководителей и специалистов вне зависимости от сферы деятельности и отрасли. В первую очередь рекомендуется пройти обучение тем руководителям и специалистам, которые работают с большими объёмами информации, имеют высокую трудовую загрузку, участвуют во многих бизнес-процессах организации, выполняют сложные и многопрофильные задачи.

## Программа семинара-практикума

### **ПЕРВЫЙ ДЕНЬ**

#### **1. Основы управления бизнес-процессами и их связь с тайм-менеджментом**

- Система управления бизнес-процессами и процессный подход: основные понятия и компоненты
- Типы и особенности бизнес-процессов в организации, технологические карты и регламенты
- Бизнес-навигатор: база знаний о всей деятельности организации (содержание и разработка)
- Методика и нотации описания бизнес-процессов, примеры основных бизнес-моделей организации
- Обзор программных продуктов бизнес-моделирования и описания бизнес-процессов (Business Studio, MS Visio и др.)
- Практические рекомендации по управлению проектами организационно-корпоративного развития (Project management)
- Связь бизнес-процессов и тайм-менеджмента (оперативного управления)

#### **2. Тайм-менеджмент: методики и успешные практики**

- Основные понятия, принципы и значение тайм-менеджмента
- Архитектура системы тайм-менеджмента и методики её разработки

- Корпоративный и личный тайм-менеджмент (включая Life management)
- Стандарт тайм-менеджмента для организации (содержание и внедрение)
- Соглашения о качестве внутренних услуг и исполнения задач в организации (SLA – Service Level Agreement), примеры
- Сбалансированная система показателей BSC / KPI: примеры основных компонентов и их связь с тайм-менеджментом
- Система мотивации персонала, примеры

### **3. Планирование целей и задач**

- Разработка дерева целей и стратегических проектов
- Связь долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования (год, месяц, неделя, день)
- Разработка личных и корпоративных показателей KPI для измерения достижения целей
- Планирование достижения целей (пошаговый план, графические модели – «дорожные карты»)
- Типы и особенности задач в тайм-менеджменте (жёсткие, гибкие, плавающие и др.)
- Планирование задач на неделю и день, работа с календарём (ежедневником)
- Нормирование времени, определение оптимальной длительности выполнения задач и бизнес-процессов, экономия времени
- Техника расстановки приоритетов задач, баланс срочного и важного
- Делегирование задач: рекомендации, примеры и методы стимулирования сотрудников
- Система контроля исполнения поручений руководителя

### **4. Достижение целей и эффективное выполнение задач**

- Анализ и минимизация поглотителей времени
- Анализ и минимизация прерываний (отвлечений) в работе
- Хронометраж и измерение ключевых показателей тайм-менеджмента (KPI)
- Технические методы повышения личной эффективности и опыт их применения: быстрое чтение и печать на клавиатуре, методы поддержки принятия решений, бенчмаркинг, правильная организация рабочего места, автоматизация выполнения задач, оптимизация телефонных звонков, структурирование информации и др.
- Психологические методы повышения личной эффективности
- Работа в режиме многозадачности и повышенных нагрузок, рекомендации по обеспечению высокой и стабильной работоспособности
- Оптимизация подготовки и проведения совещаний, коллективной работы
- Работа с неприятными и сложными («неподъёмными») задачами
- Технологии отдыха
- Контроль и анализ достижения целей, индивидуальная панель управления для руководителя и сотрудника

## **ВТОРОЙ ДЕНЬ**

### **5. Интерфейс и базовые функции MS Outlook**

- Главное меню («лента»)
- Область навигации
- Учётные записи, файлы данных, резервное копирование
- Представления: просмотр, создание, настройка
- Работа с контактами (адресная книга): создание, настройка, отображение, история взаимодействия по контакту
- Заметки и ведение личной базы знаний
- Методы ускорения работы в MS Outlook

### **6. Раздел «Почта» MS Outlook**

- Основные функции и настройки раздела «Почта»
- Настройка каталога папок для хранения писем
- Обработка входящих и исходящих писем (правила эффективной работы с информацией)
- Поиск писем по параметрам
- Работа с несколькими почтовыми серверами (учётными записями)
- Настройка многоуровневого метода защиты от нежелательных сообщений (спам), фильтры (правила)
- Настройка автоматических ответов на входящие письма (при отсутствии на работе)
- Правила и мастерство деловой переписки
- Функция «Слияние», массовое создание индивидуальных писем (рассылка)



