

МОДЕЛИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ И ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Данная статья посвящена изучению возможностей использования программной платформы webMethods Business Process Management Suite (BPMS) от компании Software AG. Рассматриваются возможности совершенствования банковских процессов. В статье описывается модернизация и разработка унифицированного документа «Технологическая карта». Разработана методология конвертации первичных данных, описывающих бизнес-процессы банка в термины BPMS. На основании первичных данных систематизирован перечень реквизитов во всех выходных формах, используемых при выполнении бизнес-процессов банков.

Ключевые слова: бизнес-процесс, коммерческий банк, описание бизнес-процессов, управление бизнес-процессами (BPM), системы управления бизнес-процессами (BPMS).

Постановка проблемы. Данная статья посвящена рассмотрению теоретических основ описания бизнес-процессов в банке, а также их практическому применению для оптимизации функционирования банка в современных условиях.

Основным источником информации для данной статьи являются исследования авторов в этом направлении на протяжении нескольких лет, с реальными реализованными проектами.

Описание и использование бизнес-процессов на сегодняшний день является одним из ключевых факторов успеха любого коммерческого банка.

Изложение основного материала. Различные банки находятся на различных этапах описания своих бизнес-процессов. Некоторые только начинают заниматься этим направлением в управлении, некоторые уже накопили большую процессную базу [2, с. 80]. Следует отметить, что работы по описанию бизнес-процессов не являются «разовыми», а носят непрерывно повторяющийся (итеративный) характер. И теперь становится понятно, почему так важно иметь стройные теоретически проработанные методики описания бизнес-процессов.

Итеративность связана с тем, что среда бизнеса непрерывно меняется, - меняются требования клиентов, меняется рынок, выходят новые нормативные документы Национального Банка Украины и т.п. Такого рода изменения требуют постоянного контроля и необходимости актуализации бизнес-процессов [3, с. 34].

Можно провести анализ негативных последствий функционирования банка, при слабом описании (хотя современные банки Украины достаточно «продвинутые» учреждения в данном вопросе) бизнес-процессов.

Но допустим, что мы имеем данную ситуацию и нам необходимо проанализировать причины ее возникновения и последствия к которым эта ситуация приведет.

Итак, причины:

1. Нет четкого распределения ответственности между сотрудниками и отделами при выполнении бизнес-процессов (нет «ролей»).

2. Несовершенная бизнес-логика процессов и несоответствие реальным условиям функционирования банка.

3. Несовершенная бизнес-логика также может выражаться в дублировании действий (типовых задач), отсутствии важных (ключевых) действий, наличии ненужных (лишних) действий.

4. Неосведомленность персонала о правилах выполнения отдельных действий и взаимодействия с другими подразделениями.

Следствия:

1. Проблемы при увольнении ключевых сотрудников. Любой ключевой сотрудник обладает бесценным опытом по своему участку работы, своими наработками, мастерством. И уход такого сотрудника является для банка большим риском и высокими издержками. Чтобы минимизировать риски от ухода сотрудников и снизить издержки на обучение новых сотрудников, следует формализовать все знания и опыт работы сотрудника в виде технологических карт и регламентов бизнес-процессов, которые он выполняет.

2. Временные параметры и издержки выполнения бизнес-процессов. Ввиду того, что нет четкого распределения ответственности в бизнес-процессах, нет «под рукой» технологических карт и инструкций, часто возникают простои и задержки в ходе выполнения бизнес-процессов. А если данные бизнес-процессы связаны с обслуживанием клиентов, то это негативно влияет на мнение клиентов по отношению к банку.

3. Ошибки в работе сотрудников сказываются на качестве услуг банка.

4. Неудовлетворенность сотрудников и конфликты.

В современных условиях осознанная работа по описанию и использованию методически грамотно оформленных бизнес-процессов – есть способ эффективного развития бизнеса.

Что же, в конце концов дает для банковского бизнеса описание и использование бизнес-процессов?

Это, конечно:

1. Повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности банка на всех уровнях.

2. Снижение времени и издержек, повышение качества и эффективности бизнес-процессов.

