

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Управление проектами на основе анализа бизнес-процессов и основных тенденций развития коммерческих банков

Project Management Based on the Analysis of Business Processes and the Main Trends in the Development of Commercial Banks

DOI: 10.12737/2587-6279-2022-11-3-22-27

Получено: 01.08.2022 / Одобрено: 09.08.2022 / Опубликовано: 25.09.2022

Зотова Е.В.

Руководитель проектов департамента управления услугами ПАО «Ростелеком», член Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», член Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (АПУБП) российского отделения Международной ассоциации BPM-профессионалов — АВРМР Russian Chapter, e-mail: lena-h1982@mail.ru

Zotova E.V.

Project Manager, Service Management Department of PJSC Rostelecom, Member of the Project Management Association SOVNET, member of the Association of Business Process Management Professionals (APUBP) of the Russian branch of the International Association of BPM Professionals — ABPMP Russian Chapter, e-mail: lena-h1982@mail.ru

Аннотация

В результате произошедших изменений, затронувших в значительной степени всю банковскую систему РФ, банки были вынуждены перестраивать отработанные алгоритмы и автоматизированные платформы управления. Причина этому - импортозамещение используемого программного обеспечения в результате ухода основных вендоров иностранных автоматизированных систем, которые использовались российскими банками. При этом многие банки столкнулись с ситуацией, в которой принимаемое программное обеспечение от российских разработчиков было сложно интегрировать в управленческую среду их бизнес-процессов. Каждый банк при этом решает данную проблему по-своему, в то время как разработчики программного обеспечения выводят новые продукты на рынок, зачастую не учитывая при этом интересы банков, что в совокупности приводит к появлению проблем адаптации предлагаемого программного обеспечения к требуемому функционалу. Не изучив специфику бизнес-процессов современных банковских организаций, многие решения остаются невостребованными.

Поэтому актуальным является исследование бизнес-процессов и тенденций развития коммерческих процессов в банковском секторе, что позволит более чётко и ясно современным разработчикам представить на рынок системы, способствующие удовлетворению всех нужд финансовых организаций.

В данной статье представлены возможности российских разработчиков по интеграции современного программного обеспечения в бизнес-процессы банковского сектора, что позволит в определённой степени решить проблемы, связанные с уходом зарубежных вендоров с рынка. Исследование позволит определить возможности банков и нацелено на то, чтобы разработчики также учитывали интересы и специфику коммерческих процессов банковского сектора, что в совокупности позволит выстроить максимально эффективные цифровые платформы управления.

Ключевые слова: банки, бизнес-процессы, коммерческие процессы, проекты, вендор, программное обеспечение, интеграция, цифровое решение, софт, операционная система.

Abstract

As a result of the changes that have affected to a large extent the entire banking system of the Russian Federation, banks were forced to rebuild the proven algorithms and automated management platforms. The reason for this is the import substitution of the software used as a result of the departure of the main vendors of foreign automated systems that were used by Russian banks. At the same time, many banks faced a situation in which the accepted software from Russian developers was difficult to integrate into the management environment of their business processes. At the same time, each bank solves this problem in its own way, while software developers bring new products to the market, often not taking into account the interests of banks, which together leads to problems in adapting the proposed software to the required functionality. Without studying the specifics of the business processes of modern banking organizations, many solutions remain unclaimed.

Therefore, it is relevant to study business processes and trends in the development of commercial processes in the banking sector, which will allow modern developers to more clearly and clearly introduce systems to the market that help meet all the needs of financial organizations.

This article presents the capabilities of Russian developers to integrate modern software into the business processes of the banking sector, which will, to a certain extent, solve the problems associated with the withdrawal of foreign vendors from the market. The study will determine the capabilities of banks and is aimed at ensuring that developers also take into account the interests and specifics of the commercial processes of the banking sector, which together will allow building the most effective digital management platforms.

Keywords: banks, business processes, commercial processes, projects, vendor, software, integration, digital solution, software, operating system.

Банк представляет собой управленческую систему, состоящую из множества отдельных процессов, взаимосвязанных между собой, формирующих общую бизнес-платформу управления. Каждый современный банк выстраивает данные процессы на

основе интегрированного цифрового решения, используя разные автоматизируемые модули [1].

