

УДК 330.46

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ИТ-СЛУЖБЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Марченко Ирина Федоровна, доцент кафедры информатики, к.т.н., доцент, Государственное высшее учебное заведение «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь, e-mail: irsa66@mail.ru, тел: +380974624346

Marchenko Irina, Ph.D., Associate Professor, PhD, State Higher Educational Establishment «Pryazovskiy State Technical University», Mariupol, e-mail: irsa66@mail.ru, tel: +380974624346

Marchenko I. Strategic management by business processes IT- department of a commercial bank.

Considered and analyzed the problem of the efficiency of the banking business in Ukraine, taking into account the functioning of IT and IT management efficiency, which is dictated by the requirements of international standards. Interviews with representatives of the departments of Information Technology Department (DIT) to assess the current level of development of IT and understanding of the vision for the development of IT in the Bank. Analyzed key IT processes of the Bank, determined by the current maturity level of IT maturity model for ITCMM and identified the current shortcomings. Built on the basis of the results of the analysis of the current state of the CIO to develop target models and recommendations DIT table interoperability issues and business. Formation of this table is necessary to identify the root causes of the interaction. The main weak points. Between identify problem areas of IT have been established causal relationships. On the basis of the relationships identified key problems and describes their impact on the weaknesses of the IT organization. Obtained prerequisites for the development of target operating model IT (functional maps, models, IT staff competence, organizational structure and corporate governance model, IT) and the formation of recommendations for the development of the IT organization, which will reduce implementation risks, including operational; receive budget savings; improve the manageability of the project; involved in the project minimum number of employees; reduce implementation time; provide the necessary support for business development.

Марченко І.Ф. Стратегічне управління бізнес-процесами ІТ-служби комерційного банку.

Розглянуто і проаналізовано проблеми ефективності банківського бізнесу в Україні з урахуванням функціонування ІТ та ефективності управління ІТ, що продиктовано вимогами міжнародних стандартів. Проведено інтерв'ю з представниками підрозділів департаменту інформаційних технологій (ДІТ) для оцінки поточного рівня розвитку ІТ і розуміння бачення розвитку ІТ в Банку. Проаналізовано ключові ІТ-процеси Банку, визначений поточний рівень зрілості ІТ по моделі зрілості ІТСММ та виявлено існуючі недоліки. Побудована на основі результатів аналізу поточного стану ДІТ для розробки цільових моделей і рекомендацій таблиця проблем взаємодії ДІТ та Бізнесу. Формування даної таблиці необхідно для виявлення кореневих причин взаємодії. Визначено основні болючі точки. Між виявленими проблемними областями ІТ були встановлені причинно-наслідкові зв'язки. На основі отриманих взаємозв'язків були визначені ключові проблеми та описано їх вплив на слабкі сторони організації ІТ. Виділено передумови для розробки цільової операційної моделі ІТ (функціональної карти, моделі компетенцій ІТ-персоналу, організаційної структури та моделі корпоративного управління ІТ) і формування рекомендацій щодо розвитку ІТ-організації, які дозволять знизити ризики впровадження, включаючи операційні; отримати економію бюджету; підвищити керованість проекту; задіяти в проекті мінімально необхідну кількість співробітників; скоротити терміни впровадження; забезпечити необхідну підтримку розвитку бізнесу.

Марченко И.Ф. Стратегическое управление бизнес-процессами ИТ-службы коммерческого банка.

