

Секреты успешных банков

Р.А. ИСАЕВ

# СЕКРЕТЫ УСПЕШНЫХ БАНКОВ

## БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИИ



OZON.RU

**СЕКРЕТЫ УСПЕШНЫХ БАНКОВ**

**Р.А. ИСАЕВ**

# **СЕКРЕТЫ УСПЕШНЫХ БАНКОВ: бизнес-процессы и технологии**

**ЭЛЕКТРОННАЯ КНИГА-ОРГАНИЗЕР**

Москва  
ИНФРА-М  
2012

УДК 650  
ББК 65.290  
И85

И85      **Исаев Р.А.**  
Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. —  
М.: ИНФРА-М, 2012. — 260 с. — (Секреты успешных банков).  
ISBN 978-5-16-011055-7

Настоящая книга представляет собой электронный органайзер, который состоит из графических слайдов, схем, бизнес-моделей, примеров и содержит минимум «сухой» текстовой информации. Благодаря такому инновационному способу представления материала в книге сжата информация, равная по объему нескольким учебникам и методическим пособиям. Книга позволит быстро и наглядно освоить знания и практический опыт по основным темам процессного управления в современном банке: описание, анализ, аудит и оптимизация бизнес-процессов, регламентация и методология, нотации, технологии и программные продукты бизнес-моделирования, успешные практики и многое другое. Книга подготовлена на основе реальной банковской практики. Это означает, что все предложенные методики и материалы служат исключительно для решения практических задач банка, успешно апробированы и используются в различных банках, а также на консалтинговых проектах. Книга предназначена для банковских специалистов и руководителей, а также 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.

ББК 65.290

ISBN 978-5-16-011055-7

© Исаев Р.А., 2012

Подписано в печать 01.02.2011.  
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.  
Усл. печ. л. 16,5. Уч.-изд. л. 19,36.  
Цена свободная

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

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
Введение.....	6
Глава 1. Система управления бизнес-процессами в банке.....	7
Глава 2. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка.....	71
Глава 3. Методика описания и регламентации процессов банка.....	126
Глава 4. Нотации для описания бизнес-процессов.....	153
Глава 5. Управление бизнес-процессами в банке.....	173
Глава 6. Методы аудита, анализа и оптимизации бизнес-процессов.....	183
Глава 7. Программные продукты бизнес-моделирования.....	206
Заключение.....	257
Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы.....	258

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Данная книга является 3-й из серии «Секреты успешных банков», продолжает книгу «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг» (издательство Инфра-М, 2011) и ориентирована на читателей, которые уже имеют начальные знания по данной теме. Поэтому для более эффективной работы рекомендуется детально ознакомиться с предыдущей книгой.

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

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

Книга будет полезна читателям для решения следующих задач.

- Быстро и наглядно обучиться новым знаниям.
- Посмотреть на известные методики и темы с новой стороны, открыть ранее неизвестные (или неочевидные) решения и подходы.
- Повторить и закрепить знания и опыт, полученные при выполнении проектов, на бизнес-семинарах и из других источников.
- Сформировать системное понимание и мышление в рассматриваемой предметной области. Увидеть всю картину в целом и её мелкие детали, их взаимосвязь.
- Подчерпнуть новые идеи и решения для своей работы и развития.
- Самостоятельно разработать учебные курсы и семинары (в том числе дистанционные) для обучения сотрудников банка, учащихся бизнес-школ и т.п.
- Самостоятельно разработать деловые презентации для специалистов и руководителей банков, консалтинговых компаний и других организаций.
- Самостоятельно выполнять задачи и проекты по темам, которые описываются в книге.
- Сохранить собственные знания и опыт в виде заметок и записей в соответствии со структурой и базой знаний, предложенной в книге.

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

Будет очень приятно получить от читателей новые примеры реализации описываемых в книге методик, а также вопросы и другую интересную информацию на адрес: [isaev.ra@yandex.ru](mailto:isaev.ra@yandex.ru).

С уважением, Автор.

**Книга издана при поддержке**

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

Приглашаем посетить профессиональные сайты и блоги автора, посвящённые тематике книги:

- <http://bankiram.blogspot.com>
- <http://isaev-ra.livejournal.com>
- [http://twitter.com/isaev\\_roman](http://twitter.com/isaev_roman)

## ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

**Глава 2** посвящена комплексной типовой бизнес-модели коммерческого банка и рассматривает следующие темы: структура и содержание бизнес-модели, примеры входящих в неё документов, моделей, справочников и других материалов, ценность и практическое применение бизнес-модели для банков.

**Глава 3** посвящена методике описания и регламентации бизнес-процессов банка, рассматриваются следующие темы: управление проектом по описанию бизнес-процессов банка, минимизация рисков при описании бизнес-процессов, распределение задач и ответственности, описание этапов методики, автоматизированная разработка регламентов, как заставить регламенты «работать» и многое другое.

**Глава 4** посвящена нотациям описания бизнес-процессов. Перечислены и детально рассмотрены основные нотации, входящие в них правила, объекты, типы связей и многое другое.

**Глава 5** посвящена методическим рекомендациям по управлению бизнес-процессами банка. Описаны основные этапы: планирование процесса, выполнение и контроль процесса, выполнение неоперационных задач и проектов для процесса, анализ процесса.

**Глава 6** посвящена методам аудита, анализа и оптимизации бизнес-процессов. Представлен полный перечень наиболее актуальных методов, а также детальное описание и примеры реализации отдельных методов.

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

# Глава 7. Программные продукты бизнес-моделирования



# Программные продукты бизнес-моделирования

- ▶ Использование программных продуктов бизнес-моделирования (ППБМ) имеет большое значение при реализации в банке проектов организационно-корпоративного развития, а также при выполнении постоянных ежедневных задач бизнес-моделирования. Это позволяет значительно сократить время на выполнение проектов и задач, выполнять их в соответствии с общепринятыми успешными практиками и методиками, снизить издержки и повысить эффективность.
- ▶ Главное предназначение ППБМ – автоматизация всех этапов формализации и функционирования систем и объектов управления банка: стратегия, бизнес-процессы, оргструктура и персонал, качество и т.д.

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

# Сравнительный анализ ПП бизнес-моделирования

- Для сравнительного анализа программных продуктов бизнес-моделирования на основе перечисленных далее критериев рекомендуется использовать специальную матрицу, которая разработана автором в программе Microsoft Excel. Данная матрица позволяет автоматизированно определить оптимальный выбор программного продукта на основе предпочтений пользователя.

Критерии (параметры)	Программные продукты					1	
	ПП 1	ПП 2	ПП 3	ПП 4	ПП 5	Макс балл	Вес пар-ра
<b>Широта методологии</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>0,1</b>
<b>Функциональность продукта</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>0,3</b>
<b>Технологические возможности</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>0,1</b>
<b>Коммуникативность</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>0,3</b>
<b>Стоимость</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,1</b>
<b>Прочее</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0,1</b>
Результат с учётом весов	<b>12,4</b>	<b>10,1</b>	<b>7,6</b>	<b>8,6</b>	<b>9,7</b>		
Результат без учёта весов	<b>70</b>	<b>57</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>57</b>		
Рекомендуемый выбор	<b>ВЫБОР</b>						

# Сравнительный анализ ПП бизнес-моделирования

- ▶ В первом столбце перечисляются критерии сравнения, которые объединены в несколько групп. Затем эксперты по ППБМ проставляют баллы по каждому критерию для каждого программного продукта.
- ▶ Например,
  - 0 – в ППБМ не предусмотрено автоматическое формирование регламентирующей документации.
  - 1 – автоматическое формирование регламентирующей документации реализовано, но требует разработки пользователем специальных скриптов и шаблонов
  - 2 – ППБМ позволяет автоматически сформировать все основные регламентирующие документы на основе бизнес-моделей, без дополнительных настроек и доработок.
- ▶ Веса критериев задаёт сам банк (будущий пользователь ППБМ).
- ▶ Например, если кому-то наиболее важна функциональность ППБМ, то напротив этой группы критериев ставится высокий вес, например, 0,7. Разумеется, сумма весов для всех групп критериев должна равняться 1.

