



Система управления операционными рисками. Версия 2.0.

Решение для Business Studio

Автор и разработчик: Исаев Р.А.

Эксперт по бизнес-инжинирингу и организационно-корпоративному развитию
Партнёр ГК «Современные технологии управления»

Подробное описание: <http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/>

Общее описание

- ▶ Решение «Система управления операционными рисками» (далее Решение) – это система классов (справочников), параметров, настроек и функций, которые дополняют базовый функционал Business Studio. Разработано с помощью модуля MetaEdit и мастера отчётов.
- ▶ Решение может быть установлено (интегрировано) в любую базу данных, созданную в последней версии Business Studio, вне зависимости от объёма наполнения информацией.
- ▶ Благодаря Решению теперь организации не нужно приобретать несколько программных продуктов под разные задачи. Все задачи по управлению операционными рисками и бизнес-процессами можно успешно решать в рамках одной базы данных в Business Studio.
- ▶ Это даёт следующие выгоды и преимущества.
 - 1. Экономия денежных средств.
 - 2. Экономия времени.
 - 3. Нет необходимости синхронизировать и интегрировать разные программные продукты и базы данных.
 - 4. Системный подход. Возможность создать комплексную бизнес-модель, в которой все компоненты будут взаимосвязаны.
 - 5. Возможность по образцу (на примере) Решения создать свои новые классы, списки и параметры в «MetaEdit».

Общее описание

- ▶ С помощью Решения реализуется современный подход «процессно-ориентированный риск менеджмент», который доказал свою эффективность на практике. Т.е. теперь планирование, учёт и контроль операционных рисков выполняется в разрезе бизнес-процессов организации (дерево процессов). Это позволяет своевременно выявлять и устранять операционные риски, а также минимизировать (предотвратить) их в будущем.

Пользователи Решения

- ▶ Благодаря многофункциональности Решения оно будет полезно для следующих подразделений организации:
 - управление операционных рисков
 - служба качества и стандартизации
 - служба внутреннего контроля
 - управление бизнес-процессов и методологии
 - департамент информационных технологий
 - управление стратегического и организационного развития
 - служба персонала
 - проектный офис
 - бизнес (продуктовые) подразделения
 - и другие подразделения, руководители и специалисты которых задействованы в управлении операционными рисками, оптимизации и повышении качества бизнес-процессов.
- ▶ **Решение применимо для организаций всех отраслей, в первую очередь банковской.**
- ▶ Учитываются отдельные требования и рекомендации Базельского комитета и письма Банка России № 76-Т.

Алгоритм работы и использования Решения

- ▶ В подразделениях организации назначаются сотрудники (Risk Officers) – ответственные за внесение всех фактов реализации операционных рисков в систему. Данные факты вносятся на постоянной основе (в разрезе бизнес-процессов).
- ▶ Отдел операционных рисков (либо специально выделенный сотрудник) проверяет, сортирует факты выявленных операционных рисков, удаляет несущественные.
- ▶ Специально назначенные сотрудники регулярно выполняют предупреждающие действия (мероприятия) по минимизации рисков и ставят соответствующие отметки в системе.
- ▶ Специально назначенные сотрудники выполняют проработку (корректирующие действия) по операционным рискам и ставят соответствующие отметки в системе.
- ▶ Владелец каждого бизнес-процесса (руководитель) контролирует проработку (корректирующие действия) по операционным рискам, своевременность и качество реализации предупреждающих действий для минимизации операционных рисков.
- ▶ Один раз в месяц (или квартал) готовятся сводные отчёты по операционным рискам всех бизнес-процессов организации для предоставления высшему руководству, аналитических и организационных работ.
- ▶ Также согласно установленной периодичности отдел операционных рисков проводит внутренние аудиты (заполняются чек-листы).

Структура Решения

1. Справочник «Операционные риски»

- ▶ Возможность создания каталога (реестра) всех операционных рисков организации.
- ▶ Для каждого операционного риска заполняется карточка (набор параметров): уникальный номер, название, тип (категория) риска, подробное описание, ответственный за устранение реализованного риска, полный перечень корректирующих действий по риску, нормативно-справочные документы, показатели для мониторинга риска (KRI – Key Risk Indicators).
- ▶ Примеры типовых операционных рисков организации (более 30), для некоторых заполнены карточки (детальные описания, включая корректирующие действия).
- ▶ Отчёт, выводящий карточку операционного риска в формат MS Word.
- ▶ Отчёт, выгружающий дерево операционных рисков в графический формат (MS Visio).

Структура Решения

2. Справочник «Предупреждающие действия по рискам»

- ▶ Возможность создания каталога (реестра) всех предупреждающих действий (мероприятий противодействия) по операционным рискам.
- ▶ Для каждого предупреждающего действия заполняется карточка (набор параметров): уникальный номер, название, тип (категория), подробное описание, ответственный за реализацию, периодичность реализации, нормативно-справочные документы.
- ▶ Примеры типовых предупреждающих действий по операционным рискам (более 30), для некоторых заполнены карточки (детальные описания).
- ▶ Отчёт, выводящий карточку предупреждающего действия в формат MS Word.
- ▶ Отчёт, выгружающий дерево предупреждающих действий в графический формат (MS Visio).

3. Планирование (идентификация) операционных рисков в разрезе каждого бизнес-процесса

- ▶ Возможность привязать к каждому бизнес-процессу организации операционные риски, которые относятся именно к нему. Для операционных рисков указывается: приоритет (например, согласно важности и вероятности), предупреждающее действие, дата последней реализации предупреждающего действия.
- ▶ Возможность провести ранжирование рисков (сортировку).

Структура Решения

4. Контроль предупреждающих действий для минимизации операционных рисков

- ▶ Возможность отслеживать своевременность (дату) и качество реализации предупреждающих действий.

5. Учёт и контроль фактов реализации операционных рисков в разрезе каждого бизнес-процесса

- ▶ Возможность регистрации (учёта) фактически реализованных рисков для каждого бизнес-процесса. Заполняются следующие параметры: название риска, дата регистрации, дата устранения, комментарии, кто выявил риск, убытки.
- ▶ Для каждого бизнес-процесса автоматически формируется Отчёт «Операционные риски бизнес-процесса», который выводит всю информацию необходимую для контроля рисков.
- ▶ Для группы бизнес-процессов (или ветки дерева бизнес-процессов) формируется сводный отчёт «Операционные риски всех подпроцессов».

Структура Решения

6. Проведение аудитов операционных рисков

- ▶ Возможность заполнения специальных чек-листов для каждого бизнес-процесса, либо подразделения. В чек-листе указывается: детальное описание, дата заполнения, ответственный, перечень требований с отметками о соблюдении / нарушении требования, комментарии. По всем требованиям указываются способы их оценки (проверки): изучение документации, опрос (интервью), наблюдение и т.д.
- ▶ Отчёт, выводящий всю информацию из чек-листа в формат MS Word.

