



Кромин Николай,
директор департамента внедрения,
Компания ИНВЕРСИЯ



Песин Михаил,
ведущий менеджер, бизнес-консультант,
Компания ИНВЕРСИЯ

АВТОМАТИЗАЦИЯ НОВЫХ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ В РИТЕЙЛОВОМ БАНКЕ НЕЯВНЫЕ ПРИЧИНЫ ЯВНЫХ ПРОБЛЕМ

Развитие информационного общества находит свое отражение и в банковской сфере. Без автоматизации бизнес-процессов невозможно быть интегрированным в современную систему взаимоотношений, невозможно быть конкурентоспособным субъектом банковской деятельности. Изменяю-

щийся мир постоянно открывает различные «окна возможностей», которыми необходимо воспользоваться. Особенно ярко это выражено для процесса обслуживания физических лиц – банки обрастают различными видами программных и технических средств, обеспечивающих реализацию широкого круга задач. Однако, данные «окна возможностей» имеют ограничения по времени. Эти ограничения не четко обозначены, а имеют, как правило, функциональную зависимость результата от времени: чем раньше получается войти в это окно, тем большее конкурентное преимущество можно заработать. Но если вообще не попасть в это окно, то можно растерять уже накопленное преимущество. В итоге, появляется необходимость в максимальном сокращении сроков внедрения новых программных продуктов. Сокращение сроков в общем виде может достигаться за счет трех аспектов: увеличение привлекаемых ресурсов, перестройка модели взаимодействия исполнителя с заказчиком и сокращение перечня выполняемых работ. Каждый из этих аспектов имеет определенные нюансы, которые с завидной регулярностью упускаются из виду.

ВОВЛЕЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В ПРОЦЕСС АВТОМАТИЗАЦИИ НОВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Увеличение ресурсов позволяет избавиться от «бутылочного горлышка» в процессе внедрения. Но увеличение ресурсов, как правило, рассматривается банками только лишь как увеличение состава консультантов, разработчиков и тестировщиков со стороны исполнителя. Увеличение состава ра-

бочей группы со стороны заказчика если и рассматривается, то в основном за счет ответственных за техническую составляющую системы, а никак не за методологическую и бизнес составляющую. Это не решает проблему «бутылочного горлышка», а только лишь смещает это горлышко дальше по цепочке взаимодействий. Оперативные задачи, проблемы и вопросы упираются с еще большей интенсивностью в бизнес-пользователей (бизнес-пользователям необходимо впоследствии использовать внедряемую систему, разрабатывать на ее основе новые продукты, и без их участия во внедрении все-равно не обойтись), они не справляются с резко возросшей нагрузкой, и эффект от дополнительно привлеченных ресурсов нивелируется – технические специалисты начинают «простаивать». Результат очевиден: солидное увеличение затрат на дополнительно привлекаемые ресурсы и абсолютно не сопоставимое затратам незначительное увеличение эффективности.

В мире существует достаточное количество методологий, позволяющих способствовать сокращению сроков проекта. Эти методологии относятся к классу «гибких». Успешные практики применения этих методологий основываются на изменении способа взаимодействия заказчика и исполнителя. Процесс становится итеративным, где набор задач каждой итерации определяется показателями критичности этих задач и допустимым уровнем качества продукта на выходе итерации. Под уровнем качества здесь понимается набор функционала и реализованных возможностей системы. Каждая следующая итерация включает в себя

Если при классическом подходе можно спланировать работы таким образом, чтобы частично (полностью обойти все-равно не получится) обойти некоторые «тупики» процессов без потери для общего результата, то гибкий подход уже не дает подобной возможности: застрявший процесс может привести к срыву сроков всей итерации

кластер задач, получаемый в результате ранжирования всех задач внедрения по их критичности. Также для уже реализованных продуктов предыдущей итерации повышается планка допустимого уровня качества и ведутся работы по достижению нового уровня. Таким образом, сперва автоматизируются самые важные бизнес-процессы, то есть, они составляют костяк настроенной и готовой к эксплуатации системы, а потом уже эта система обрастает новыми возможностями. Такой подход требует еще большего вовлечения бизнес-сотрудников банка в процесс внедрения, нежели классический. Если при классическом подходе можно спланировать работы таким образом, чтобы частично (полностью обойти все-равно не получится) обойти некоторые «тупики» процессов без потери для общего результата, то гибкий подход уже не дает подобной возможности: застрявший процесс может привести к срыву сроков всей итерации. Иными словами, гибкий подход меняет принципы управления временными рисками проекта автоматизации, поскольку остается меньше возможностей для маневра, и об этом нельзя забывать.

ЦЕЛИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ВСЕГДА ПЕРВИЧНЫ, АВТОМАТИЗАЦИЯ – ВТОРИЧНА

Замена старой системы или внедрение новой является стрессом для банка, который все-таки необходимо преодолеть для достижения поставленных целей. На самом верхнем уровне цели можно разделить на: развитие банка как коммерческой организации, то есть, количественный и качественный рост экономических показателей, и на развитие банка как социального института, а именно обеспечение общественных интересов и интересов клиентов банка. Далее эти цели разделяются, уточняются, конкретизируются и определяются в каждом конкретном банке по-своему. Именно этим целям и должны удовлетворять информационные системы. Это объективно и логично. Тем не менее, подобный постулат таит в себе подводный камень. Заключается он в том, что связаны понятия транзитивно, а не напрямую. Важным промежуточным звеном в этой цепочке являются бизнес-процессы. Нельзя отрывать информационные системы от бизнес-процессов. Это тоже очевидно каждому банковскому руководителю.