3. Возможность тиражировать бизнес банка (создавать дополнительные отделения и офисы).

4. Шаг к комплексному развитию банка.

Описание бизнес-процессов является этапом комплексного проекта по развитию деятельности банка. На основе описанных бизнес-процессов можно:

- проводить их дальнейшую оптимизацию;
- создавать новые бизнес-процессы;
- оптимизировать организационную структуру;
- совершенствовать системы управления банка (информационную систему, систему управления финансами, и т. п.).

5. Уменьшение зависимости от персонала, оптимальный подбор персонала, повышение эффективности работы персонала и руководителей.

6. Повышение удовлетворенности клиентов, как следствие улучшение репутации банка.

Попробуем кратко описать те методики описания бизнес-процессов, которые в настоящий момент существуют:

Это в первую очередь методика «организации проекта по описанию бизнес-процессов», которая основывается на изучении последовательности этапов проекта, состав этапов, правила взаимодействия участников проекта [2, с. 67].

Следующая - это методика «графического описания бизнес-процессов», которая базируется на наборе графических объектов и правил их использования при разработке диаграмм бизнес-процессов.

Перечислим самые распространенные методики, с помощью которых можно описывать бизнес-процессы: IDEF0, IDEF3, DFD, ARIS, UML.

Для того чтобы приступить к совершенствованию процессов в банке, необходимо понять, как они функционируют сейчас.

На начальной стадии подготовки данных, нами была разработана методология конвертации первичных данных, описывающих бизнес-процессы банка в термины Систем управления бизнес-процессами или BPMS.

Проработав технологические и законодательные документы, отработав перечень входящей и исходящей информации, на каждом шаге бизнес-процессов, нам пришлось произвести модернизацию и разработку унифицированного документа «Технологическая карта», который получил дополнительные обязательные реквизиты – «входной документ», «выходной документ», «подразделение выполнения этапа», «должность исполнителя», «время необходимое на выполнение». Таким образом, получилась следующая структура документа «Технологическая карта» (рис. 1)

№ Этапа	Наименование работ	Входящий документ	Исходящий документ	подразделение	Должность работника	Срок выполнения работ	Примечание
---------	--------------------	-------------------	--------------------	---------------	---------------------	-----------------------	------------

Рис.1. Структура документа «Технологическая карта»

Выполнив данную подготовительную, и очень важную работу, мы были приятно удивлены, что в результате нашего анализа был:

- определен комплект входящей и исходящей документации, который используется на каждом этапе выполнения бизнес-процессов;
- выявлены направления движений и взаимосвязи производственных документов;
- определены роли каждого участника бизнес-процесса, а также ответственность подразделений за конечный результат выполнения бизнес-процесса [1, с. 87];
- время выполнения бизнес-процесса.

Жизненный цикл бизнес-процесса.

Имея такие первичные данные, мы систематизировали перечень реквизитов во всех выходных формах, используемых при выполнении бизнес-процессов, что позволило подготовить таблицу «Перечень реквизитов с мнемоническими именами». Данная таблица помогает при оптимизации комплекта печатных форм (технологических документов), а также служит необходимым шагом при создании прототипа информационной системы при помощи программной платформы, которую мы в дальнейшем будем использовать.

Далее нами были построены модели и оркестровки бизнес-процессов, что позволило:

1. Описать все аспекты процесса (модели, ролевую структуру, деревья показателей эффективности, пути переходов, пользовательские интерфейсы, имитационные модели) в рамках одного инструментария на базе Eclipse, поддерживающего представления для бизнес-пользователей и технических специалистов.

2. Использование готовых модулей, таких как наборы показателей эффективности и шаблоны процессов, реализующие наилучшие отраслевые сценарии, позволило ускорить всестороннее совершенствование процессов.

3. Среда оркестровки корпоративного уровня позволила управлять сложными процессами, обеспечивая гарантированную высокую производительность и масштабируемость.

4. Следующим шагом была имитация и тестирование процессов.

5. Моделирование и визуализация функционирования процессов, позволило выполнить перераспределение ресурсов с помощью многофункциональной графической среды имитационного моделирования.