7. Возможность импорта информации для учёта и контроля фактически реализованных рисков

- ▶ Реализуется с помощью стандартных функций Business Studio, автоматически заполняются справочники и списки, созданные в рамках Решения.

8. Графическая модель и регламент процесса «Управление операционными рисками»

Структура Решения

Дополнительные компоненты (передаются бесплатно в составе Решения)

1. Управление маркетингом

- ▶ Справочник «Каналы продаж» для продуктов и услуг.
- ▶ Для справочника «Направления деятельности» (продукты и услуги) разработаны параметры для привязки перечня каналов продаж.
- ▶ Справочник «Маркетинговые методы».
- ▶ Справочник «Категории клиентов».
- ▶ Справочник «Маркетинговые периодические акции».
- ▶ Справочник «Маркетинговые кампании».
- ▶ Установлены параметры и связи с другими справочниками: ответственный, сроки, оценка эффективности, бюджет, документы, маркетинговые методы (стоимость), продукты (услуги), категории клиентов.
- ▶ Справочник и механизм «Анализ продуктов и услуг конкурентов».
- ▶ Справочник и механизм «Анализ конкурентов».
- ▶ Справочник «Маркетинговые исследования, опросы и Mystery Shopping».
- ▶ Механизм указания кросс-продаж «Продукт-Продукт» (степень сочетаемости продуктов).

Структура Решения

2. Другое

- ▶ Усовершенствованное главное меню Business Studio с новыми кнопками для быстрого доступа к справочникам и функциям, которые входят в состав Решения.
- ▶ Информационное наполнение справочников, которые входят в состав Решения.
- ▶ Механизм выполнения SWOT-анализа (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), автоматическая генерация отчёта о результатах анализа в MS Word.
- ▶ Глоссарий: возможность указания терминов (сокращений) и определений для каждого бизнес-процесса.
- ▶ Отчёт «Глоссарий процесса», выводящий соответствующую информацию в формат MS Word.
- ▶ Отчёт «Контроль согласования бизнес-процесса» с указанием версий, согласователей, замечаний, даты и результатов согласования. Вызывается для каждого бизнес-процесса / процедуры.
- ▶ Справочник «Требования» с возможностью указания способов оценки требований.

Установка Решения

Решение поставляется в виде следующих файлов

- ▶ Загружаются в «MetaEdit» (см. Руководство технического специалиста Business Studio, раздел «[Загрузка и выгрузка метаданных](#)»)
 - **CRM.mdm**
 - **База.mdm**
 - **БизнесМодель.mdm**
- ▶ Загружаются в Business Studio с помощью функции «Импорт» и отображаются в списке пользовательских отчётов, а также в контекстном меню процессов.
 - **Report_OperRisk_one_bp.xml**
 - **Report_OperRisk_all_bp.xml**
 - **Report_Glossary.xml**
 - **Report_Soglasovanie_bp.xml**
- ▶ **Info.xml** – загружается в Business Studio с помощью функции «Импорт» и содержит информационное наполнение справочников.
- ▶ **Menu.xml** – загружается с помощью пакета импорта «СтартовыеСправочникиБаза»
- ▶ **Risk_management_v2_presentation-BS.pdf**

Установка Решения

- ▶ Установка должна выполняться на сервере, на котором работает серверная часть Business Studio. Предварительно рекомендуется ознакомиться со справкой:

http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/technical_manual/editor_paran_class и <http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/manual/report>.

- ▶ **Решение устанавливается только в самую последнюю (актуальную) версию Business Studio.**

- ▶ Сделать резервную копию (backup базы данных), в которую будет устанавливаться Решение

- ▶ В модуле «MetaEdit» выполнить следующие задачи

- Запустить «MetaEdit» (Пуск – Программы – папка «Business Studio»)
- В окне выбора базы данных выбрать базу данных, в которую будет установлено Решение
- В главном окне «MetaEdit»: Файл – Загрузить из папки – Указать путь к файлам (CRM.mdm, База.mdm, БизнесМодель.mdm), Файл – Применить к базе данных (указать базу данных), нажать «ОК», должно появиться окно «Обновление успешно завершено»
- Закрыть «MetaEdit»

Установка Решения

- ▶ В **Business Studio** выполнить следующие задачи
 - В верхнем меню: Главная – Импорт XML – Указать файлы «Report_*.xml».
 - В верхнем меню: Главная – Импорт XML – Указать файл «Info.xml», при появлении вопроса «Продолжить импорт?» нажать «Да».
 - В меню администратора (Окна – Сменить меню – Импорт) запустить пакет импорта «СтартовыеСправочникиБаза», выбрать файл «Menu.xml», в таблице импорта отметить только 4 пункта: «СБ_Меню_Категории», «СБ_Меню_Действия», «СБ_Меню», «СБ_Меню_ГруппыМеню», нажать на кнопку «Выполнить импорт»
 - Перезагрузить Business Studio
 - Проверить состав и функциональность Решения в соответствии с описанием, которое представлено на следующих слайдах

- ▶ Со всеми вопросами по функционалу Business Studio и MetaEdit просьба обращаться в техническую поддержку <http://www.businessstudio.ru/support/>

Установка Решения

- ▶ Местонахождение справочников и списков, входящих в состав Решения
 - Путь ко всем справочникам (классам) в объектной модели «MetaEdit»:
«База.Объекты системы – База.Справочники – БизнесМодель.ГруппыАнализа».
 - Путь ко всем справочникам (классам) в объектной модели Business Studio:
«Классы – Объекты системы – Справочники – Управление».
 - Путь ко всем спискам: «Элементы списков – СпискиБизнесМоделей».

Стоимость Решения и условия обновления

- ▶ **25 000 р.**
- ▶ Количество пользователей Решения в организации, на которую заключён договор, не ограничено. Зависит только от количества приобретённых лицензий Business Studio.
- ▶ В течение 1 года после приобретения Решения Клиент получает следующие Обновления бесплатно. Возможна доработка Решения под индивидуальные требования Клиента.
- ▶ По поводу приобретения Решения и за дополнительной информацией следует обращаться к автору-разработчику isaev.ra@bankiram.pro,
mail@isaevroman.ru