# Сравнительный анализ ПП бизнес-моделирования

- ▶ Когда заданы экспертные оценки и веса критериев, матрица сравнительного анализа на основе задолженных в неё формул автоматически определяет оптимальный выбор для пользователя, т.е. один из сравниваемых программных продуктов. Говоря простыми словами, программа Microsoft Excel суммирует значения критериев для каждого программного продукта, умножая их на веса, и записывает полученное число в нижнюю строчку. Тот программный продукт, который наберёт больше баллов и будет оптимальным выбором.
- ▶ Изменяя веса критериев, меняется и оптимальный выбор, т.к. по определённым группам критериев один программный продукт может превосходить другой.
- ▶ В приведенном примере автор использовал усреднённые оценки критериев от специалистов из различных банков и наиболее популярные веса для групп критериев, которые обычно указываются пользователями. Итогом расчетов по представленной методике является выбор оптимального программного продукта для решения типовых задач бизнес-моделирования для большинства банков. В данном примере таким продуктом стала система **Business Studio**.

# Критерии сравнения ППБМ

## ► **Широта методологии**

- Количество поддерживаемых методологий (нотаций) бизнес-моделирования / описания бизнес-процессов
- Количество моделируемых систем управления (стратегия, бизнес-процессы, оргструктура, качество и т.д.). Существуют универсальные программные продукты, которые позволяют разрабатывать любые бизнес-модели в различных нотациях. Такие продукты обладают большой широтой методологии. Напротив, программные продукты с низкой широтой методологии моделируют только бизнес-процессы и только в 1-2-х нотациях.

## ► **Технологические возможности**

- Возможность графического отображения информации
- Возможность сетевой (групповой) работы
- Возможности настроек ПП и параметров проекта
- Возможность самостоятельной доработки ПП
- Поддержка и возможности встраиваемых модулей
- Быстрота и простота в установке
- Интеграция с другими приложениями
- Надёжность ПП и устойчивость в работе
- Наличие средств защиты информации и управления правами пользователей
- Система хранения данных бизнес-моделей

# Критерии сравнения ППБМ

## ► **Функциональность**

- Генерация отчётов и регламентов на основе бизнес-моделей
- Синхронизация объектов на бизнес-моделях, интеграция бизнес-моделей. Одна из важнейших функций, которая позволяет создать систему взаимосвязанных бизнес-моделей и автоматизированно синхронизировать их.
- Возможность декомпозиции бизнес-моделей
- Аналитические функции (ФСА-анализ, SWOT-анализ и др.)
- Управление изменениями
- Проверка бизнес-моделей на целостность и ошибки
- Публикация бизнес-моделей в WEB (HTML) и доведение информации до сотрудников
- Оперативное информирование сотрудников всех уровней о достижении целей и показателей, задачах, проектах и других элементах бизнес-моделирования – сигнальная функция.
- Разработка новых типов бизнес-моделей, изменение текущих. Конфигуратор (мета-редактор) бизнес-моделей. Данная функция полезна в случаях, когда необходимо создать новый тип бизнес-модели, которого нет в стандартной библиотеке бизнес-моделей, изменить фигуры объектов, параметры объектов существующих бизнес-моделей и др.
- Импорт информации в бизнес-модели, сбор и занесение показателей (KPI) – как из информационных систем банка, так и от сотрудников.

# Критерии сравнения ППБМ

## ► Коммуникативность

- Соответствие методическим рекомендациям и стандартам в области бизнес-моделирования и менеджмента
- Лёгкость адаптации к специфике отрасли (проекта)
- Интерфейс
- Необходимые навыки при работе с ПП
- Наличие оперативной поддержки и подробной документации
- Удобство работы с моделями
- Русификация

## ► Стоимость

- Стоимость ПП. Складывается из стоимости лицензий в соответствии с количеством автоматизируемых рабочих мест, стоимости сервера (если требуется коллективная работа) и вспомогательных модулей, решающих специализированные задачи.
- Стоимость использования и поддержки. Она включает стоимость труда и обучения сотрудников, которые будут работать с ППБМ, стоимость технической поддержки. Стоимость труда сотрудников зависит от сложности и трудоемкости использования программного продукта.

## ► Прочее

- Авторитет ПП и фирмы-разработчика
- Распространённость в России

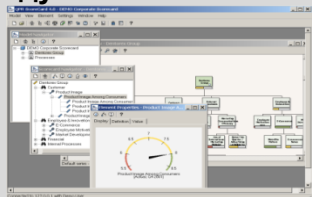
# Для кого необходимы ППБМ

## ► Роли и обязанности пользователей программных продуктов

### Разработчик / Администратор



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



### Рядовой пользователь



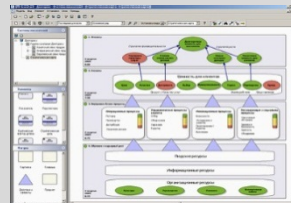
- Сбор и ввод информации
- Разработка отдельных объектов и моделей
- Рецензирование моделей
- Создание и привязка документов



### Аналитик



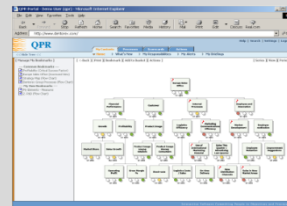
- Интеграция моделей
- Рецензирование моделей
- Разработка и актуализация моделей
- Анализ и оптимизация моделей



### Руководство



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



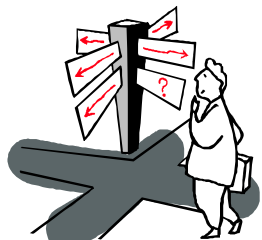


# Организация проекта по внедрению ППБМ

## ► Основные этапы проекта



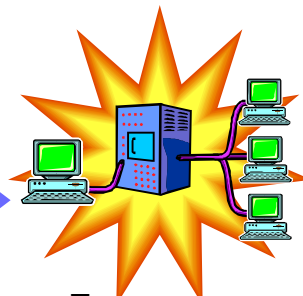
**Формулировка  
требований и  
разработка ТЗ**



**Выбор и  
приобретение  
ППБМ**

Проект	
Работа 1	<div></div>
Работа 2	<div></div>
Работа 3	<div></div>
Работа 4	<div></div>

**Планирование  
проекта**



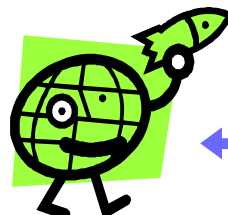
**Подготовка  
технического  
обеспечения**



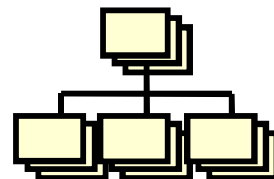
**Разработка  
соглашения по бизнес-  
моделированию**