В результате реализации цифровых решений общие концепции трансформации многих банков основываются на бизнес-моделировании и решении

важнейших стратегических задач. По оценкам ведущих специалистов [2], бизнес-моделирование представляется максимально эффективным средством разработки проектов для улучшения деятельности банков, позволяя не только управлять отдельными процессами, сферами и секторами, но и давать оценку текущей деятельности банков в отношении требований, предъявляемых к ним со стороны Центрального банка РФ, а также клиентов.

С другой стороны, моделирование бизнес-процессов представляет собой вариант выявления проблем в деятельности организации, а также возможностей прогнозирования будущих результатов проектов и банка в целом [3]. Процессный подход банковских организаций строится на распределении бизнес-процессов, основные из которых приведены на рис. 1.

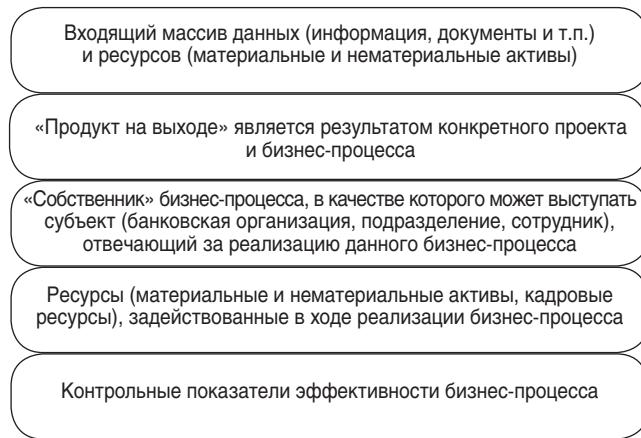


Рис. 1. Бизнес-процессы банка

Источник: составлено автором.

Обращая внимание на приведенную методологию, стоит рассмотреть этапы реализации бизнес-процессов. Так, во время их идентификации производится описание конкретных банковских услуг, а также выделение направлений развития организаций.

Большая часть банков разделяет бизнес-процессы по отдельным группам, распределяя их по типу клиентов, банковским продуктам, рискам и другим критериям. Совокупность бизнес-процессов представляет собой бизнес-модель банковской организации, которая выстраивается на основании дерева процессов, пример которого приведён на рис. 2 [4].

Стоит пояснить, что каждый выделенный бизнес-процесс наделен определёнными количественными показателями, а также критериями, исходя

из которых производится оценка эффективности их функционирования, а также ранжирование по степени значимости.

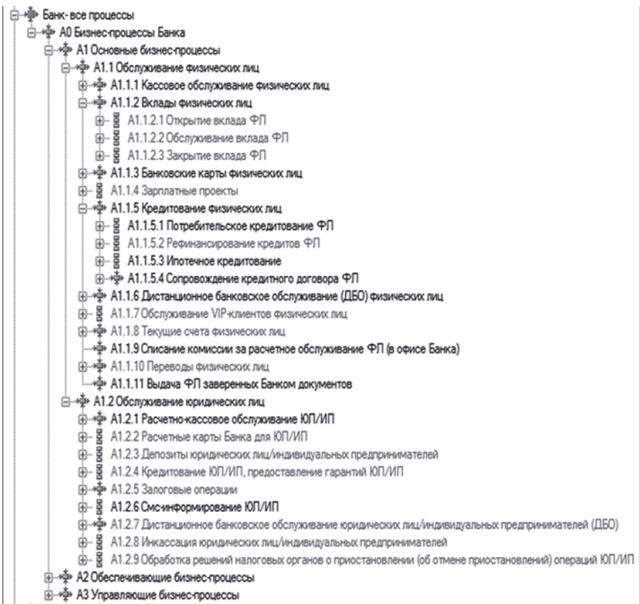


Рис. 2. Дерево бизнес-процессов банка

Источник: [5].

Первый этап формирования бизнес-процессов — принятие решений о последовательности и приоритизации процессов, их выстраивании и реализации. На данном этапе используются критерии стратегической важности процессов, жизнеспособности, ожиданий клиентов и возможностей банка.

На этапе принятия решений о бизнес-моделировании выявляются потребности модели, проводится выбор эффективного цифрового решения, способствующего управлению бизнес-процессами банка.

До недавнего времени все бизнес-процессы поглавляющего большинства российских банков выстраивались на основании зарубежных цифровых платформ. В результате был сформирован электронный документооборот, описание скриптов процессов, настроен доступ и распределены роли среди всех участников бизнес-процессов банка.