Перечень изменений и дополнений, сделанных для 2-й версии Решения

- ▶ Добавлен новый отчёт «Операционные риски группы бизнес-процессов»
- ▶ Доработан отчёт «Операционные риски бизнес-процесса»
- ▶ Добавлена возможность указывать дату последней реализации предупреждающего действия по каждому операционному риску бизнес-процесса
- ▶ Добавлена графическая модель и регламент процесса «Управление операционными рисками»
- ▶ Заполнен справочник «Требования», создан новый справочник «Способы оценки требований»
- ▶ Создан новый справочник «Чек-листы» для проведения различных видов аудитов. В чек-листах заполнены перечни требований (пример аудита бизнес-процесса).
- ▶ Добавлен новый отчёт «Глоссарий процесса»
- ▶ Добавлен новый отчёт «Контроль согласования бизнес-процесса» с указанием версий, согласователей, замечаний, даты и результатов согласования
- ▶ Добавлено усовершенствованное главное меню Business Studio с новыми кнопками для быстрого доступа к справочникам и функциям, которые входят в состав Решения.
- ▶ Добавлено информационное наполнение справочников, которые входят в состав Решения
- ▶ Изменены параметры и настройки отдельных справочников и привязок



Основные компоненты Решения

Справочник «Операционные риски»

Номер	Название
3	Риск технологий и оборудования
3.1.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка
3.2.	Невозможность продолжения работы из-за сбоя информационной системы
3.3.	Ошибки персонала при обслуживании и эксплуатации информационной системы
3.4.	Риск физической утраты оборудования
3.5.	Риск потери электронной информации и данных
3.6.	Выход из строя каналов связи и телекоммуникаций
3.7.	Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы
3.8.	Риск информационной безопасности
3.9.	Ошибка, вызванная потерей данных при технических неполадках

Карточка (параметры) операционного риска

Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка (Операционные риски)

Отчеты Действия Сохранить Закрыть

[Экспортировать по составу](#) [Формирование HTML-публикации](#) [Пакетное формирование отчетов](#)
[Добавить отчет для экспорта](#)

Номер: 3.1.

Название: Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка

Тип риска: X Риск технологий и оборудования

Комментарий: A

Ответственный за устранение: X Начальник отдела системного администрирования

Корректирующие действия: A

Детальное описание плана корректирующих действий

1. Включение резервных систем
2. Отправка в ремонт систем, вышедших из строя
3. Перераспределение нагрузки на системы
4. Информирование пользователей систем
5. Закупка новых дополнительных систем (при необходимости)

OK Отмена

Состав Нормативно-справочные документы Показатели для мониторинга риска

Документ	Файл
▶ 7.1.1. Методика управления операционными рисками	22.RAY.Методика управления операционными рисками....
Положение о системной архитектуре банка	...
Порядок ввода в эксплуатацию и замены систем и обор...	...
*	

Карточка (параметры) операционного риска в формате MS Word

Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка

Название	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка
Комментарий	Любые сбои, поломки, из-за которых системы перестают нормально функционировать, либо полностью прекращают работу.
Корректирующие действия	Детальное описание плана корректирующих действий 1. Включение резервных систем 2. Отправка в ремонт систем, вышедших из строя 3. Перераспределение нагрузки на системы 4. Информирование пользователей систем 5. Закупка новых дополнительных систем (при необходимости)
Номер	3.1.
Ответственный за устранение	Начальник отдела системного администрирования
Тип риска	Риск технологий и оборудования

Нормативно-справочные документы

Документ	Файл
7.1.1. Методика управления операционными рисками	22.RAY.Методика управления операционными рисками.doc
Положение о системной архитектуре банка	
Порядок ввода в эксплуатацию и замены систем и оборудования	

Показатели для мониторинга риска

Показатели для мониторинга риска
Количество систем, для которых ведётся управление доступностью
Общее количество инцидентов
Количество ошибок / сбоев в информационных системах и каналах связи банка за период

Справочник «Предупреждающие действия по рискам»

Предупреждающие действия по рискам (13 строк)

Свойства | Отчеты | Действия | ✖ Закрыть

[Экспортировать по составу](#) | [Формирование HTML-публикации](#) | [Пакетное формирование отчетов](#)
[Добавить отчет для экспорта](#)

Предупреждающие действия

- Другое
- Риск персонала
- Риск процесса
- Риск технологий и оборудования
- Риск физического вмешательства

Поиск: Поиск Очистить

Номер	Название
3	Риск технологий и оборудования
3.1.	Регулярное тестирование и проверка систем и оборудования
3.10.	Создание системы резервного электропитания
3.11.	Оптимизация системной архитектуры банка
3.12.	Обеспечение своевременных и качественных закупок оборудования
3.2.	Создание резервных копий данных, хранимых в защищенном месте
3.3.	Резервирование и дублирование основных банковских систем и процедур
3.4.	Дублирование каналов связи для критически важных процессов и систем
3.5.	Оптимизация систем компьютерной и информационной безопасности
3.6.	Комплексное планирование нагрузки на информационные системы
3.7.	Внедрение / оптимизация механизмов защиты и кодирования информации

Карточка (параметры) предупреждающего действия

Регулярное тестирование и проверка систем и оборудования (Предупреждающие действия по рискам) □ ×

Сохранить × Закрыть

Отчеты Действия

[Экспортировать по составу](#) [Формирование HTML-публикации](#) [Пакетное формирование отчетов](#)
[Добавить отчет для экспорта](#)

Номер: 3.1.

Название: Регулярное тестирование и проверка систем и оборудования

Тип риска: × Риск технологий и оборудования ...

Комментарий: [A]

Ответственный: × Директор департамента ИТ ...

Периодичность реализации: 1 раз в месяц

Состав Нормативно-справочные документы

Документ	Файл
Акт по тестированию релиза	...
Акты и отчёты по верификации и аудиту	...
▶ Положение о системной архитектуре банка	...
*	

Планирование операционных рисков в разрезе каждого бизнес-процесса

+ контроль реализации предупреждающих действий

А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО) (Процессы)

Сохранить ✕ Закрыть

Отчеты Действия

Контроллинг Свойства модели

Основные

Параметры ФСА

Название: А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)

Требования к срокам: Прописываются в нижележащих процедурах и функциях

Комментарий: ✕

Программные продукты Нормативно-справочные документы Отклонения Статусы процесса Глоссарий **Опер.риски план** Опер.риски факт

Название риска	Приоритет	Предупреждающее действие (ПД)	Дата посл.реализации ПД
Ошибки персонала при обслуживании и эксплуатации информа...	5	Своевременное обучение и информирование п...	11.03.2015
Риск несанкционированного доступа к информационным систе...	4	Оптимизация систем компьютерной и информа...	02.02.2015
Риск недостаточности ресурсов для выполнения процесса	1	Создание дополнительных аппаратных ресурсов	
Риск ухода ключевого персонала	2	Организация взаимозаменяемости персонала	
Риск потери электронной информации и данных	4	Создание резервных копий данных, хранимых ...	12.01.2015
Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и сист...	5	Комплексное планирование нагрузки на инфор...	05.03.2015
Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	5	Резервирование и дублирование основных бан...	