**Обучение  
сотрудников по  
работе с ППБМ**



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



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

# Организация проекта по внедрению ППБМ

## ► Ключевые факторы успеха проекта

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

# Разработка технического задания на внедрение ППБМ

## Структура типового технического задания (ТЗ)

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

# Пример расчёта окупаемости ППБМ

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

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

# Типовой интерфейс ППБМ

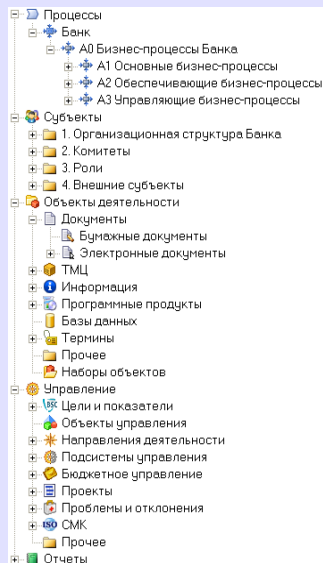
Главное меню. Доступ к базовым и сервисным функциям ППБМ

Файл Справочники Отчеты CMK ССП ФСА Сервис

## Навигатор

### Управление моделями и проектами

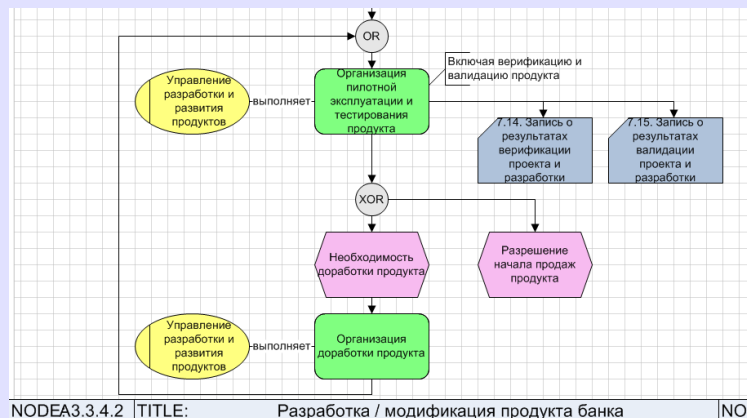
- создание, удаление
- изменение
- группировка



## Окно редактирования моделей

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

- создание
- редактирование
- удаление
- копирование и выгрузка



## Панель Инструментов

### Перечень инструментов для работы с моделями

- объекты
- связи
- масштаб и т.п.



# Программные продукты бизнес-моделирования

- ▶ Рассмотрим вкратце основные ППБМ: Business Studio, ARIS, CA ERwin Process Modeler (BPwin), Microsoft Visio, Бизнес-инженер.
- ▶ Информация по каждому ППБМ сгруппирована по следующей схеме:
  - Общая информация
  - Интерфейс
  - Решаемые задачи, перечень нотаций и моделей
  - Особенности (плюсы и минусы)
- ▶ Наиболее полная информация о ППБМ и их стоимость представлена на соответствующих сайтах разработчиков, ссылки указаны в начале данной главы.

# Business Studio

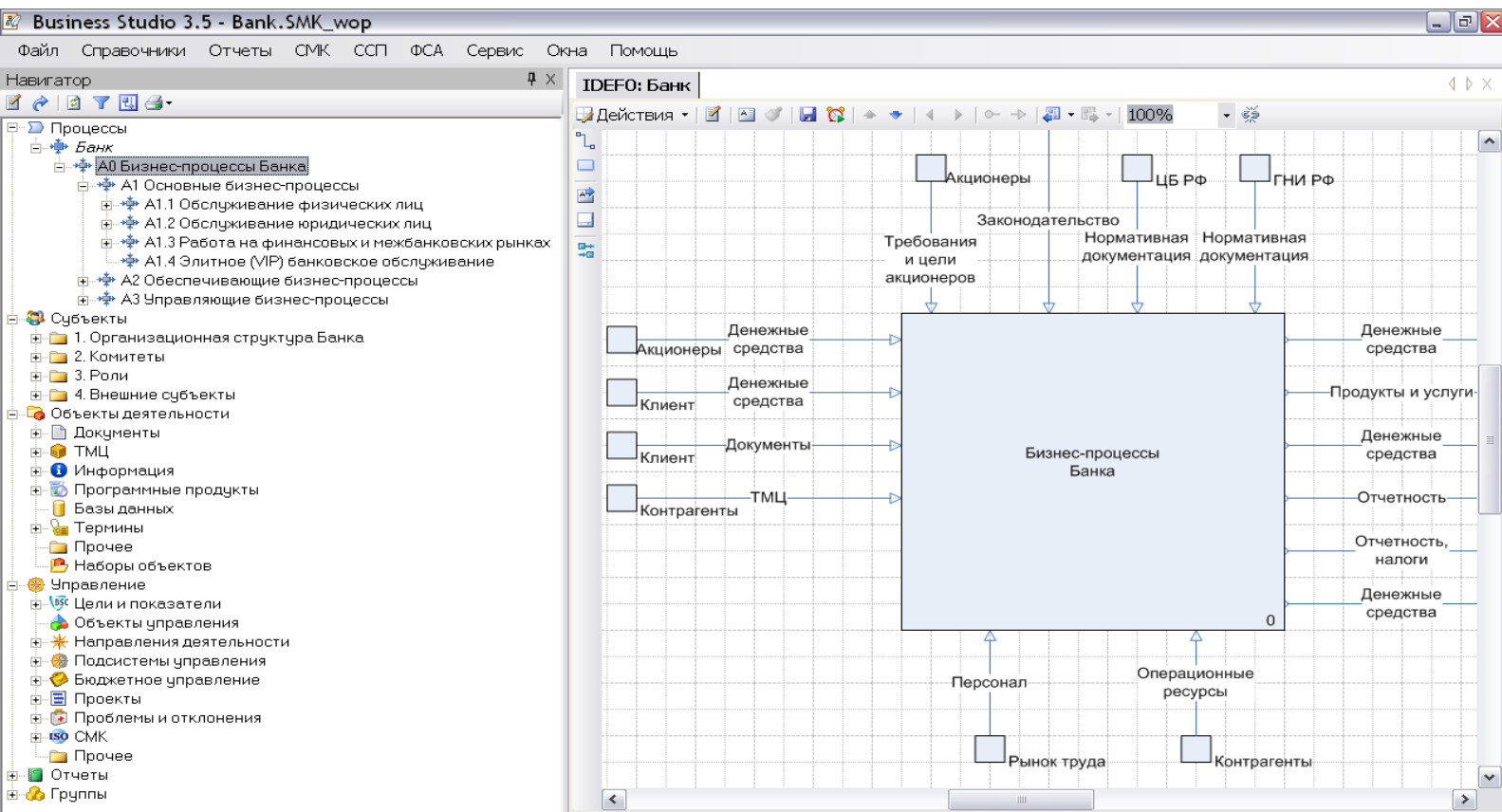
- ▶ Первая версия системы бизнес-моделирования Business Studio появилась на рынке в 2004 году. Разработчик: ГК «Современные технологии управления» (Россия).
- ▶ К 2012 году Business Studio лидирует по числу клиентов в России и СНГ (более 1000) в классе программных продуктов бизнес-моделирования.
- ▶ В процессе обучения студентов систему используют более 100 ВУЗов и бизнес-школ в рамках партнерской программы поддержки учебных заведений.
- ▶ Основная задача, которую решает Business Studio – это создание комплексной модели бизнеса (Enterprise Architecture) в целях организации его эффективной работы. Под комплексной моделью бизнеса понимается модель, содержащая следующие элементы:
  1. Стратегия (цели и показатели их достижения).
  2. Модель бизнес-процессов.
  3. Организационная структура.
  4. Ресурсы и документы.