6. Были выявлены узкие места в процессах, выполнено прогнозирование их поведения в различных сценариях, а также выполнена оценка общей стоимости процесса и уровня использования ресурсов в нем (как людских, так и материальных).

7. При этом было выполнено сравнение производительности, характера использования ресурсов, затрат на моделях двух или более процессов, также на различных версиях одного и того же процесса.

8. Визуализация фактического исполнения процессов, определяет в ходе имитации с помощью анимированных диаграмм производительность, автоматически формируются отчеты по результатам имитационного моделирования на основе готовых шаблонов.

Что мы получили в результате нашей работы – это:

1. Достижение большей операционной эффективности благодаря автоматизации системных операций и управлению взаимодействием людей на протяжении всего бизнес-процесса.

2. Раннее выявление проблем при работе с клиентами, и контроль за соблюдением соглашений об уровне обслуживания (SLA – Service Level Agreement) благодаря мониторингу бизнес-активности и получению предупреждений о возможных проблемах до их возникновения.

3. Реагирование на меняющиеся рыночные условия и конкурентную ситуацию благодаря инструментарию управления бизнес-правилами, позволяющему бизнес-пользователям самостоятельно вносить изменения, не затрагивая базовую инфраструктуру.

4. Ускоренная реализация новых бизнес-проектов благодаря возможности визуального моделирования процессов на основе drag-and-drop, встроенным средствам имитационного моделирования и быстрой разработки пользовательских интерфейсов.

5. Снижение затрат времени и средств на разработку за счет интеллектуальных возможностей поиска и повторного использования имеющихся ресурсов, таких как процессы и web-сервисы.

Какую программную платформу мы использовали в своих исследованиях?

Это webMethods Business Process Management от фирмы Software AG. WebMethods BPMS предоставляет в ваше распоряжение унифицированную платформу совершенствования процессов, которая удовлетворяет потребностям всех пользователей, от ИТ-разработчиков и бизнес-аналитиков до руководителей конкретных направлений бизнеса и сотрудников, занятых в процессах.

Заключение. В данной статье предложена методика по описанию банковских бизнес-процессов, которая построена на систематизации теоретических основ описания бизнес-процессов и практических наработок автора. Предлагаемую методику следует использовать как вспомогательный инструмент для решения практических задач конкретного банка в области управления бизнес-процессами.

Список используемой литературы:

1. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. А. И. Зака / Под ред. и с предисл. Е.А. Кочергина // Контроллинг. – 1991. – Вып. 1. – 104 с.
2. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / Майк Ротер, Джон Шук; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс: CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005. – 144 с.
3. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.

МАКСИМОВА Ю.А. МОДЕЛЮВАННЯ, АНАЛІЗ І ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Дана стаття присвячена вивченню можливостей використання програмної платформи webMethods Business Process Management Suite (BPMS) від компанії Software AG. Розглядаються можливості вдосконалення банківських процесів. У статті описується модернізація і розробка уніфікованого документа «Технологічна карта». Розроблено методологію конвертації первинних даних, що описують бізнес-процеси банку в терміни BPMS. На підставі первинних даних систематизовано перелік реквізитів у всіх вихідних формах, що використовуються при виконанні бізнес-процесів банків.

Ключові слова: бізнес-процес, комерційний банк, опис бізнес-процесів, управління бізнес-процесами (BPM), системи управління бізнес-процесами (BPMS).

MAKSIMOVA J.A. MODELING, ANALYSIS AND OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF A COMMERCIAL BANK USING THE MODERN TECHNOLOGIES

This article is devoted to studying the possibilities of using the software platform webMethods Business Process Management Suite (BPMS) from the company Software AG. The possibilities of improving banking processes. The article describes the modernization and development of a unified document "Technology Map". The methodology of converting the raw data that describe the business processes of the bank in terms of BPMS. On the basis of raw data systematically list details of all output forms used in carrying out the business processes of banks.

Keywords: business process, commercial bank, description of business processes, business process management (BPM), of Business Process Management (BPMS).