Однако, на практике транзитивная зависимость информационных систем от целей банка часто перерастает в прямую: бизнес-процессы частично или полностью выпадают из концептуальной схемы. А это, как правило, приводит к сокращению или вообще отсутствию положительного эффекта от автоматизации.

Стремление к сокращению сроков фокусирует банки на тщательную проработку описания основных бизнес-процессов, которые необходимо учитывать при автоматизации, а остальные процессы формализуются уже по остаточному принципу. Как показывает практика, часто неверно определяется понятие основных процессов. Теряется комплексность: ключевые бизнес-процессы проработаны тщательно, а переходам между ними внимания уделено значительно меньше. Например, одной из явных характеристик современного клиентоориентированного ритейлового банка является организация конвейера по обслуживанию клиентов. Предположим, что все основные процессы обслуживания налажены, сотрудники имеют четкие инструкции, процесс обслуживания клиентов идет. Но вдруг возникает некоторая нештатная ситуация, при которой необходимо выйти за рамки реализованного конвейера и войти в другой бизнес-процесс. А тут система не позволяет выполнить это действие, или конечные пользователи не знают, что делать: у них в инструкции этого нет, а другие сотрудники не могут на ходу принять правильное решение. В результате, конвейер встает, клиенты недовольны, к системе выдвигаются претензии. Когда приходится разбирать подобные инциденты, становится

видно, что некоторый нештатный вариант развития процесса обслуживания клиентов не был достаточно проработан: либо посчитали этот вариант невозможным, либо решили, что сокращенные сроки внедрения позволяют не уделять достаточно внимания переходам между бизнес-процессами и уж точно не придумали запасной вариант выхода из процессных «тупиков» за счет, например, хоть и менее автоматизированного, но эффективно работающего дублирования функционала.

Кроме перехода между бизнес-процессами, к проблемам приводит упущение контекста самих бизнес-процессов. Недостаточно лишь описать все процессы и переходы между ними, необходимо еще явно указать их условия и ограничения. Правильная точка зрения на процессы при их описании, явно определенная цель и результаты этих процессов, позволяют с одной стороны конкретизировать перечень работ по адаптации системы под нужды конкретного банка, а с другой – предотвратить возникновение некоторых негативных рисков, имеющих существенное воздействие на проект. В одном случае можно выиграть по срокам проекта за счет отказа от реализации части функционала, использование которого вообще не планируется, но об этом исполнитель не узнает, пока ему не сообщат о дополнительных ограничениях автоматизируемого процесса. В другом случае заблаговременное описание всех условий и ограничений бизнес-процессов позволит на раннем этапе определить, что и каким образом можно реализовать. Как правило, один и тот же бизнес-процесс в одной и той же системе можно

Правильная точка зрения на процессы при их описании, явно определенная цель и результаты этих процессов, позволяют с одной стороны конкретизировать перечень работ по адаптации системы под нужды конкретного банка, а с другой – предотвратить возникновение некоторых негативных рисков, имеющих существенное воздействие на проект

автоматизировать разными способами. Если нет противоречий, то выбирается всегда самый простой. Если уточнение бизнес процесса произвести заранее, то и сразу будет выбран соответствующий этим уточнениям способ автоматизации. Если же уточнения «всплывают» уже во время тестирования, то может возникнуть ситуация, при которой необходимо заново автоматизировать этот же бизнес-процесс, поскольку для него требуется уже иной способ автоматизации. Кроме того, нельзя упускать из виду тот факт, что некоторые возможности, которые в одной системе реализуются за счет параметризации настроек, в другой могут реализовываться уже весьма существенной доработкой, ввиду различных архитектурных особенностей: те исходные условия и ограничения, описанием которых для одной системы можно пренебречь, в другой системе могут иметь весьма значительное влияние. В итоге получается, что с самого начала пренебрегли «пустяком», а на выходе драгоценное время потеряно, труд специалистов идет «в корзину», а результата по конкретной задаче так и нет.

ПРО МЕТОДОЛГОВ

В футболе говорят, что вратарь – половина команды. По аналогии можно сказать, что группа методологов – половина успеха проекта автоматизации, поскольку успешные практики указывают на прямую зависимость. Чем выше уровень компетенции у методолога, чем он тщательнее проработает и опишет бизнес-процессы, чем шире и разносторонне он будет видеть особенности предметной области в конкретном банке и, самое главное, чем больше полномочий по принятию соответствующих решений ему будет делегировано, тем прямо пропорционально возрастает положительный эффект проекта автоматизации. Целостный подход позволит не только правильно «склеить» бизнес-процессы между собой, но и найти в них неявные недостатки, которые необходимо устранить. В таком случае можно значительную часть задач проекта автоматизации, адресованных бизнес-сотрудникам, перевести на методологов. Таким образом сокращается нагрузка на и без того занятых пользователей, сроки проекта значительно сокращаются, но, при этом, повышается эффективность решения бизнес задач.