## Business Studio

Система бизнес-моделирования

# Business Studio – Интерфейс



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



# Business Studio – Задачи



# Business Studio – Эффекты от использования

- ▶ **Для руководителей и «владельцев» бизнес-процессов банка**
- ▶ Business Studio позволяет построить систему управления, все элементы которой логически связаны друг с другом: от стратегических целей до должностных инструкций конкретных исполнителей. Это помогает:
  - Ускорить достижение стратегических целей
  - Повысить прозрачность деятельности банка и бизнес-процессов
  - Снизить затраты и время выполнения бизнес-процессов
  - Сохранить в банке знания о правилах выполнения бизнес-процессов при потере ключевых сотрудников
  - Минимизировать время обучения нового персонала
  - Разгрузить руководителей от "текучки" и предоставить им возможность заниматься стратегическими задачами
  - Снизить трудоемкость работ по проектированию и совершенствованию системы управления в 2-3 раза

# Business Studio – Эффекты от использования

## ► Для специалистов по организационно-корпоративному развитию и банковских бизнес-аналитиков

Business Studio позволяет ускорить и повысить качество выполнения каждого этапа проекта по описанию и реинжинирингу деятельности банка:

- Моделирование бизнес-процессов
- Формирование регламентирующих документов
- Уточнение требований
- Переформирование документов

## ► Для ИТ-специалистов и банковских технологов

Специалистам, занимающимся внедрением информационных систем (ИС), Business Studio позволяет:

- Описать автоматизируемые бизнес-процессы
- Сформировать техническое задание на создание и внедрение ИС
- Сформировать инструкции для пользователей или включить описание работы с ИС в должностные инструкции

# Внедрение Business Studio в банках

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

**КОМПЛЕКСНАЯ ТИПОВАЯ  
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ  
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

В МАГАЗИНЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

РАЗРАБОТАНО  
для  
Business  
Studio

**БАНК**

Бизнес модель  
Типовая система менеджмента  
качества коммерческого банка

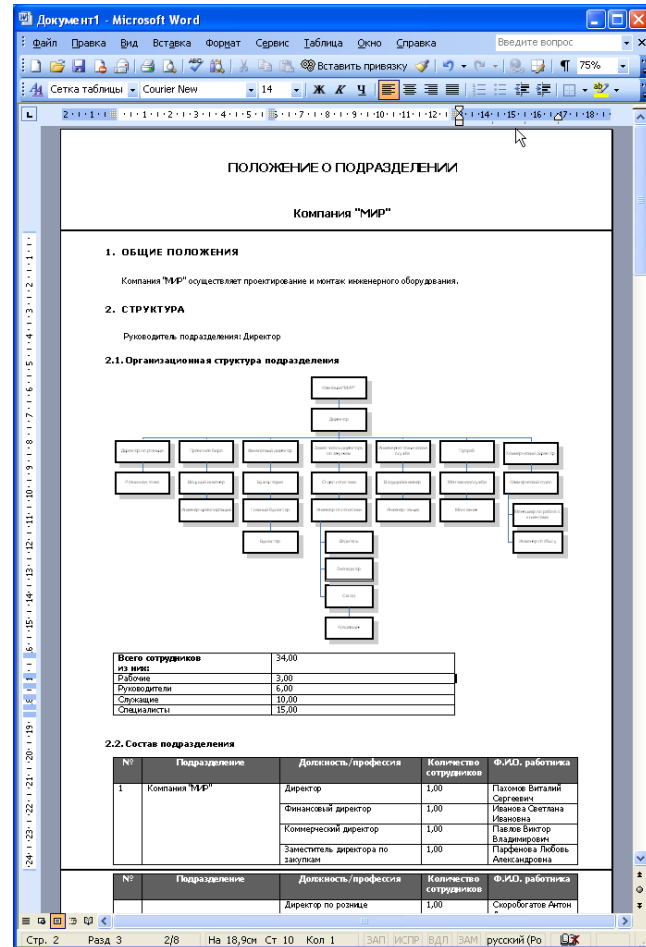
Разработано в  
Business  
Studio

# Внедрение Business Studio в банках

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

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

## 228



# Business Studio – Особенности

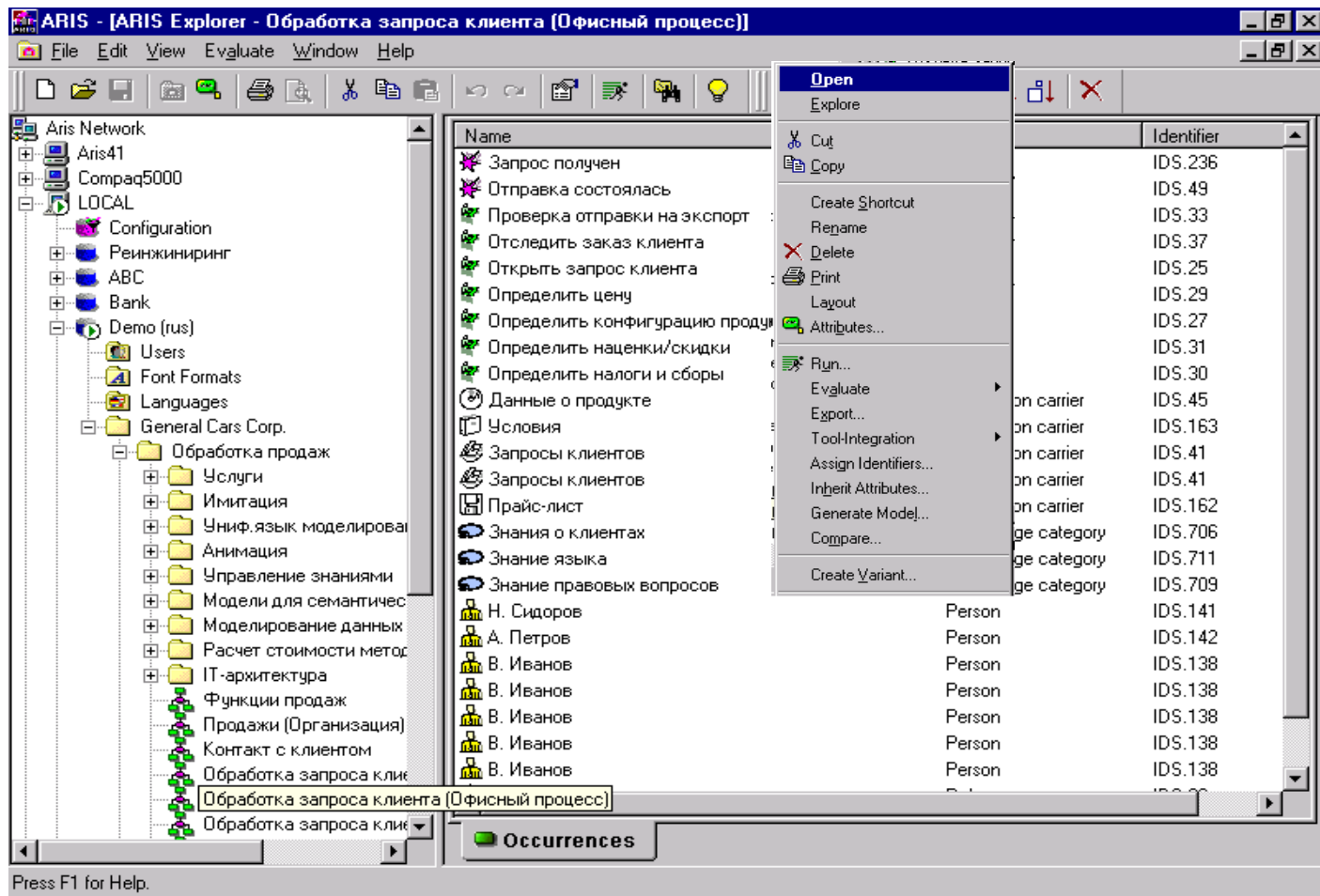
- ▶ Простота, удобство и высокая скорость освоения специалистами.
- ▶ Использование самых популярных нотаций моделирования бизнес-процессов, понятных исполнителям без дополнительной подготовки: IDEF0, Процесс (Basic Flowchart), Процедура (Cross Functional Flowchart), EPC.
- ▶ Интегрированность: в одном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