Рассмотрены и проанализированы проблемы эффективности банковского бизнеса в Украине с учетом функционирования ИТ и эффективности управления ИТ, что продиктовано требованиями международных стандартов. Проведено интервью с представителями подразделений департамента информационных технологий (ДИТ) для оценки текущего уровня развития ИТ и понимания видения развития ИТ в Банке. Проанализированы ключевые ИТ-процессы Банка, определен текущий уровень зрелости ИТ по модели зрелости ИТСММ и выявлены существующие недостатки. Построена на основе результатов анализа текущего состояния ДИТ для разработки целевых моделей и рекомендаций таблица проблем взаимодействия ДИТ и Бизнеса. Формирование данной таблицы необходимо для выявления корневых причин взаимодействия. Определены основные болевые точки. Между выявленными проблемными

областями ИТ были установлены причинно-следственные связи. На основе полученных взаимосвязей были определены ключевые проблемы и описано их влияние на слабые стороны организации ИТ. Выделены предпосылки для разработки целевой операционной модели ИТ (функциональной карты, модели компетенций ИТ-персонала, организационной структуры и модели корпоративного управления ИТ) и формирования рекомендаций по развитию ИТ-организации, которые позволят снизить риски внедрения, включая операционные; получить экономию бюджета; повысить управляемость проекта; задействовать в проекте минимально необходимое число сотрудников; сократить сроки внедрения; обеспечить необходимую поддержку развитию бизнеса.

Постановка проблемы. Современные информационные технологии (ИТ) — важнейший источник и средство развития банковского дела. В большинстве банков руководство понимает, какую выгоду может принести использование последних достижений в области ИТ и как они кардинально изменяют бизнес, выводя его на принципиально иной уровень.

Важнейшей задачей ИТ департаментов сегодня становится автоматизация всех бизнес процессов в банке и их интеграция между собой.

Второй важной задачей является внедрение современных систем управленческого учета, бюджетирования и оперативного финансового планирования. Наконец третья из приоритетных задач – это внедрение и поддержание работы ИТ систем, автоматизирующих процессы контроля ключевых финансовых показателей банка и соотнесение их с нормативами. Это сегодня остро необходимо для своевременной сдачи отчетности и обеспечения непрерывного контроля на всех этапах работы банка.

Таким образом, на основании проведенного анализа появляется необходимость проанализировать состояние ИТ структуры банковской сферы, так как разработка и внедрение комплексной бизнес-модели в банке значительно повышает эффективность его работы и менеджмента, обеспечивает стабильное организационное и технологическое развитие.

Анализ последних исследований и публикаций.

Необходимость повышения эффективности управляемости ИТ продиктована не только внутренними требованиями к повышению эффективности бизнеса. Эта задача продиктована так же требованиями международных и мировых стандартов, такими как, как требования к системе менеджмента качества стабильности и управляемости ИТ не уделялось должного внимания, основные усилия были ISO 9000, требования к обеспечению достоверности финансовой отчетности Sarbanes-Oxley Act (SOX), рекомендации Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредуэя (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO), рекомендациями, изложенными в базельских соглашениях.

Общепризнанной методологией по эффективному управлению ИТ-инфраструктурой является методология сервисного управления информационными технологиями (Information Technology Service Management — ITSM). Она базируется на процессном подходе и её основой является совокупность взаимосвязанных процессов управления ИТ-инфраструктурой. Основные положения ITSM изложены в библиотеке передового опыта в области инфраструктуры ИТ (Information Technology Infrastructure Library — ITIL).

Основная идея внедрения ITSM состоит в том, чтобы ИТ-отдел перестал быть вспомогательным элементом для основного бизнеса компании. Для этого необходимо научить ИТ-отделы работать по-новому, перейти от управления отдельными информационными ресурсами компании к управлению услугами, которые на этих ресурсах базируются.

Итак, ITSM подразумевает коренную реорганизацию службы эксплуатации информационных технологий. Опираясь на мировой опыт, компания Hewlett-Packard разработала типовую модель управления качеством информационных услуг, так

называемую ITSM Reference Model. Модель детально описывает процессы и взаимосвязи между ними, которые должен поддерживать ИТ-отдел, чтобы предоставлять информационные услуги с гарантированным качеством.

Ключевые элементы ITSM - процессы, персонал, технологии.

Идеология ITSM держится на трех основных положениях:

- формализация процессов функционирования информационных технологий;
- профессионализм и четкая ответственность сотрудников ИТ-отдела за определенный круг задач;
- технологическая инфраструктура обеспечения качества услуг: собственно информационные технологии, служба поддержки пользователей, служба управления конфигурациями и изменениями, система контроля услуг, служба тестирования и внедрения новых услуг и т.д.