У многих банков были выстроены довольно эффективные системы управления коммерческими процессами, которые учитывали потребности клиентов и требования Центрального банка. Однако в результате ухода зарубежных вендоров с российского рынка банки были вынуждены искать новые решения, обращаясь при этом к российским разработчикам.

В большинстве случаев при этом пришлось менять процессы и технологии, чтобы воспользоваться наработками в области *LowCode*, *ML* и т.д. [6]. Осуществляя поиск новой системы вместо «санкционной», многие банки не разобрались с составом функциональности и возможностью интеграции новых решений в составе действующей модели (композитное приложение), что вызвало сложности функционирования их информационных систем. К тому же разработчики также недостаточно емко провели анализ имеющихся архитектур и потребностей банковских организаций в новых решениях, пытаясь заменить их по принципу «один-в-один» [6].

Однако, как показал опыт ведущих банков, в стадии реализации модели управления бизнес-процессами банка необходимо учитывать индивидуальность новых условий [7]. Новые модели необходимо донастраивать и доналаживать под принципы работы каждого конкретного банка, а также условия оказания услуг.

Бизнес-процессы банков выстраиваются таким образом, что их автоматизация должна соответствовать ряду требований, среди которых управляемость, поддерживаемость, развиваемость. Поясним, что управляемость обусловлена централизацией развертывания каждого процесса и потребностью в контроле владельцев процессов над ними.

Поддерживаемость заключается в том, что программные решения должны сопровождаться вендорским обслуживанием, которое является «страховым полисом» для ИТ-руководителя.

Развиваемость предусматривает четкую и понятную систему разработки, а в идеале — стратегию развития и планы.

Подходящими для решений в условиях работы банков являются только некоторые российские разработчики, описание которых приведено в табл. 1.

Таблица 1

Российские разработчики программного обеспечения, способные заменить иностранных вендоров

Сфера деятельности	Разработчики
Хранилища данных	<i>ArenaData</i>
Управление рисками	ФлексСофт
Корпоративная автоматизация	<i>LowCode</i> -платформы: 1С, <i>CUBA</i> (cuba-platform.ru/), <i>ELMA</i> (elma365.com/ru/), <i>Comindware</i> (comindware.com/ru/low-code-development-platform/)

Источник: [8].

Использование автоматизированных решений, приведённых в табл. 1, позволило многим крупным банкам избежать значительных потерь и отключения клиентских сервисов в результате замены программного обеспечения.

При выборе стоит четко разделить два больших класса программного обеспечения, описание которых приведено в табл. 2.

Таблица 2
Классы программного обеспечения банка

Класс	Процессы автоматизации	Особенности адаптации
Облачное	Процессы, реализуемыеими, а также ряд вспомогательных компонентов, формирующих небольшую «экосистему»	При замене облака требуется анализировать не только само ПО, но и процессы, и вспомогательные компоненты экосистемы, что чаще всего выпадает из сферы внимания
On-premise	Серверные и десктопные операционные системы, офисное ПО, коммуникационное ПО (видеоконференции и пр.), ПО для управления проектами и задачами, ПО для разработки и пр.	используется как вариант «малой автоматизации» в связке с «теневыми ИТ»

Источник: [9].

Реальным здесь видится использование композитного решения, разделяющего функционал на явно определенные блоки, для каждого из которых подбирается «коробочная» система.

В целом опыт «импортозамещения» показывает, что следует действовать по алгоритму, который приведен на рис. 3.



Рис. 3. Алгоритм реализации новых программных решений в инфраструктуру бизнес-процессов банка

Источник: [10].

Стоит отметить, что большинство платформ автоматизации бизнес-процессов банков выстраивается на основе искусственного интеллекта и машинного обучения. Банки создают как собственные платформы, так и отдельные решения. Более того,

развитие библиотек, платформ и процессов *MLOps* в указанной области дает возможность наладить формирование системы на их основе заметно быстрее, чем поиск традиционных вендоров на замену [6].

Представленный подход дает возможность наиболее эффективно решать задачу пользователя и не загружать исходный код в приложение при работе с иными задачами.

Рассмотрим на примере одного из крупных российских банков [7]. На начальном этапе банк перевел построение бизнес-процессов под формат *Globals*, представляющий, по сути, *VSTO*-специфичные глобальные переменные, такие как «Документ», «Range», «Приложение». Но поскольку внутри каждой из этих переменных стоят решения *Microsoft.Office.Interop.Word*, каждый вызов стал довольно дорого стоить. Поэтому было принято решение использовать некий вариант *MyGlobals*, представляющий собой статический класс с хранением необходимых переменных. В нем *VSTO* позволяют перехватить практически все события приложения, не отвлекаясь в *Component Object Model* (открытие, закрытие, сохранение), и построить практически любые интерфейсы, привычные для всех пользователей *Microsoft*.