# ARIS

- ▶ ARIS – это семейство профессиональных ППБМ, поддерживающих все основные области и циклы управления в организации. Разработчик: IDS Scheer AG (Германия).
- ▶ Методология ARIS, на которой построены ППБМ, позволяет формализовать следующие системы и компоненты управления банком: стратегия, бизнес-процессы, организационная структура, качество, информационная система и др. Всего более 100 нотаций (шаблонов) для создания бизнес-моделей.  
ARIS включает 4 платформы, в которые входят наборы модулей.
- ▶ ARIS Strategy Platform  
Предназначена для проектирования бизнес-стратегии, внедрения стратегии в бизнес-процессы и оперативного мониторинга стратегических целей.
- ▶ ARIS Design Platform  
Предназначена для распределенного моделирования, оптимизации, публикации бизнес-процессов и управления ИТ архитектурой.
- ▶ ARIS Implementation Platform  
Предназначена для подготовки моделей бизнес-процессов к автоматизации, управления процессом разработки программного обеспечения.
- ▶ ARIS Controlling Platform  
Предназначена для контроллинга бизнес-процессов и внедрения согласованной корпоративной системы управления всего предприятия.

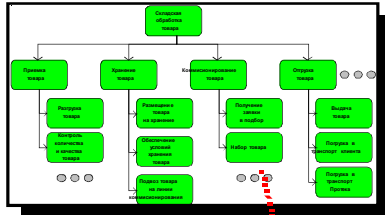


# ARIS – Интерфейс

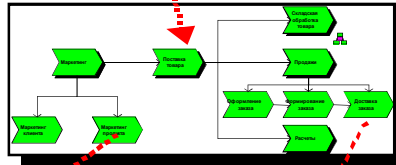


# ARIS – Модели и их интеграция

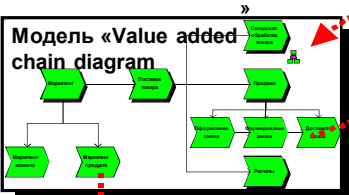
Модель  
«Function tree»



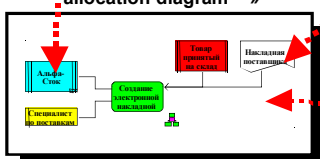
Модель  
«Value added chain diagram»



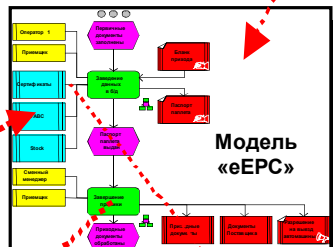
Модель «Value added chain diagram»



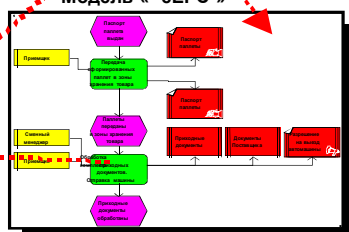
Модель « Function allocation diagram »



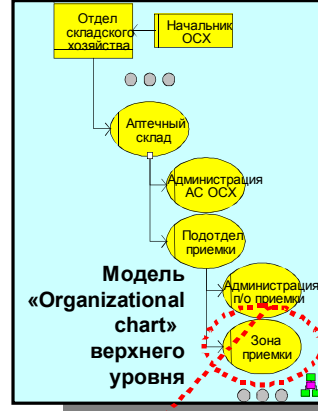
Модель  
«eEPC»



Модель « eEPC »



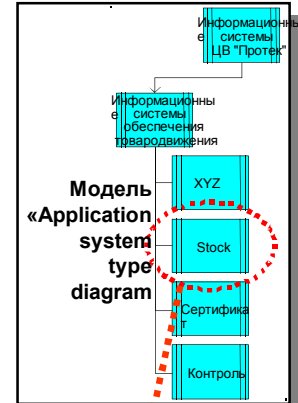
Модель  
«Organizational chart»  
верхнего уровня



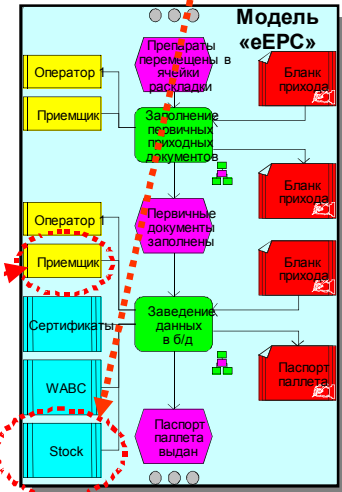
Модель «Organizational chart» уровня отдела



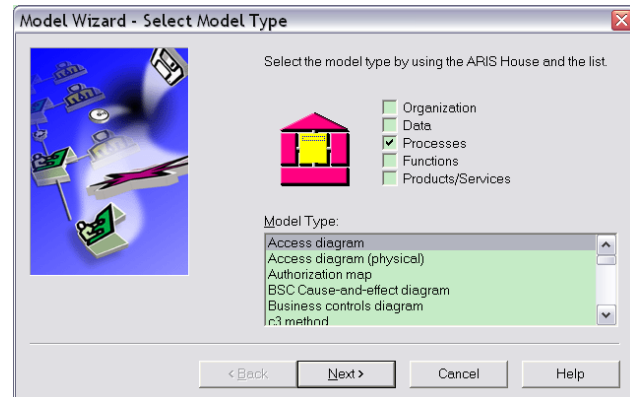
Модель  
«Application system type diagram»



Модель  
«eEPC»