Цель исследования. Целью данной работы является разработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности функционирования службы ИТ, а также качества предоставляемых услуг посредством анализа текущего состояния ИТ и определения целевых моделей по следующим областям:

- § Стратегическое соответствие ИТ-потребностям бизнеса;
- § Корпоративное управление ИТ;
- § Архитектура и управление информацией;
- § Управление ИТ-сервисами и поддержка пользователей;
- § ИТ-безопасность и непрерывность бизнеса;
- § Управление ресурсами и развитие персонала;

Результаты исследований. Добиться и удерживать лидирующее положение в банковском сегменте рынка невозможно только за счет работы бизнеса и команды, доступности дешевых активов. Для этого необходимо все время предлагать инновационные банковские продукты, эффективно и быстро реагировать на различные изменения, а это напрямую связано с функционированием ИТ и эффективностью управления ИТ. Управление ИТ предоставляет собой симбиоз ИТ-процессов, ИТ-ресурсов и информацию со стратегией и целями банка, что позволяет максимально эффективно использовать информацию, повышая конкурентоспособность банка.

Решающим элементом для успешного внедрения ITSM является - разработка производственных процессов ИТ-отдела, определяющих последовательность действий персонала в определенных ситуациях, координирующих работу всех сотрудников, служб и подразделений автоматизации. ИТ-отделы постоянно внедряют новые технологии, еще более усложняющие информационную инфраструктуру компании. Однако более эффективные системы сами по себе не обеспечат бизнес необходимыми услугами с требуемым качеством, если не определены процессы использования таких систем[3].

Поэтому не менее важная составляющая реализации ITSM - разработка формализованных процессов ИТ-отдела[4]. Для каждого процесса определяется последовательность выполнения работ, необходимые ресурсы и затраты времени, средства автоматизации и контроля качества.

Внедрение процессной организации функционирования инженерных технологий приведет к изменению структуры ИТ-отдела, поскольку процесс задействует определенных людей, и их обязанности должны быть также определены и документированы, как и другие элементы любого процесса.

Особую роль играет менеджер процесса - Process Owner - сотрудник, который будет контролировать выполнение процесса от начала и до конца. Когда в компании разворачивается новое приложение или происходит модернизация сервера, директивы менеджера такого процесса обязаны выполнять сотрудники любых отделов, которых коснутся изменения информационной инфраструктуры[3]. Менеджер процесса назначает ответственных за определенные задачи, анализирует влияние процесса на

функционирование бизнеса компании, поддерживает взаимоотношения с менеджерами других подразделений. Для ИТ-отделов, которые привыкли распределять ответственность персонала по функциональным группам ресурсов и не имеют общего видения процессов, реорганизация работы, связанная с определением процесса и его менеджера, необходима, но и наиболее сложна.

Назначение менеджера процесса - один из элементов управления ИТ-услугами в целом. Другие характеристики управления процессами включают формализацию, повышение эффективности процесса и устранение причин неправильной работы, разработку и документирование процесса, контроль за тем, чтобы процесс соответствовал требованиям пользователей, а его результаты - заданным спецификациям.

Практическое внедрение ITSM в банке, как и в других организациях, заключается в реинжиниринге действующих бизнес-процессов управления ИТ-инфраструктурой.

Реинжиниринг включает в себя выбор и внедрение из всех рекомендованных ИТIL инструментов реализации процессов ITSM, только тех, которые в дальнейшем обеспечат получение положительных эффектов для банка, включая повышение уровней зрелости внедряемых процессов[2].

Из-за высокой сложности и человеческого фактора, многие банки могут быть не готовы к быстрому и комплексному внедрению ITSM. В этом случае возможно постепенное, поэтапное внедрение данной методологии. Тогда на каждом этапе следует внедрять отдельные инструменты. Тем самым в конце каждого этапа каждый из процессов модели ITSM будет внедрен в той или иной степени и на каждом этапе будет ощущаться практический эффект от вводимого проекта по внедрению.