Учёт и контроль операционных рисков в разрезе каждого бизнес-процесса

А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ЮЛ (Процессы)

Отчеты Действия Сохранить Закрыть

Контроллинг Открыть документы в DIRECTUM

Основные
Параметры ФСА

Название: А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) ЮЛ

Содержание деятельности: Группа бизнес-процессов

Требования к срокам: Прописываются в нижележащих процедурах и функциях

Комментарий: ×

Текущий статус: × Версия: 2, В работе, 15.01.2014, Роман

Программные продукты | Нормативно-справочные документы | Отклонения | Статусы процесса | Опер.риски план | **Опер.риски факт**

Операционный риск	Дата регистрации	Дата устранения	Комментарии	Кто выявил	Убытки (руб.)
Риск выхода из строя ключевых сист...	08.01.2014	09.01.2014	Поломка двух роутеров	Начальник отдела...	15000
Риск недостаточности трудовых ресур...	09.01.2014	13.01.2014	Отсутствии 3 специалис...	Начальник управл...	
Риск несанкционированного доступа к...	13.01.2014			Директор службы ...	
Ошибки персонала при обслуживании...	14.01.2014	15.01.2014	Неправильное заведени...	Директор департа...	10000
Риск потери электронной информации...	14.01.2014			Начальник управл...	
▶ Риск превышения допустимой нагрузк...	15.01.2014	15.01.2014	Отказ в доступе к систе...	Начальник управл...	20000
*					

Отчёт «Операционные риски бизнес-процесса»

Банк

- A0 Бизнес-процессы Банка
 - A1 Основные бизнес-процессы
 - A1.1 Обслуживание физических лиц
 - A1.2 Обслуживание юридических лиц
 - A1.2.1 Расчетно-кассовое обслуживание ЮЛ
 - A1.2.2 Привлечение денежных средств ЮЛ
 - A1.2.3 Кредитование ЮЛ
 - A1.2.4 Услуги с пластиковыми картами ЮЛ
 - A1.2.5 Индивидуальные банковские сейфы ЮЛ (ИБС)
 - A1.2.6 Инкассация ЮЛ
 - A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)**
 - A1.3 ...
 - A2 Об...
 - A3 Уп...

Добавить

Добавить на этот уровень

Преобразовать в

Переименовать F2

Вырезать Ctrl+X

Копировать Ctrl+C

Удалить Del

Найти... Ctrl+F

Переместить выше Ctrl+Up

Переместить ниже Ctrl+Down

Отчеты

Совместная работа

Дополнительно

Свойства Ctrl+E

Дерево процессов

Операционные риски всех подпроцессов

Операционные риски процесса

Диаграммы всех подпроцессов

Глоссарий процесса

Описание процесса IDEF0

Регламент процесса IDEF0

Описание процесса и подпроцессов

Проверка правильности построения диаграммы SADT

Документооборот процесса

Процессы модели

Стрелки процессов SADT

Матрица ответственности процесса

Матрица ответственности процесса с ролями

Иерархическая диаграмма

Печатать диаграмму и все вложенные

Статус: Версия: 2, В работе, 15.01.2014, Роман.

Отчёт «Операционные риски бизнес-процесса»

Название процесса

А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)

Контроль фактически реализованных рисков процесса

№	Операционный риск	Дата регистрации	Дата устранения	Комментарии	Кто выявил	Убытки (руб.)
1.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	08.01.2014	09.01.2014	Поломка двух роутеров	Начальник отдела связи и телекоммуникаций	15000
2.	Риск недостаточности трудовых ресурсов для выполнения процессов	09.01.2014	13.01.2014	Отсутствие 3 специалистов отдела техподдержки	Начальник управления ДБО	
3.	Риск несанкционированного доступа к информационным системам	13.01.2014			Директор службы информационной безопасности	
4.	Риск потери электронной информации и данных	14.01.2014			Начальник управления операционных рисков	
5.	Ошибки персонала при обслуживании и эксплуатации информационной системы	14.01.2014	15.01.2014	Неправильное заведение анкет	Директор департамента клиентского сервиса	10000
6.	Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы	15.01.2014	15.01.2014	Отказ в доступе к системе в течение 10 минут	Начальник управления организации операционной деятельности розничного бизнеса	20000

Контроль реализации предупреждающих действий для минимизации операционных рисков

№	Операционный риск	Приоритет	Предупреждающее действие	Дата последней реализации предупреждающего действия
1.	Ошибки персонала при обслуживании и эксплуатации информационной системы	5	Своевременное обучение и информирование персонала	11.03.2015
2.	Риск несанкционированного доступа к информационным системам	4	Оптимизация систем компьютерной и информационной безопасности	02.02.2015
3.	Риск недостаточности ресурсов для выполнения процесса	1	Создание дополнительных аппаратных ресурсов	
4.	Риск ухода ключевого персонала	2	Организация взаимозаменяемости персонала	
5.	Риск потери электронной информации и данных	4	Создание резервных копий данных, хранимых в защищенном месте	12.01.2015
6.	Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы	5	Комплексное планирование нагрузки на информационные системы	05.03.2015
7.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	5	Резервирование и дублирование основных банковских систем и процедур	

Дата формирования отчёта: 13.03.2015

Отчёт «Операционные риски группы бизнес-процессов»

или всех подпроцессов

ОТЧЕТ «ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА»

Название бизнес-процесса: А1.2.3 Кредитование ЮЛ

Контроль фактически реализованных рисков процесса

№	Операционный риск	Дата регистрации	Дата устранения	Комментарии	Кто выявил	Убытки (руб.)
1.	Риск временных задержек в процессах	02.03.2015	08.03.2015	Увеличение сроков проверки документов	Начальник управления корпоративного кредитования	20000
2.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	09.02.2015	10.02.2015	Не работал модуль АБС	Операционист	
3.	Ошибка при исполнении	10.03.2015	10.03.2015	Не правильно оформили документы	Начальник управления корпоративного кредитования	
4.	Риск потери электронной информации и данных	11.03.2015			Начальник отдела системного администрирования	10000
5.	Риск несанкционированного доступа к информационным системам	02.02.2015			Директор службы информационной безопасности	

Контроль реализации предупреждающих действий для минимизации операционных рисков

№	Операционный риск	Приоритет	Предупреждающее действие	Дата последней реализации предупреждающего действия
1.	Риск временных задержек в процессах	3	Регулярная проверка времени выполнения и трудоемкости бизнес-процессов банка	02.03.2015
2.	Ошибка при исполнении	4	Своевременное обучение и информирование персонала	
3.	Риск несанкционированного доступа к информационным системам	3	Оптимизация систем компьютерной и информационной безопасности	05.02.2015
4.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	1	Резервирование и дублирование основных банковских систем и процедур	25.02.2015
5.	Риск потери электронной информации и данных	5	Создание резервных копий данных, хранимых в защищенном месте	