# Методология ARIS



# ARIS – Особенности

## ▶ Плюсы

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

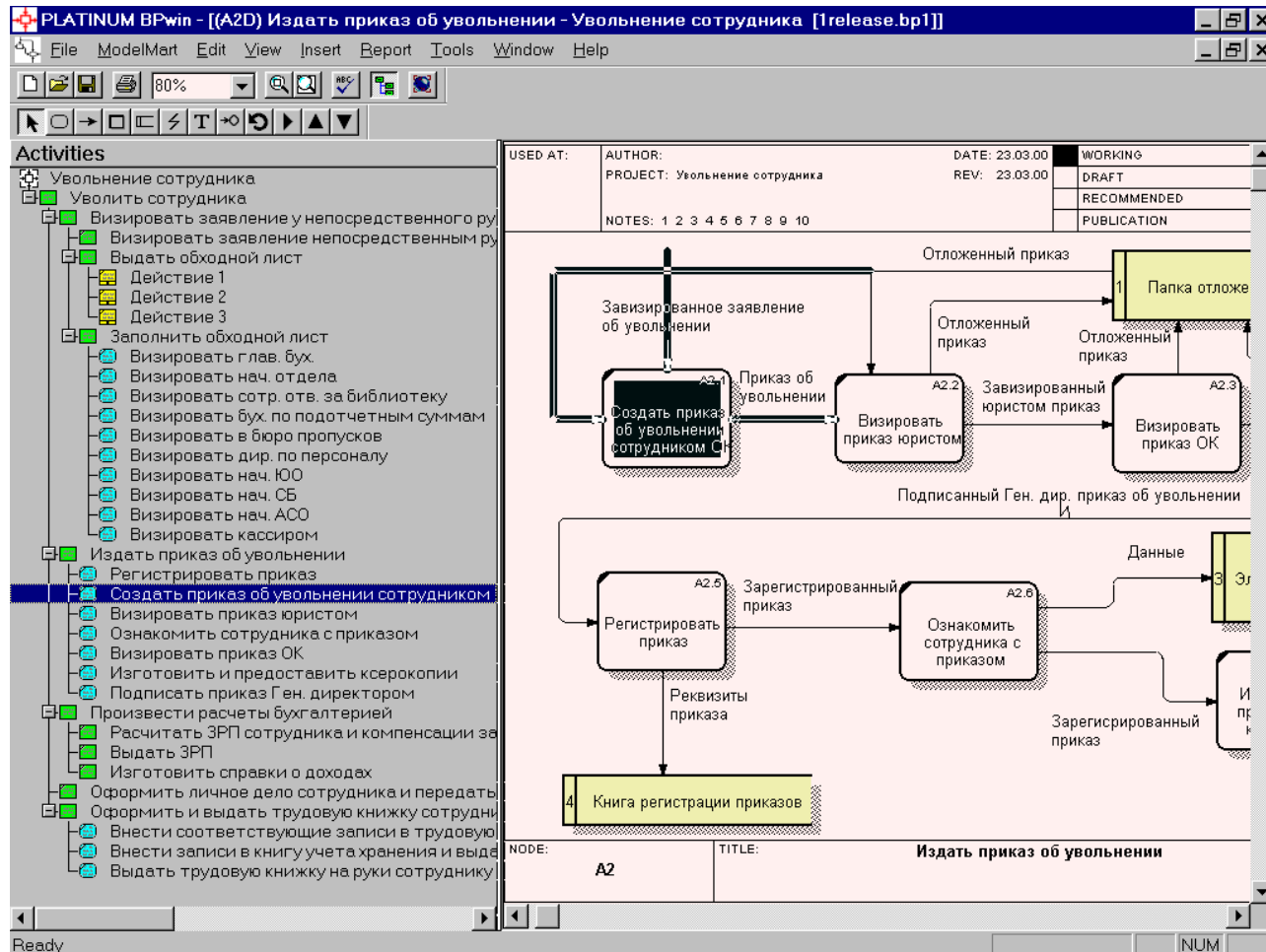
## ▶ Минусы

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

# CA ERwin Process Modeler (BPwin)

- ▶ Программный продукт CA ERwin Process Modeler является инструментом для моделирования, анализа, документирования и оптимизации бизнес-процессов. Разработчик: компания «CA technologies», США.
- ▶ Используется для графического описания бизнес-процессов, что позволяет наглядно представить всю деятельность организации.
- ▶ Данный программный продукт ранее получил широкую известность с названием BPwin, однако содержал ограниченный функционал по бизнес-моделированию и не являлся комплексным решением.
- ▶ ERwin Process Modeler помогает документировать важные аспекты любых бизнес-процессов: действия, которые необходимо предпринять, способы их осуществления и контроля, требующиеся для этого ресурсы, а также визуализировать получаемые от этих действий результаты. Повышает бизнес-эффективность IT-решений, позволяя аналитикам и проектировщикам моделей соотносить корпоративные инициативы и задачи с бизнес-требованиями и процессами информационной архитектуры и проектирования приложений.

# CA ERwin Process Modeler – Интерфейс



# CA ERwin Process Modeler - Поддерживаемые нотации

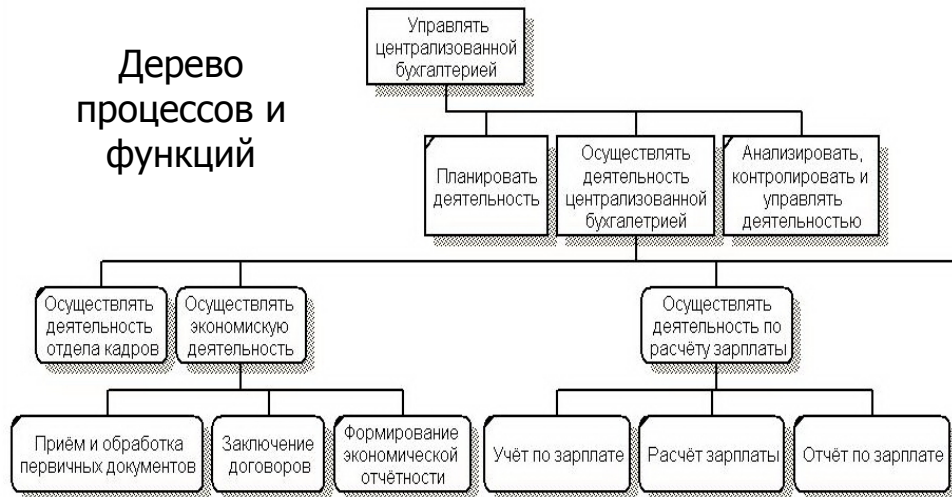
1. IDEF0
2. DFD (нотация Гейна-Карсона)
3. IDEF3 (аналог WFD-модели)

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

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

# CA ERwin Process Modeler – Примеры моделей

Дерево  
процессов и  
функций



Дерево  
организационной  
структуры





# CA ERwin Process Modeler – Особенности

## ▶ Плюсы

- Хорошо подходит для моделирования бизнес-процессов в нотациях серии IDEF. Возможность декомпозиции бизнес-процессов.
- Удобная визуализация и интерфейс
- Наличие аналитических функций