Разделение проекта на этапы позволяет не только защитить инвестиции, но и начать получать выгоды от использования отдельных методов, способов и средств реализации процессов эталонной модели управления ИТ-сервисами ещё до окончания проекта.

Многообразие технологий внедрения ITSM является следствием комплексности соответствующих проектов, включающих в себя три взаимосвязанных, но разноплановых вида услуг — реинжиниринг процесса, создание системы автоматизации процесса, обучение участников процесса. Реинжиниринг процесса, согласно общепринятой классификации, относится к услугам, основанным на обработке информации и направленным на нематериальные активы[1]. Создание системы автоматизации процесса является услугой, нацеленной на объекты собственности. Наконец, обучение участников процесса — это услуга, направленная на человека.

На основе результатов анализа текущего состояния для разработки целевых моделей и рекомендаций была сформирована таблица проблем взаимодействия ДИТ и Бизнеса. Формирование данной таблицы необходимо для выявления корневых причин проблем взаимодействия.

Для формирования таблицы из всего множества выявленных в ходе анализа уровня зрелости процессов ИТ (ITCMM - Capability Maturity Model, модель зрелости) проблем были выбраны наиболее показательные. Таким образом, были определены основные болевые точки, относящиеся, согласно методологии ITCMM, к следующим шести областям (Рис.1):

Между выявленными проблемными областями ИТ были установлены причинно-следственные связи. На основе полученных взаимосвязей были определены ключевые проблемы и описано их влияние на слабые стороны организации ИТ.

Были выделены следующие ключевые проблемы:

- § Механизм принятия решений в ДИТ не достаточно эффективен;
- § Бизнес не вовлечён в процесс планирования ИТ;
- § Дефицит информации затрудняет принятие решений и планирование;

§ Коммуникация между Бизнесом и ИТ осуществляется недостаточно эффективно;

Корпоративное управление ИТ	Контроль за изменением бизнес требований в процессе реализации проекта отсутствует	Планирование потребностей в ресурсах носит не системный характер	Механизм приоритизации заявок не согласован со всеми заинтересованными сторонами	Методика управления проектами и портфелем проектов не определена	
	Планирование заявок осуществляется с горизонтом в 1 месяц	Отчетность ДИТ перед бизнес-заказчиком носит не регулярный характер	Отсутствует сквозная приоритизация заявок на планируемые изменения систем	Стратегия сорсинга не формализована	
	Проекты планируются с горизонтом в один (максимум два) квартала	Оценка удовлетворенности пользователей производится нерегулярно	Сформированный ДИТ план выполнения заявок оспаривается бизнесом	Отслеживание технологических и рыночных тенденций на предмет внесения соответствующих изменений в стандарты не утверждено	
	Границы полномочий и ответственности между структурными подразделениями ДИТ размыты	Процесс оценки соответствия проектов бизнес-требованиям не формализован	Метод расчета экономического эффекта от завершенных проектов не определен	Устранение рекомендаций внутреннего аудита производится с низким приоритетом	
	Ключевым фактором при выборе поставщика является цена покупки, а не сбалансированный набор показателей (качество, совокупная стоимость владения ИТ)	Процесс обеспечения соответствия требованиям регуляторов не формализован	Контроль за изменением бизнес требований в процессе реализации проекта отсутствует	План стандартизации не утвержден	
	Учет времени ведется не для всех сотрудников ДИТ				
Стратегическое соответствие ИТ потребностям бизнеса	Управляющие комитеты внутри ДИТ не выделены	Бизнес не обладает полноценной информацией о доступных ИТ услугах	Стандарты качества предоставления сервисов (SLA) не зафиксированы	Отдел Research & Development не сформирован	Процедура мониторинга рынка ИТ инноваций в Банке не утверждена
	Целевая ИТ архитектура не формализована	Каталог ИТ услуг используется только внутри ДИТ	Сервисно-ресурсная модель существует в неявном виде	Процесс оценки потенциального экономического эффекта от инноваций не формализован	Бизнес не вовлечен в ряд проектов на регулярной основе
Архитектура и управление информацией	В Банке не сформирован архитектурный комитет	Архитектура данных и интерфейсы между системами описаны не полностью	Механизм распределения ресурсов ДИТ действует не достаточно эффективно	Единая методология разработки продуктов отсутствует	Увеличение производительности осуществляется только за счет закупки оборудования в рамках отдельных проектов
	Существующие системы документированы фрагментарно	Единая карта функционального покрытия Банка системами не разработана	Единый центр приоритизации заявок не выделен	Единый стандарт оборудования не утвержден	Методика расчета требуемой производительности не сформирована
Управление кадрами	ДИТ не имеет достаточных полномочий для принятия решений о найме, удержании и повышении сотрудников в должности	Премирование персонала носит несистемный характер			
		Нехватка персонала, сотрудники потенциально перегружены			
Управление сервисом и поддержка пользователей	Инвентаризация и мониторинг оборудования производится вручную	Среды разработки и тестирования существуют не для всех систем	Процессы управления конфигурациями не формализованы		
	Единая база с описаниями конфигурационных единиц и компонент не сформирована	Тестирование проводится не для всех изменений устанавливаемых в промышленную среду	Процедуры восстановления после установки изменений не формализованы		
Управление безопасностью и непрерывностью	Система управления рисками ИТ не сформирована	Бизнес требования по доступности систем не формализованы			
	Бизнес не вовлечен в процесс обеспечения непрерывности бизнеса	Процесс управления непрерывностью не формализован, управление непрерывностью носит несистемный характер			