Название бизнес-процесса: А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)

Контроль фактически реализованных рисков процесса

№	Операционный риск	Дата регистрации	Дата устранения	Комментарии	Кто выявил	Убытки (руб.)
1.	Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы	15.01.2014	15.01.2014	Отказ в доступе к системе в течение 10 минут	Начальник управления организации операционной деятельности розничного бизнеса	20000
2.	Ошибка персонала при обслуживании и эксплуатации информационной системы	14.01.2014	15.01.2014	Неправильное заведение заявки	Директор департамента клиентского сервиса	10000
3.	Риск несанкционированного доступа к информационным системам	13.01.2014			Директор службы информационной безопасности	
4.	Риск потери электронной информации и данных	14.01.2014			Начальник управления операционных рисков	
5.	Риск недостаточности трудовых ресурсов для выполнения процессов	09.01.2014	15.01.2014	Отсутствие 3 специалистов отдела техподдержки	Начальник управления ДБО	
6.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	08.01.2014	09.01.2014	Поломка двух роутеров	Начальник отдела связи и телекоммуникаций	15000

Контроль реализации предупреждающих действий для минимизации операционных рисков

№	Операционный риск	Приоритет	Предупреждающее действие	Дата последней реализации предупреждающего действия
1.	Ошибка персонала при обслуживании и эксплуатации информационной системы	3	Своевременное обучение и информирование персонала	11.03.2015
2.	Риск несанкционированного доступа к информационным системам	4	Оптимизация систем компьютерной и информационной безопасности	02.02.2015
3.	Риск недостаточности ресурсов для выполнения процесса	1	Создание дополнительных аппаратных ресурсов	
4.	Риск ухода ключевого персонала	2	Организация взаимозаменяемости персонала	
5.	Риск потери электронной информации и данных	4	Создание резервных копий данных, хранимых в защищенном месте	12.01.2015
6.	Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы	5	Комплексное планирование нагрузки на информационные системы	05.03.2015
7.	Риск выхода из строя ключевых систем и оборудования банка	5	Резервирование и дублирование основных банковских систем и процедур	

Дата формирования отчёта: 13.03.2015

Возможность проведения аудитов операционных рисков

Аудит по операционным рискам (Аудиты)

Отчеты Действия Сохранить Закреть

[Разослать результаты аудита](#)

Номер: 2

Название: Аудит по операционным рискам

Цель аудита: × Проверка исполнения предупреждающих действий. ...

Приказ: × Приказ №4 от 16.01.2014 ...

Дата начала аудита план: 20.01.2014

Дата начала аудита факт: 20.01.2014

Дата окончания аудита план: 31.01.2014

Дата окончания аудита факт: 31.01.2014

Область распространения аудита: × Внутренний ...

Тип планирования аудита: × Очередной ...

Проверяемая организационная единица: × Банк ...

Ответственный от подразделения: × Директор по риск-менеджменту ...

Руководитель аудита: × Директор по риск-менеджменту ...

Статус аудита: × Запланированный

Объекты аудита | Аудиторы | Список рассылки

Объект	Комментарий
A0 Бизнес-процессы Банка	
▶ Операционный риск	
*	

....

[Новое сообщение](#) [Свойства сообщения](#)

Номер сообщения	Дата	Описание
▶ 9	21.01.2014	Не выполняется мониторинг загруженности мощностей
8	21.01.2014	Не выполняется резервное копирование данных для систем А

Возможность проведения аудитов операционных рисков

Сообщение о несоответствии №9 от 21.01.2014 по объекту 'Операционный риск' (Сообщения о несоответствиях)

Отчеты | Действия ✖ Закрыть

Номер сообщения: 9

Дата: 21.01.2014

Объект: ✕ Риск превышения допустимой нагрузки на оборудование и системы

Описание: ✕ Не выполняется мониторинг загруженности мощностей

Источник несоответствия: ✕ Аудит по операционным рискам

Значимость несоответствия: ✕ Значительное

Необходимость оперативных мероприятий:

Необходимость устранения:

Ответственное подразделение: ✕ Управление системного администрирования

....

Мероприятия

	Описание	Тип действия	Планируемая...	Фактическ...	Ответственн...	Ответственный за ...	Статус
▶	Провести мониторинг	Корректирующее	21.01.2014	21.01.2014	Директор деп...	Директор по риск-...	В работе
*							

Чек-лист аудита бизнес-процесса

Чек-лист аудита бизнес-процесса "ДБО" (Чек листы)

Сохранить ✕ Закреть

Отчеты Действия

Экспортировать по составу Формирование HTML-публикации Пакетное формирование отчетов Добавить отчет для экспорта

Название: Чек-лист аудита бизнес-процесса "ДБО"

Комментарий:

Дата заполнения: 12.03.2015

Ответственный: × Директор департамента бизнес-архитектуры

Требования Состав Нормативно-справочные документы

Требование	Отметка	Комментарий
▶ Стратегия бизнес-процесса (желательно стратегические и счѣтные карты по BSC)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Полнота (достаточность) нормативных документов и регламентов по процессу	<input checked="" type="checkbox"/>	
Полнота (достаточность) форм документов по процессу	<input type="checkbox"/>	Отсутствуют следующие документы...
Наличие графических моделей процесса	<input checked="" type="checkbox"/>	
Актуальность и непротиворечивость всей документации и моделей	<input type="checkbox"/>	Следующие модели не актуальны (...)
Наличие доступа к документации процесса (электронной базе знаний) с рабочих ...	<input checked="" type="checkbox"/>	
Соответствие печатных документов их электронными версиям	<input type="checkbox"/>	Есть несоответствия
Соответствие процесса требованиям выбранных стандартов качества (ISO 9000,...	<input checked="" type="checkbox"/>	
Соответствие процесса требованиям регулирующих органов	<input type="checkbox"/>	

Отчёт по результатам заполнения чек-листа

Чек-лист аудита бизнес-процесса "ДБО"

Название	Чек-лист аудита бизнес-процесса "ДБО"
Комментарий	Чек-лист заполнялся при аудите бизнес-процессов банка
Дата заполнения	12.03.2015
Ответственный	Директор департамента бизнес-архитектуры