## **7. Раздел «Задачи» MS Outlook**

- Основные функции и настройки раздела «Задачи»
- Планирование и назначение задач
- Группировка задач по бизнес-процессам и другим категориям
- Делегирование задач
- Контроль исполнения задач и поручений: активные, завершённые, просроченные задачи
- Контроль согласования моделей бизнес-процессов и документов с помощью новых пользовательских полей
- Хронометраж бизнес-процессов и задач (учёт и анализ времени выполнения, длительность)
- Импорт задач в MS Outlook из моделей бизнес-процессов, разработанных в программных продуктах бизнес-моделирования (MS Visio, Business Studio, ARIS) и управления проектами (MS Project)

## **8. Раздел «Календарь» MS Outlook**

- Основные функции и настройки раздела «Календарь»
- Планирование задач, встреч (событий) в календаре
- Типы задач и встреч (жёсткие, плавающие, гибкие, повторяющиеся, многодневные и др.)
- Настройка напоминаний (оповещений) для встреч
- Работа с панелью задач в календаре, бюджетирование времени в календаре на выполнение задач
- Условное форматирование: автоматическая подсветка встреч в календаре в зависимости от типа и названия встречи
- Работа с несколькими календарями, наложение календарей
- Поиск встреч по ключевым словам, отбор встреч по параметрам
- Хронометраж задач и встреч в календаре (учёт и анализ времени выполнения, длительность)
- Печать календаря
- Синхронизация календаря MS Outlook на нескольких устройствах (компьютер, планшет, коммуникатор и др.)
- Синхронизация с внешними календарями, Интернет-календари (Google Calendar, Яндекс Календарь и др.), экспорт / импорт календаря

## **СЕМИНАР «BUSINESS STUDIO ДЛЯ БАНКИРОВ: ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ»**

На сегодняшний день Business Studio является одним из самых распространённых профессиональных программных продуктов бизнес-моделирования в банках России и СНГ. Практика показывает, что наличие такого многофункционального инструмента в несколько раз повышает эффективность выполнения проектов и задач формализации и оптимизации деятельности банка.

Данный семинар будет полезен для специалистов разного уровня подготовки:

- для тех, кто начинает или планирует работать с Business Studio – это возможность детально познакомиться с программой, изучить базовые функции и примеры, освоить правильные алгоритмы действий, чтобы в будущем не совершать ошибок и всегда находить оптимальные решения
- для тех, кто уже давно работает в Business Studio – это возможность повысить свои знания и навыки, освоить программу на профессиональном уровне со всеми особенностями, тонкостями и самыми сложными функциями, познакомиться с передовым опытом других банков и успешных проектов

В ходе семинара подробно рассматриваются нотации бизнес-моделирования и описания бизнес-процессов, встроенные в Business Studio, методики разработки бизнес-моделей и реализации различных проектов с помощью Business Studio, базовые и сервисные функции Business Studio, приводится большое количество банковских примеров.

Основной акцент делается не на том "какие нажимать кнопки", а на том как решать практические бизнес-задачи с помощью Business Studio (т.е. разрабатывать стратегические карты, описывать и анализировать бизнес-процессы, разрабатывать эффективные бизнес-модели и регламенты). Поэтому по результатам семинара участники получают знания + навыки как по работе в Business Studio, так и по основным методикам и успешным практикам бизнес-инжиниринга.

Для банка в целом внедрение технологий и инструментов бизнес-инжиниринга позволяет значительно повысить прозрачность и управляемость, обеспечить стабильное развитие и тиражирование бизнеса, получить необходимые конкурентные преимущества, существенно снизить операционные риски.

На семинаре каждому участнику предоставляется компьютер с установленным Business Studio, на котором выполняются практические задания. Это позволяет участникам сразу после завершения семинара встраивать полученные наработки в деятельность своего банка и дальше их развивать. Все материалы и бизнес-модели в Business Studio, которые демонстрируются на семинаре, передаются участникам в электронном виде (формат MS Word и MS Visio). Для эффективного обучения на семинаре желательны базовые знания и навыки по работе с программными продуктами MS Word и MS Visio.

Семинар-практикум даёт ответы на следующие вопросы:

- Как быстро и эффективно разрабатывать бизнес-модели в различных нотациях?
- Как описать бизнес-процессы в соответствии со всеми требованиями выбранной нотации и автоматически проверить правильность (корректность) моделей?
- Какие характеристики и особенности применения нотаций, встроенных в Business Studio: Basic Flow Chart (простая блок-схема), Cross Functional Flow Chart (кросс-функциональная блок-схема), IDEF0, eEPC (Event driven Process Chain), Cause and Effect Diagram (модель причинно-следственного анализа), BPMN (Business Process Model and Notation)?
- Как применять базовые и сервисные функции Business Studio на профессиональном уровне?
- Как решать повседневные и сложные практические задачи с помощью Business Studio?
- Какие примеры и результаты использования Business Studio в различных банках и проектах?
- Что представляет собой комплексная бизнес-модель банка, как она разрабатывается и оформляется?
- Как автоматизированно генерировать регламенты и нормативные документы на основе бизнес-моделей, обеспечить их исполнение сотрудниками?