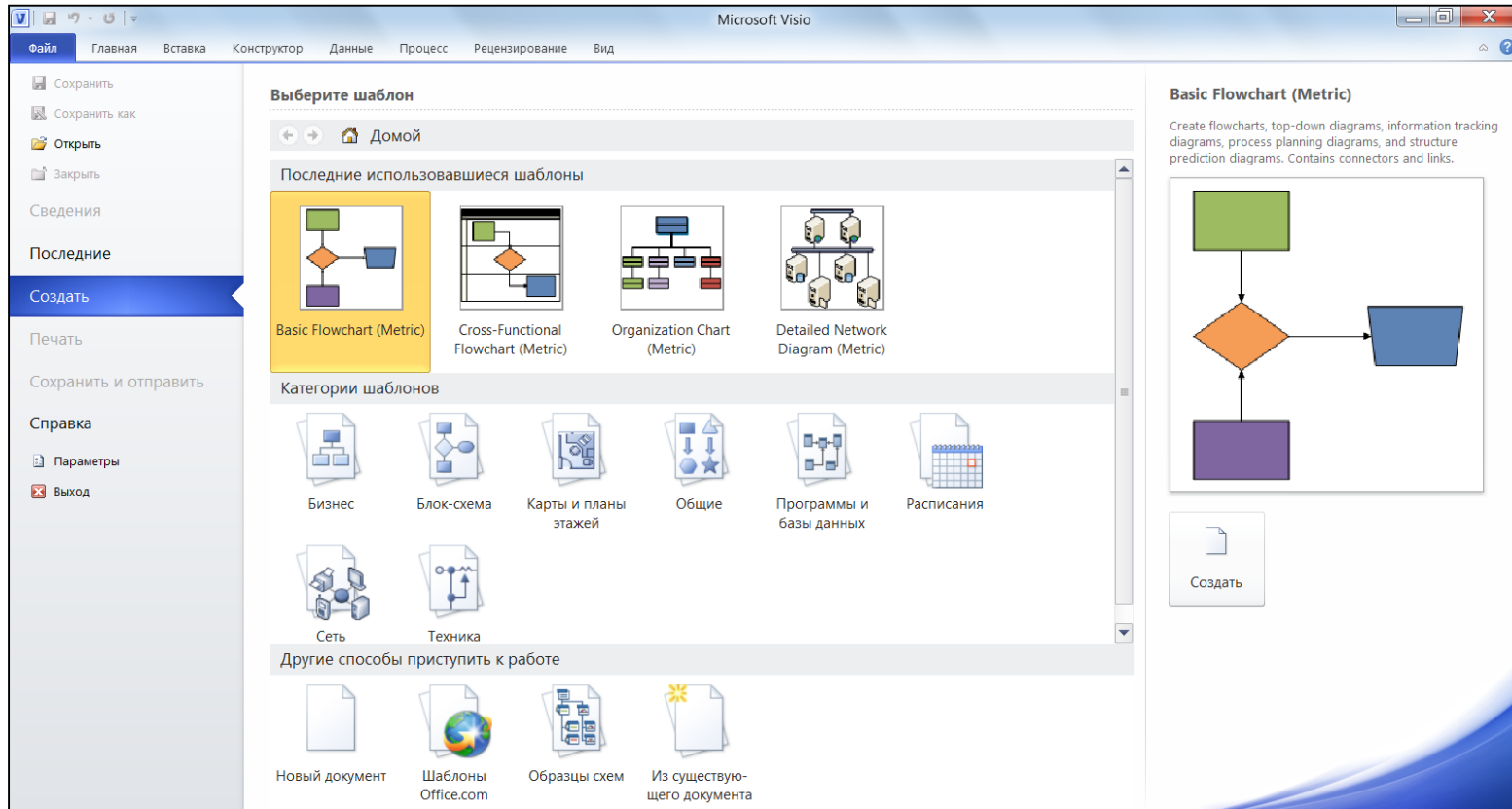
## ▶ Минусы

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

# Microsoft Visio

- ▶ Программный продукт Microsoft Office Visio – это решение для создания и редактирования технических и деловых схем (бизнес-моделей), предназначенных для систематизации и наглядного представления различных данных, процессов и систем.
- ▶ Данный программный продукт можно отнести к начальному уровню бизнес-моделирования. Он прост в освоении и эффективен в тех случаях, когда необходимо быстро и без больших усилий разработать отдельные бизнес-модели или комплект бизнес-моделей. Но как только сложность и количество бизнес-моделей становится значительным, следует использовать более сложные продукты бизнес-моделирования.
- ▶ Microsoft Visio Standard 2010 обладает усовершенствованным интерфейсом (Office Fluent User Interface), который был введен во все продукты Office 2010. Отличительной особенностью нового интерфейса является лента, на которой все необходимые инструменты логически сгруппированы по вкладкам, что существенно упрощает работу в программе. Все имеющиеся фигуры и наборы элементов доступны в обновленном окне «Фигуры».

# Microsoft Visio – Интерфейс

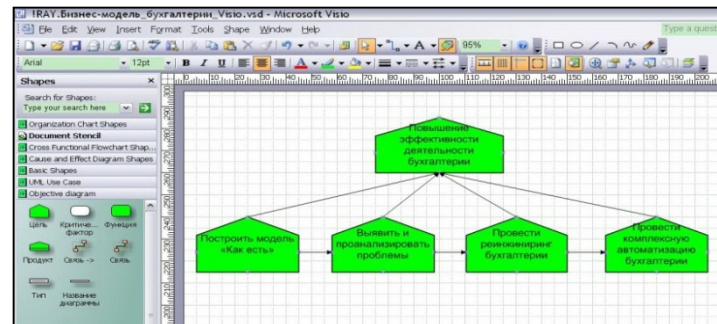
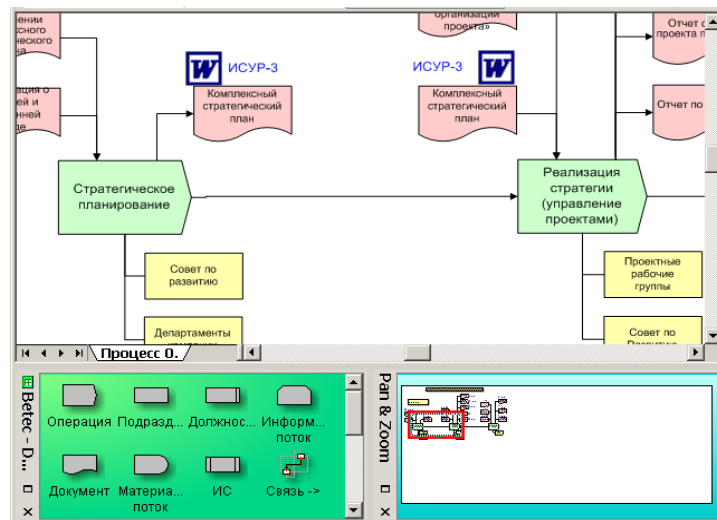


# Microsoft Visio – Задачи и функции

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

# Microsoft Visio – Встроенные нотации

- ▶ Business Process (нотации для описания бизнес-процессов)
  - Basic Flowchart
  - Cross Functional Flowchart
  - EPC Diagram
  - Work Flow Diagram
  - IDEF0 Diagram
  - Data Flow Diagram
  - BPMN
- ▶ Organization Chart (организационная структура)
- ▶ Cause and Effect Diagram (диаграмма причин-следствий)
- ▶ Project Schedule (управление проектами)
  - Gantt Chart
  - PERT Chart



# Microsoft Visio – Особенности

## ▶ Плюсы

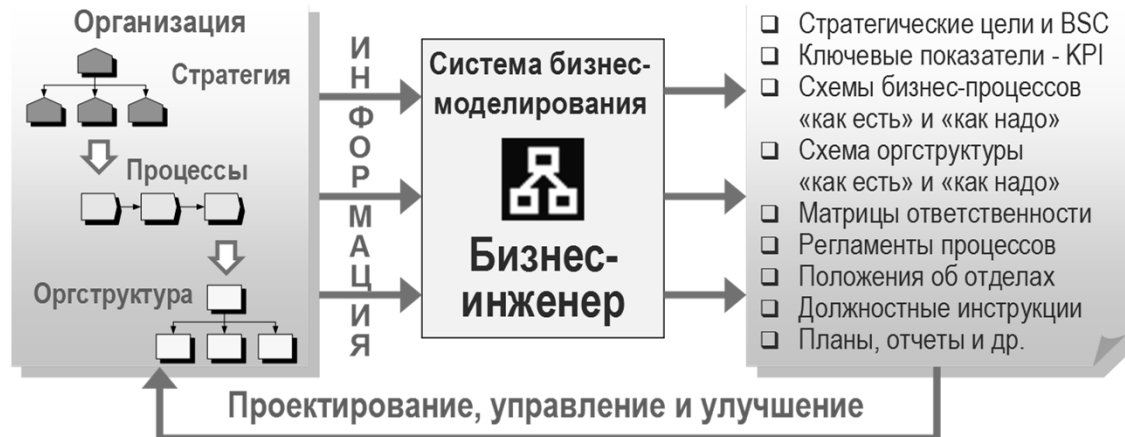
- Идеален для «разовой» работы по созданию бизнес-моделей
- Прост в обучении и работе
- Широкая поддержка методик и нотаций бизнес-моделирования
- Большая распространённость
- Низкая стоимость