Требования

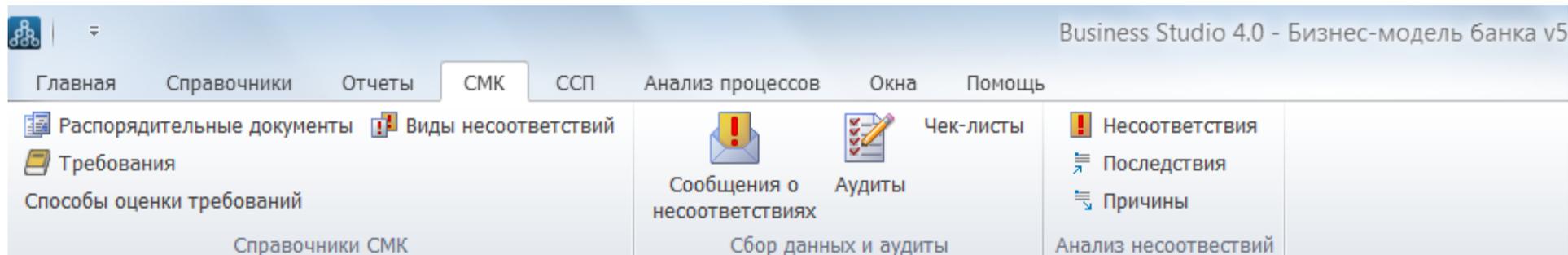
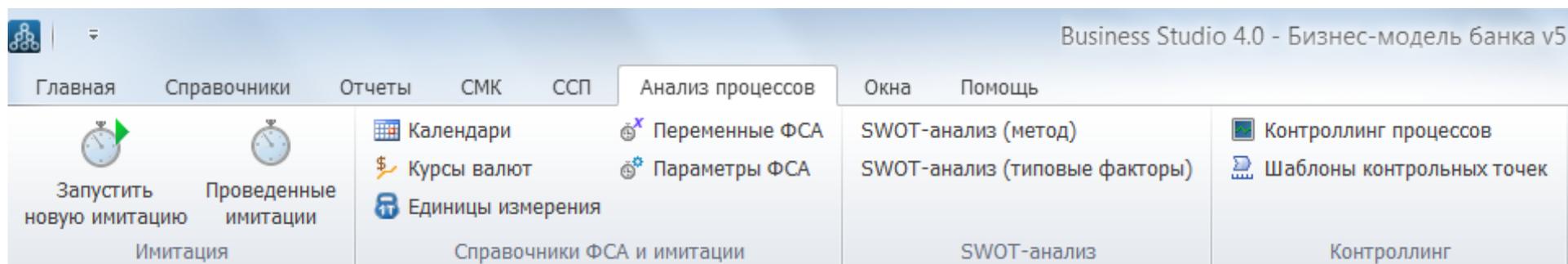
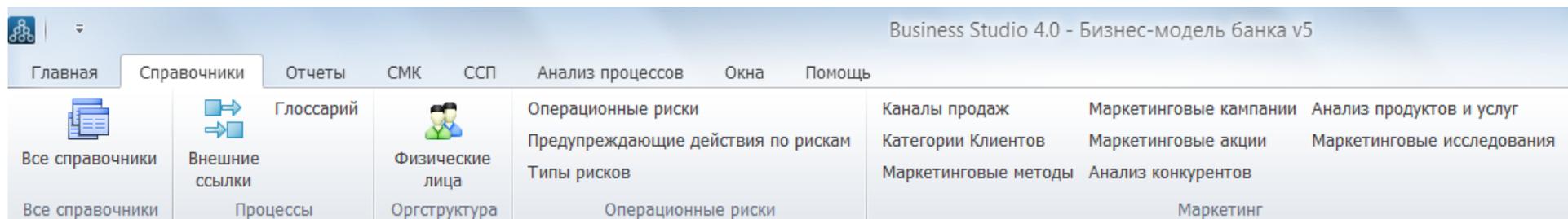
Требование	Отметка	Комментарий
Стратегия бизнес-процесса (желательно стратегические и счётные карты по BSC)	Да	
Полнота (достаточность) нормативных документов и регламентов по процессу	Да	
Полнота (достаточность) форм документов по процессу	Нет	Отсутствуют следующие документы ____
Наличие графических моделей процесса	Да	
Актуальность и непротиворечивость всей документации и моделей	Нет	Следующие модели не актуальны (устарели) _____
Наличие доступа к документации процесса (электронной базе знаний) с рабочих мест сотрудников	Да	
Соответствие печатных документов их электронными версиям	Нет	Есть несоответствия
Соответствие процесса требованиям выбранных стандартов качества (ISO 9000, АРБ и др.)	Да	
Соответствие процесса требованиям регулирующих органов	Нет	



Дополнительные компоненты, входящие в состав Решения

Новое главное меню («лента») Business Studio

- ▶ Усовершенствованное главное меню с новыми кнопками для быстрого доступа к справочникам и функциям, которые входят в состав Решения.



Продукты и услуги (Направления деятельности)

- ▶ Возможность создания и привязки «Каналов продаж» к продуктам и услугам (Направления деятельности)
- ▶ Возможность указания кросс-продаж для продуктов и услуг

1.3. Кредитование ФЛ (Направления деятельности)

Отчеты Действия Сохранить Закреть

Экспортировать по составу Пакетное формирование отчетов

Название: 1.3. Кредитование ФЛ

Клиент: ФЛ

Комментарий:

Состав Нормативно-справочные документы **Каналы продаж** Продукты кросс-продаж

Каналы продаж
▶ Интернет-банк
VIP-Офис
Колл-центр банка
Мини-офис
Банковский офис
Отдел кросс-продаж
Почтовое отделение
Точка продаж
*

Термины и сокращения для бизнес-процессов

- ▶ Возможность указания в свойствах (карточке) каждого бизнес-процесса – терминов и сокращений (гlossарий), которые используются на его моделях и регламентах.

А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО) (Процессы)

Отчеты | Действия | Сохранить | Закрыть

Контролинг | Открыть документы в DIRECTUM

Основные

Параметры ФСА

Название: A1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)

Содержание деятельности: Группа бизнес-процессов

Требования к срокам: Прописываются в нижележащих процедурах и функциях

Комментарий: × ...