Преимуществом решения стала значительная экономия рабочего времени сотрудников банка в результате создания собственного функционала в приложении *Microsoft*.

Несмотря на обилие прикладных программных решений, большую часть рабочего времени сотрудник банка тратит на работу в приложениях *Microsoft*, таких как *Microsoft Word*, *Microsoft Excel*, *Microsoft PowerPoint*. В первом пишутся отчеты, во втором ведутся реестры и делаются расчеты, в третьем готовятся слайды для выступлений. Экономия рабочего времени и повышение эффективности в этом аспекте зачастую сводятся к тренингам по освоению приемов работы в этих программах, крайне редко — к изучению скриптового языка *VBA*, доступного для всех этих продуктов «из коробки».

Создание собственного функционала проводилось в приложении *Microsoft* на самом современном языке, *C#* версии 7.3, что выгодно отличает его от устаревшего *Visual Basic For Applications (VBA)*, и интегрировано в ИТ-контур организации малыми усилиями. Создание микросервисов проводилось не с точки зрения архитектуры, а с точки зрения задач, решаемых с помощью *VSTO*, что наглядно просматривается из диаграммы Венна (рис. 4) [11].



Рис. 4. Диаграммы Венна: соотношения требований к ИТ-продуктам

Источник: [11].

В результате апробации созданного решения работе с продуктом не надо обучать сотрудников банка, он недорог в разработке и поддерживать его несложно. Из каждого процесса автоматически формируется аналитика. После этого проводятся калибровочные сессии с руководителями структурных подразделений, в ходе которых формируется текущий план работ и реализуется последний этап управления конкретным бизнес-процессом.

В целом результаты эффективности использования рассмотренного решения для банка можно разделить на две группы: количественные и качественные показатели (табл. 3).

Таблица 3
Результаты автоматизации бизнес-процесса банка на основе отечественных разработок

Количественные показатели	Качественные
Сокращение числа ошибочных обращений в процессный офис на 38%	Изменилось восприятие BPM-системы среди сотрудников банка
Снижение число неисполненных экземпляров процессов 21%	Изменилось отношение к сотрудникам процессного офиса
Высвобождение ресурсов на развитие BPM-систем	Определена стоимость основных бизнес-процессов, информация используется для принятия управленческих решений
Срок исполнения заявок сократился в среднем на 46%	Переход на новый уровень зрелости всей организации

Таким образом, в случае индивидуальной перенастройки автоматизированных решений на инфраструктуру бизнес-процессов российских банков появляется возможность их управляемости в целом, экономии времени и снижения ошибочных действий сотрудников банка, что доказывает целесообразность данного решения. В то же время банки должны формировать карты бизнес-процессов по каждой операции или услуге, что позволит выявлять возможности интеграции новых решений в общий софт банка.

Заключение

Итак, банковские бизнес-процессы представляют собой распределение последовательности операций по оказанию конкретных услуг или проведению процедур управления, что позволяет осуществить контроль каждого из них, убирая сложности, сопровождающие их. В подавляющем большинстве банков управление проектами и бизнес-процессами было автоматизировано на платформах иностранных вендоров. Однако в результате их ухода из России

сектор столкнулся с потребностью в поиске отечественных разработок и решений, которых представлено немного, и почти все они не обладают нужными качествами для управления проектами и бизнес-процессами финансовых организаций. В этой связи интересен опыт формирования организациями собственных индивидуальных решений, подстраивающихся под архитектуру каждого конкретного банка, минуя «коробочные» системы. Банки будут пробовать активно внедрять собственные разработки, которые обеспечивают кредитные процессы в розничном и корпоративном сегменте, системы процессинга, милл- и бэк-офиса. Замещение затронет не только системы, обеспечивающие основные бизнес-процессы и функции банка. Перестройка ключевых бизнес-процессов будет сопровождаться переходом на новые системы управления проектами и CRM-системы в рамках проектного менеджмента. Рассмотренный опыт может быть масштабирован на деятельность отдельных секторов в банковской среде либо систему управления проектами и коммерческими процессами банков.