## ▶ Минусы

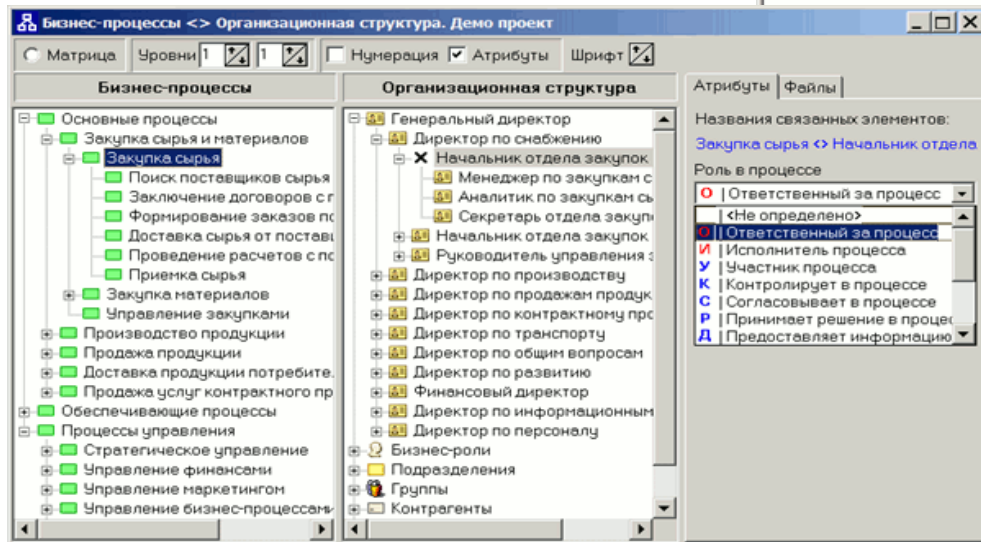
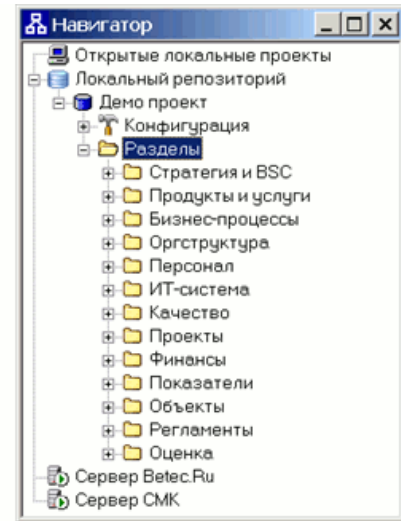
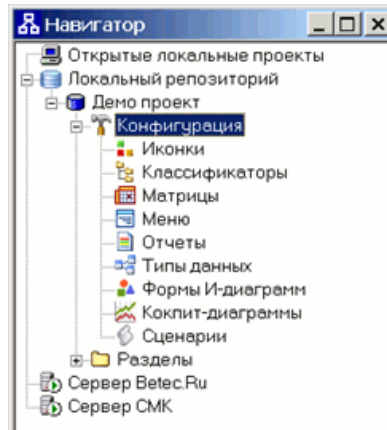
- Не является профессиональным программным продуктом бизнес-моделирования
- Примитивная генерация отчётов и регламентов
- Ограниченные технологические возможности
- Нет полной интеграции и синхронизации бизнес-моделей
- Нет достаточных аналитических функций
- Не подходит для масштабных и средних проектов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

# Бизнес-инженер

- ▶ Программный продукт Бизнес-инженер является инструментальным средством моделирования деятельности предприятия, разработки регламентирующих документов и управления эффективностью бизнеса. Разработан российской консалтинговой компанией «БИТЕК» (г. Москва).
- ▶ Бизнес-инженер поддерживает полный цикл проектирования организации от разработки стратегии, ключевых показателей и бизнес-процессов до анализа и оптимизации оргструктуры, повышения эффективности персонала, портфеля проектов, построения системы менеджмента качества, финансов и информационной системы предприятия.



# Бизнес-инженер – Интерфейс





# Бизнес-инженер – Задачи и нотации

## ▶ Задачи

- Проведение стратегического анализа
- Разработка и внедрение стратегии и BSC
- Разработка ключевых показателей – KPI
- Проектирование и оптимизация бизнес-процессов
- Анализ и оптимизация организационной структуры
- Автоматизированное формирование регламентирующих документов
- Построение системы менеджмента качества (СМК)
- Анализ эффективности персонала
- Управление проектами

## ▶ Встроенные нотации моделирования бизнес-процессов

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

# Бизнес-инженер – Особенности

## ▶ Плюсы

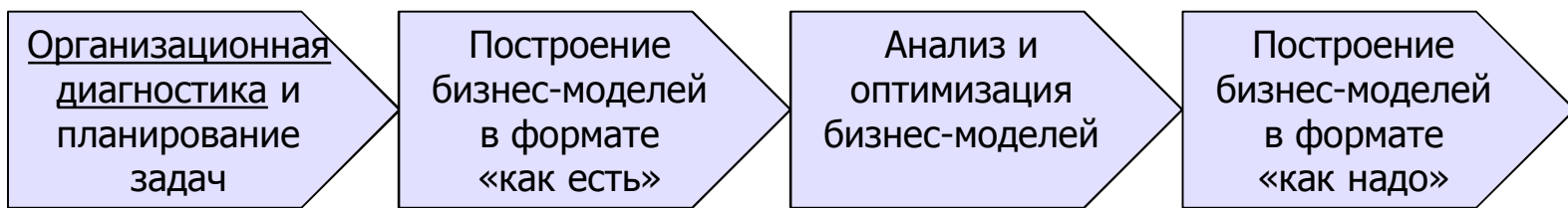
- Широта бизнес-моделирования
- Функциональность
- Автоматическая генерация отчётов и регламентов

## ▶ Минусы

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

# Организационная диагностика

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



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

# Организационная диагностика

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

# Система организационной диагностики BIZDIAGNOSTICS

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

# Особенности системы BIZDIAGNOSTICS

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



## Система организационной диагностики

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

[Подробнее о системе BIZDIAGNOSTICS](#)

**Зарегистрироваться и  
провести диагностику**

## Анализ

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

[Подробнее](#)

## Бенчмаркинг

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

[Подробнее](#)

## Удобство

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

[Подробнее](#)



# Особенности системы BIZDIAGNOSTICS

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

# Работа системы BIZDIAGNOSTICS

## Проводимые тесты

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



# Работа системы BIZDIAGNOSTICS

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



# Заметки и записи к Главе 7

# Заключение

- ▶ Итак, в чём же заключаются секреты успешных банков? Почему первый банк становится одним из лидеров отрасли, а второй похожий банк остаётся на одном и том же уровне развития и прибыльности в течение многих лет.
- ▶ По мнению автора, главный фактор успеха – это применение банком современных процессов, технологий и управленческих решений по всем областям его деятельности: стратегия, финансы, маркетинг и работа с клиентами, персонал, продукты и услуги, связи с общественностью и государственными органами, риски, безопасность, организационное развитие, менеджмент качества, филиальная сеть и многое другое.
- ▶ В данной книге мы рассмотрели часть из этого списка, которая касается построения системы управления бизнес-процессами (СУБП) в банке. Именно СУБП создаёт фундамент для проектирования эффективных бизнес-процессов и непрерывного их улучшения (изменения) в соответствии с постоянно меняющимися условиями внутренней и внешней среды банка.
- ▶ В других книгах серии «Секреты успешных банков» рассмотрены следующие важные темы: «Менеджмент качества и ISO 9000 в банке», «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг».

# Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы

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

# Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы

## ► Обращаем внимание

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

## ► <http://bankiram.blogspot.com> «Информационно-практический портал»

Идея и цель создания данного сайта очень простая.

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

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

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

# Информация об авторе

## ► **Исаев Роман**

Эксперт по бизнес-инжинирингу и управлению в банковской сфере.

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

Имеет более 20 публикаций в научно-практических журналах и Интернет-изданиях.

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

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

Автор и ведущий семинаров-практикумов.

Руководитель проектов.