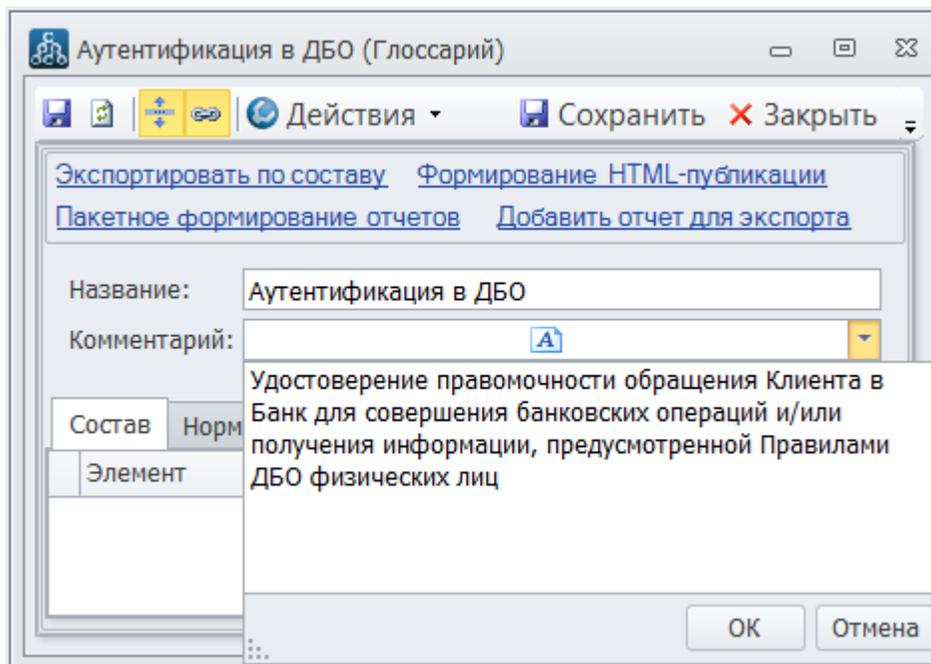
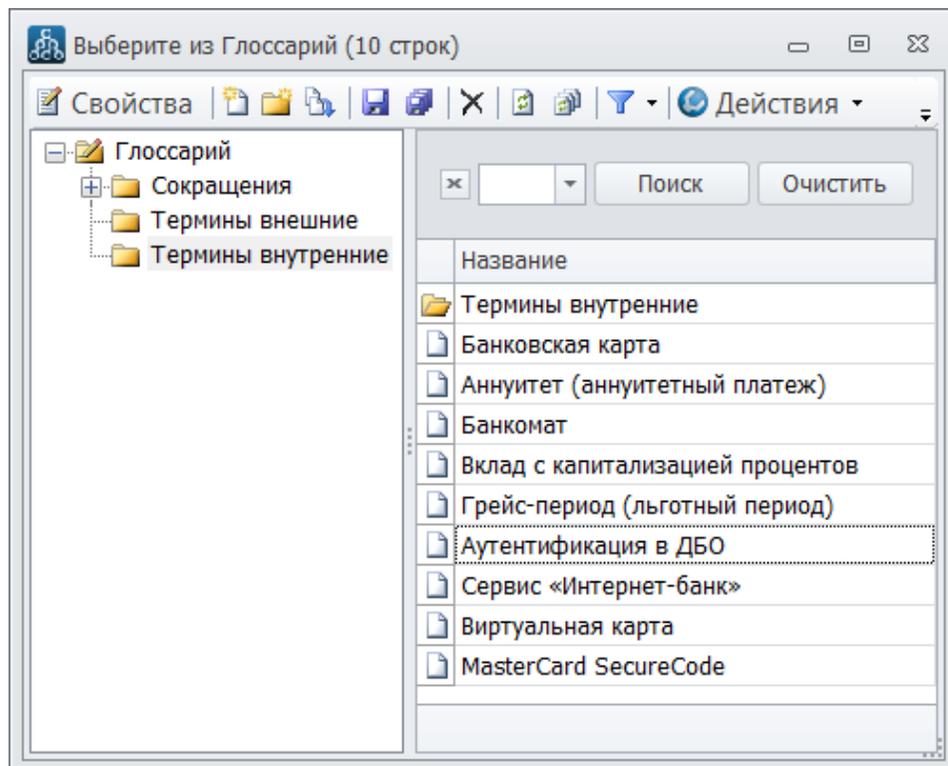
Текущий статус: × Версия: 2, В работе, 15.01.2014, Roman ...

Свойства модели: × ...

Отклонения | Статусы процесса | Глоссарий | Опер.риски план | Опер.риски факт

Термин
▶ Аутентификация в ДБО
Сервис «Интернет-банк»
ДБО
БИК
Виртуальная карта
MasterCard SecureCode
ЮЛ
*

Термины и сокращения для бизнес-процессов



Отчёт «Глоссарий процесса»

ГЛОССАРИЙ ПРОЦЕССА «А1.2.7 Дистанционное банковское обслуживание ЮЛ (ДБО)»

№	Термин / сокращение	Определение / расшифровка
1.	ЮЛ	Юридические лица
2.	Сервис «Интернет-банк»	Услуга Банка, предоставляющая Клиенту возможность дистанционно посредством Интернет канала с использованием средств шифрования управлять банковскими операциями, а также получать справочную информацию о Счетах Клиента при условии Идентификации и Аутентификации Клиента в порядке, предусмотренном Правилами
3.	ДБО	Дистанционное банковское обслуживание
4.	Виртуальная карта	Виртуальная банковская карта выпускается в рублях сроком на три года. Не имеет материального носителя и предназначена исключительно для оплаты товаров, работ, услуг в сети Интернет.
5.	БИК	Банковский идентификационный код
6.	Аутентификация в ДБО	Удостоверение правомочности обращения Клиента в Банк для совершения банковских операций и/или получения информации, предусмотренной Правилами ДБО физических лиц
7.	MasterCard SecureCode	Технология обеспечения дополнительной защиты при проведении операций по банковским картам платежной системы MasterCard в сети Интернет.

Контроль согласования бизнес-процессов

- ▶ Отчёт «Контроль согласования бизнес-процесса» с указанием версий, согласователей, замечаний, даты и результатов согласования. Вызывается для каждого бизнес-процесса / процедуры.

Отчёт «Контроль согласования»

Процесс / процедура: «A1.2.3.1.2 Оформление и выдача кредита»

Номер версии: 1

Согласователь	Дата	Замечания	Результат
Начальник службы внутреннего контроля	19.01.2015		Согласовано
Председатель правления Банка	20.01.2015		Согласовано
Директор департамента бизнес-архитектуры	21.01.2015		Согласовано

Номер версии: 2

Согласователь	Дата	Замечания	Результат
Начальник службы внутреннего контроля	16.02.2015		Согласовано
Председатель правления Банка	17.02.2015		Согласовано
Директор департамента бизнес-архитектуры	18.02.2015		Согласовано

Номер версии: 3

Согласователь	Дата	Замечания	Результат
Начальник службы внутреннего контроля	16.03.2015	Замечания к модели	Отклонено
Председатель правления Банка	17.03.2015	Замечания к документам	Отклонено
Директор департамента бизнес-архитектуры	18.03.2015	Замечания к оформлению	Отклонено

Маркетинговые кампании

Маркетинговые кампании (4 строки)

Экспорттировать по составу Формирование HTML-навигатора Пакетное формирование отчетов Добавить отчет для экспорта

Название	Бюдж...	Дата з...	Дата н...	Ответ...	Оценк...
Продукты розничного бизнеса					
Реклама системы "Интернет-банк"	50000	29.06.20...	14.05.20...	Начальн...	Цели дос...
Реклама кредитных карт	70000	31.07.20...	04.06.20...	Начальн...	Установл...