Семинар-практикум предназначен для руководителей и специалистов следующих подразделений банка.

- Управление бизнес-процессов и технологий
- Управление методологии и документооборота
- Управление стратегического и организационного развития
- Управление информационных технологий
- Служба качества и стандартизации
- Управление персонала
- Проектный офис
- Бизнес-подразделения (продажи и работа с клиентами)

- Финансовые подразделения, бухгалтерия
- А также подразделения, руководители и специалисты которых, участвуют в проектах по стратегическому и организационному развитию, регламентации и оптимизации бизнес-процессов, организационной структуры, повышению эффективности труда, часто разрабатывают различные бизнес-модели и регламенты.

В целях повышения качества обучения и работы на компьютерах рекомендуемый размер учебной группы 12 участников.

## Программа семинара-практикума

### **ПЕРВЫЙ ДЕНЬ**

#### **1. Интерфейс, базовые функции и справочники (классы) Business Studio**

- Общая информация о Business Studio: особенности, предназначение и решаемые задачи
- Организация проекта по внедрению Business Studio, формализации и оптимизации деятельности банка
- Преимущества Business Studio и сравнительный анализ с другими программными продуктами бизнес-моделирования
- Окно выбора баз данных: создание, удаление, резервное копирование, конвертация баз данных
- Главное меню («лента») и Навигатор, базовые настройки Business Studio
- Дерево процессов банка: правила разработки, типовые процессы, статусы процессов, карточки (параметры) процессов, контекстное меню, практические примеры и др.
- Автоматическое построение графического дерева процессов на основе иерархического списка
- Дерево организационной структуры (субъекты), роли
- Графические модели организационной структуры: правила разработки и настройки, примеры
- Назначение владельцев процессов, автоматическое формирование матрицы распределения ответственности

#### **2. Графическое описание процессов**

- Описание процессов в нотациях: IDEF0, Basic Flow Chart, Cross Functional Flow Chart, EPC, BPMN
- Функции и настройки Business Studio по графическому описанию процессов: туннелирование стрелок, слияние и разделение стрелок, внешние ссылки, автосоединение и автоматическое связывание фигур, вывод параметров объектов на графическую модель, междиagramмные ссылки, декомпозиция процессов, синхронизация объектов, автоматическая проверка моделей на правильность построения и соответствие требованиям выбранной нотации, статусы документов на моделях процессов («термины»)
- Заполнение параметров подразделений и должностей – исполнителей процессов
- Автоматическая генерация регламентов процессов, должностных инструкций, положений о подразделениях и других отчётов
- Примеры моделей бизнес-процессов (технологических карт) банка в различных нотациях: кредитование, депозиты, обслуживание расчетных счетов, пластиковые карты, зарплатные проекты, валютный контроль, дистанционное банковское обслуживание (Интернет-Банк), финансовый мониторинг, взыскание просроченной задолженности, управление рисками, процессы ITIL / ITSM, разработка банковских продуктов, антикризисное управление и многое другое.

### **ВТОРОЙ ДЕНЬ**

#### **3. Стратегическое управление и работа с показателями KPI**

- Управление стратегическими проектами банка (планирование, контроль, отчётность)
- Сбалансированная система показателей банка – BSC / KPI
- Дерево стратегических целей, параметры (карточки) целей, привязка проектов
- Стратегические карты банка, контроль выполнения стратегии и отчётность, практические примеры
- Дерево показателей KPI банка, параметры показателей
- Настройка индикаторной линейки и заполнение значений (план-факт) для показателей KPI с разными трендами: увеличение, уменьшение, удержание в границах
- Привязка показателей к должностям (через карточку показателя, через процессы «с владельцами»), формирование должностных инструкций с показателями и личной системы мотивации для сотрудников банка
- Привязка показателей к стратегическим целям, формирование счётной карты BSC / KPI