Литература

1. **Ровенский Ю.А.** Банковский менеджмент [Текст]: учебник / Ю.А. Ровенский, Ю.Ю. Русанов. — М.: Оригинал макет, 2017. — 480 с.
2. Бизнес-процессы: регламентация и управление [Текст]: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 319 с. (Учебники для программы МВА). — URL: <http://znanium.com/catalog/product/942762>
3. *Мальцев С.В.* Процессный подход к управлению: теория и практика применения [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.cfin.ru/itm/bpr/t%26p.shtml>
4. *Исаев Р.* Бизнес-модель коммерческого банка //
5. Построение комплексной бизнес-модели банка [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cfin.ru/management/practice/bank_bmodel.shtml/; https://www.businessstudio.ru/articles/article/postroenie_kompleksnoy_biznes_modeli_bank_ekaterinburg
6. *Магомадов В.С.* Платформы low-code и no-code как способ сделать программирование более доступным для широкой общественности [Текст] / В.С. Магомадов // МНИЖ. 2021. № 6-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/platformy-low-code-i-no-code-kak-sposob-sdelat-programmirovaniye-bolee-dostupnym-dlya-shirokoy-obschestvennosti> (дата обращения: 21.11.2022).
7. *Стадник Ю.С.* Организация бизнес-процессов в банковском секторе [Текст] / Ю.С. Стадник // Молодой ученый. — 2020. — № 18. — С. 141–144. — URL: <https://moluch.ru/archive/308/69524> (дата обращения: 20.11.2022).
8. *Крупин А.А.* Курс на импортозамещение: выбираем российские аналоги иностранного ПО [Текст] / А.А. Крупин. — URL: <https://3dnews.ru/1062353/russian-software-guide>
9. Классификатор российского программного обеспечения. — URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>
10. Информатизация в банковской сфере 2021. — URL: <http://aidnbmnnibpcsaipcgIclefindmkaj/http://tmt-consulting.ru/wp-content/uploads/2022/04/Информат>
11. *Козлов В.* VSTO-автоматизация: офисные микросервисы в помощь кредитному аналитику [Текст] / В. Козлов // Банковское кредитование. — 2021. — № 5. — С. 48.

References

1. Rovenskiy Yu.A. Bankovskiy menedzhment: uchebnik / Rovenskiy Yu.A., Rusanov Yu.Yu. Mo.: Original mакет, 2017. 480 p.
2. Biznes-protsessy: reglamentatsiya i upravlenie : uchebnik / V.G. Elifetrov, V.V. Repin. M.: INFRA-M, 2018. 319 s. (Uchebniki dlya programmy MVA). URL: <http://znanium.com/catalog/product/942762>
3. Mal'tsev S.V. Protsessnyy podkhod k upravleniyu: teoriya i praktika primeniya URL: <https://www.cfin.ru/itm/bpr/t%26p.shtml>
4. Isaev R. Biznes-model' kommercheskogo banka //
5. Postroenie kompleksnoy biznes-modeli banka. URL: https://www.cfin.ru/management/practice/bank_bmodel.shtml/; https://www.businessstudio.ru/articles/article/postroenie_kompleksnoy_biznes_modeli_bank_ekaterinburg
6. Magomadov V.S. Platformy low-code i no-code kak sposob sdelat' programmirovaniye bolee dostupnym dlya shirokoy obshchestvennosti // MNIZh. 2021. № 6-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/platformy-low-code-i-no-code-kak-sposob-sdelat-programmirovaniye-bolee-dostupnym-dlya-shirokoy-obschestvennosti> (data obrashcheniya: 21.11.2022).

7. Stadnik Yu.S. Organizatsiya biznes-protsessov v bankovskom sektore / Yu.S. Stadnik // Molodoy uchenyy. 2020. № 18. S. 141–144. URL: <https://moluch.ru/archive/308/69524> (data obrashcheniya: 20.11.2022).
8. Krupin A.A. Kurs na importozameshchenie: wybiraem russkie analogi inostrannogo PO. URL: <https://3dnews.ru/1062353/russian-software-guide>
9. Klassifikator rossiyskogo programmnogo obespecheniya. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>
10. Informatizatsiya v bankovskoy sfere 2021. URL: <http://tmt-consulting.ru/wp-content/uploads/2022/04/Informat>
11. Kozlov V. VSTO-avtomatizatsiya: ofisnye mikroservisy v pomoshch' kreditnomu analitiku // Bankovskoe kreditovanie. 2021. № 5. S. 48.