Редактирование объекта 'Реклама системы "Интернет-банк"' из Маркетинговые кампании

Экспорттировать по составу Формирование HTML-навигатора Пакетное формирование отчетов Добавить отчет для экспорта

Название: Реклама системы "Интернет-банк"

Комментарий:

Бюджет (руб.): 50000

Дата начала: 14.05.2012

Дата завершения: 29.06.2012

Ответственный: Начальник управления рекламы

Маркетинговые методы	Продукты / услуги	Категории Клиентов	Нормативно-справочные документы
Маркетинговые методы	Стоимость (руб.)		
Билборды (рекламные щиты)			10000
Интернет рекламная сеть (площадка) 1			10000
Реклама в метро			10000

Методы и примеры маркетингового анализа

Редактирование объекта 'Анализ основных банков-конкурентов в центральном регионе' из Анализ конкурентов

Экспортировать по составу Формирование HTML-навигатора Пакетное формирование отчетов Добавить отчет для экспорта

Название: Анализ основных банков-конкурентов в центральном регионе

Комментарий:

Дата проведения анализа: 29.06.2012

Ответственный: Начальник управления маркетинговых исследований

Анализ конкурентов

Название бан...	Хара...	Доля рынка...	Кол-во сотрудн...	Кол-во филиалов...	Размер ка...	Ключевые преимущества
▶ Банк-конкуре...	Опис...	30	9000	20	600000000	Самый технологичный ба...
Банк-конкуре...	Опис...	20	3900	19	400000000	Сильная филиальная сеть.
Банк-конкуре...	Опис...	5	800	4	300000000	Низкие комиссии.
Банк-конкуре...	Опис...	5				
Банк-конкуре...	Опис...	10				

Редактирование объекта 'Mystery Shopping отделения банка в Москве' из Маркетинговые исследо...

Экспортировать по составу Формирование HTML-навигатора Пакетное формирование отчетов

Добавить отчет для экспорта

Название: Mystery Shopping отделения банка в Москве

Комментарий:

Дата: 27.06.2012

Ответственный: Начальник управления маркетинговых исследований

Результаты маркетинговых исследований и опросов Нормативно-справочные документы

Оцениваемый параметр	Количественная оценка	Качественная оценка
▶ Величина очереди	2	Есть очереди.
График работы офиса	3	Пожелания к графику работы офи...
Достаточность банкоматов	4	Достаточно.
Качество обслуживания	5	Пожелания к качеству обслуживан...
Оформление офиса	4	Пожелания к оформлению офиса.

SWOT-анализ

SWOT-анализ БП "Дистанционное банковское обслуживание" (SWOT-анализ)

Отчеты Действия Сохранить Закреть

[Экспортировать по составу](#)
[Формирование HTML-публикации](#)
[Пакетное формирование отчетов](#)
[Добавить отчет для экспорта](#)

Название: SWOT-анализ БП "Дистанционное банковское обслуживание"
 Комментарий:
 Дата анализа: 28.12.2014
 Исполнитель: × Начальник управления ДБО

.....

Состав Нормативно-справочные документы Возможности **Сильные стороны** Слабые стороны Угрозы

Слабые стороны	Важность	Цели
Низкая доля рынка	4	C2. Увеличение доли клиентов, пользующихся Интернет-банком
▶ Недостаточно рекламных материалов по продукту ...	7	C5. Проведение специальной рекламной кампании для Интернет-...
Нет поддержки отдельных услуг/продуктов банка ...	9	C1. Увеличение количества услуг и видов платежей, доступных в ...
Процесс полностью не регламентирован	6	I3. Разработка, оптимизация необходимых процессов и технологи...
Недостаточно трудовых ресурсов	3	L4. Расширение состава и функционала подразделений, задейств...
*		

SWOT-анализ

SWOT-анализ типовые факторы (4 строки)

Свойства | Отчеты | Действия | Закрыть

[Экспортировать по составу](#) | [Формирование HTML-публикации](#) | [Пакетное формирование отчетов](#)
[Добавить отчет для экспорта](#)

1. Силы (S)

- С. Клиенты и маркетинг
- Ф. Финансы
- И. Процессы и технологии
- L. Персонал и развитие

2. Слабости (W)

- С. Клиенты и маркетинг
- Ф. Финансы
- И. Процессы и технологии
- L. Персонал и развитие

3. Возможности (O)

- С. Клиенты и маркетинг
- Ф. Финансы
- И. Процессы и технологии
- L. Персонал и развитие

4. Угрозы (T)

- С. Клиенты и маркетинг
- Ф. Финансы
- И. Процессы и технологии
- L. Персонал и развитие

Поиск | Очистить

Название	Перспектива BSC
С. Клиенты и маркетинг	
Привлечение и удержание стратегических клиентов	Клиенты и Маркетинг ...
Развитие направления Private Banking	Клиенты и Маркетинг ...
Повышение спроса на банковские VIP услуги среди VIP клиентов	Клиенты и Маркетинг ...

Рекомендуемая литература и источники информации

- ▶ [1] Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации), версия 5.0. [Электронный ресурс].
http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank5
- ▶ [2] Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг (в двух томах). – М.: ИНФРА-М, 2015.
- ▶ [3] Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. – М: ИНФРА-М, 2015.
- ▶ [4] Методические рекомендации АРБ по организации функционирования системы менеджмента качества в коммерческом банке.
<http://www.arb.ru/arb/bureaux-and-committees/29634/documents/412161>
- ▶ [5] Профессиональные сайты и блоги на тему «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг»
 - <http://www.bankiram.pro>
 - <http://isaev-ra.livejournal.com>
 - <http://bankir.ru/dom/blog.php?u=223412>
- ▶ [6] Официальный сайт программного продукта Business Studio
<http://www.businessstudio.ru>

Рекомендуемая литература и источники информации



Семинары

- ▶ Приглашаем посетить авторские семинары, которые посвящены большинству тем из области банковского менеджмента и бизнес-инжиниринга. На них вы сможете получить самую актуальную информацию, узнать о новых разработках и практических решениях автора, задать все интересующие вопросы и получить индивидуальную консультацию.

Темы семинаров

- ▶ 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. Бизнес-моделирование в Microsoft Visio: от стратегии к бизнес-процессам и качеству
- ▶ 5. Тайм-менеджмент: современные методики и решения по управлению временем, практикум в MS Outlook
- ▶ 6. Business Studio для банкиров: профессиональное организационное развитие и управление

Информация об авторе

► **Исаев Р.А.**

Эксперт по бизнес-инжинирингу и управлению в банковской сфере.
Член Координационного комитета Ассоциации Российских Банков по стандартам качества банковской деятельности.

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

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

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

Автор и ведущий семинаров-практикумов.

Руководитель проектов организационно-корпоративного развития.

www.isaevroman.ru