- Построение графиков и формирование отчётности по показателям KPI
  - Создание формул для расчёта показателей, расчёт коэффициента качества бизнес-процессов банка
- 4. Другие функции и справочники (компоненты) Business Studio**
- Дерево программных продуктов банка (системная архитектура): правила разработка, карточки (параметры) программных продуктов, привязка к процессам, автоматизированная генерация технических заданий (ТЗ), практические примеры
  - Дерево / библиотека документов банка (объекты деятельности): правила разработки, карточки (параметры) документов, привязка внешних файлов, отчётность
  - Справочник «Физические лица»: заполнение и привязка к должностям
  - Стандарты качества и ISO 9000, система менеджмента качества банка (СМК): основные функции, компоненты и практические примеры, автоматизированная генерация Руководства по качеству и других регламентов СМК, оценка удовлетворённости клиентов, повышение качества процессов
  - Анализ бизнес-процессов и несоответствий (Диаграммы Исикавы – Cause And Effect Diagram), примеры
  - Управление операционными рисками в Business Studio: планирование и идентификация, привязка к бизнес-процессам, контроль, отчётность, корректирующие и предупреждающие действия
  - Функционально-стоимостной анализ и имитационное моделирование процессов банка: расчёт стоимости, длительности и трудоёмкости процесса на реальном банковском примере
  - Управление продуктами банка (направления деятельности): дерево продуктов, карточки продуктов, каналы продаж, кросс-продажи, отчётность
  - Функции по маркетинговому планированию и анализу
  - HTML-Публикация, Business Studio Portal: формирование единой базы знаний о всей деятельности банка, предоставление доступа руководителям и сотрудникам
  - Комплексная бизнес-модель банка: структура, содержание и примеры
- 5. Административные и сервисные функции Business Studio**
- Объектная модель
  - Работа с фильтрами, восстановление удалённых объектов
  - Меню «Администрирование»: настройка прав доступа, настройка главного меню, обслуживание баз данных, журнал аудита действий пользователей и др.
  - Модуль «MetaEdit»: создание новых классов, списков, параметров. Пример разработки системы управления операционными рисками с помощью «MetaEdit». Перенос конфигураций между разными базами данных.
  - Обзор и редактирование встроенных в Business Studio шаблонов отчётов и регламентов, вывод их в контекстное меню различных объектов (справочников)
  - Разработка новых шаблонов отчётов
  - Импорт-экспорт информации, интеграция Business Studio с другими программными продуктами и приложениями

## Информация об авторе

Исаев Роман Александрович

Эксперт по бизнес-инжинирингу и организационно-корпоративному развитию.

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

Партнёр группы компаний «Современные технологии управления».

Имеет 2 высших образования (техническое «Системный анализ и управление», экономическое «Финансы и кредит»), сертификаты повышения квалификации в ведущих российских и международных учебных центрах.

Автор более 30 публикаций в научно-практических журналах (издательства «Регламент», «Финансы и кредит», «Стандарты и качество») и Интернет-изданиях.

Автор книг

- [«Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг»](#) (в двух томах), Инфра-М 2015.
- [«Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии»](#), Инфра-М 2015.
- [«Секреты успешных банков: менеджмент качества и ISO 9000»](#), Инфра-М 2012.
- [«Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке»](#), Голос-Пресс 2009.

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

- [Комплексная типовая бизнес-модель банка \(финансовой организации\)](#)
- [Типовая система менеджмента качества \(СМК - ISO 9000\) банка](#)

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

Руководитель проектов бизнес-инжиниринга и организационного развития с опытом работы 10 лет.

Среди Клиентов ведущие российские и международные банки: «Альфа-Банк», «Сбербанк России», «Home Credit and Finance Bank», «Baltikums Bank», «Privat Bank», «Новикомбанк», «АлмазЭргиэнБанк», «Глобэкс-Банк», Банк «Сетелем», Банк «Открытие», «Нота-Банк», «Башкомснаббанк», Банк «ВТБ24», «РосЕвроБанк», Банк «Северный кредит», «МТИ-Банк», «КИТ Финанс Инвестиционный банк», «Аксонбанк», Международный банк экономического сотрудничества (МБЭС), Банк «БелВЭБ», «Хамкорбанк», «Тройка-Д Банк», Банк «Екатеринбург» и многие другие. А также другие финансовые организации (страховые, лизинговые, микрофинансовые, инвестиционные, брокерские, управляющие).

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

Контактная информация:

- E-mail: [isaev.ra@bankiram.pro](mailto:isaev.ra@bankiram.pro), [isaev.ra@yandex.ru](mailto:isaev.ra@yandex.ru)
- Web: <http://www.bankiram.pro>, <http://www.isaevroman.ru>
- Моб. тел.: +7 (926) 269-85-05