Рис. 1. Показательные проблемы, выявленные в ходе ITCMM анализа

- § Многократное изменение приоритетов заявок от Бизнеса;
- § Большая текучка кадров;
- § Скорость выполнения заявок на внесение изменений в системы не оптимальна;
- § Задержки по срокам или ухудшение качества работ в период поиска нового сотрудника, периода адаптации в ДИТ;
- § Низкая скорость внедрения инноваций в промышленную среду;
- § Стандарты используются недостаточно эффективно;
- § Результат реализации проекта может отличаться от ожиданий бизнеса;
- § Для поддержания инфраструктуры необходимо больше ресурсов;
- § Риск сбоя информационных систем из-за некорректной доработки.

Далее перечислены установленные причинно-следственные связи между выбранными проблемами и их влияние на ключевые проблемы и слабые стороны организации ИТ. Следует заметить, что некоторые ключевые проблемы влияют на проблемные области.

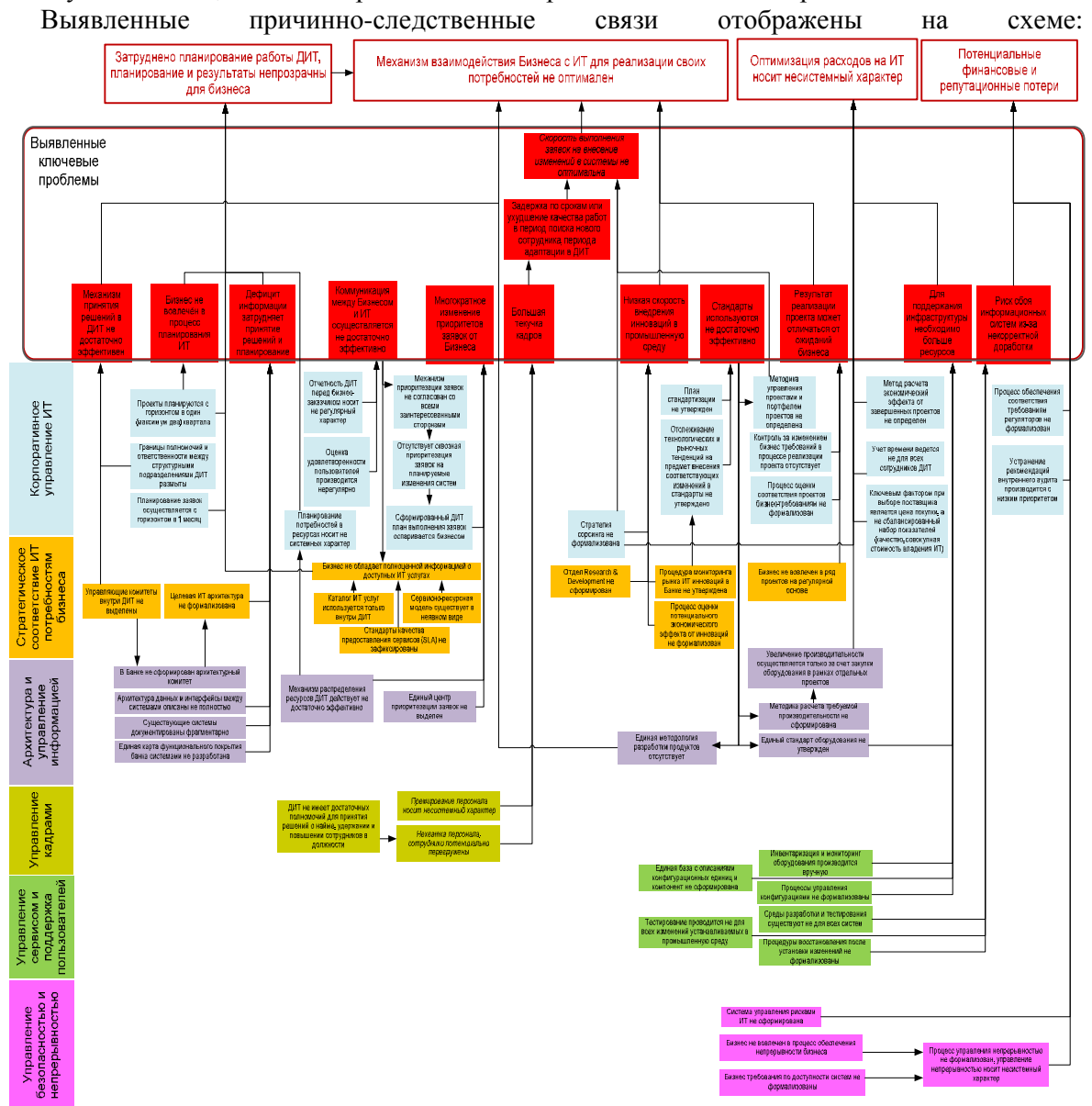


Рис. 2 Отображение на карте влияния проблем на слабые стороны организации

Между всеми составляющими организационной системы управления существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них вызывают необходимость пересмотра всех остальных[5]. Это сложный процесс, ответственный и нередко болезненный для банка. Он требует учета таких факторов, как: особенность внутренней культуры банка, обязательства высшего руководства, задачи переподготовки персонала, изменение требований к комплектации штата специалистами, наконец, сокращение штата.

Наиболее сильно организационная структура банка может измениться в результате реорганизации вследствие санкции, слияния или поглощения. Необходимость в реорганизации банка может порождаться внешними и внутренними факторами[6].

Организационная структура не может слишком часто модифицироваться. Внесение изменений в структуру банка - процесс достаточно сложный, требующий учета целого ряда специфических факторов[5].

Структурная организация требует соответствующей переподготовки персонала, поскольку практически все организационные изменения связаны с повышением качества обслуживания клиентуры, расширением рынка, увеличением объемов совершаемых операций и введением новых, более совершенных технологий и методов работы.

В рыночных условиях структурная перестройка в большинстве случаев связана с необходимостью сокращения штата. Осуществление этой меры требует тщательного анализа сложившейся ситуации с тем, чтобы избежать негативных социальных последствий. К любым кадровым изменениям надо подходить с точки зрения возможности выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей при минимальном количестве исполнителей и максимальной их квалификации.

Выводы: Сформированные рекомендации развития ИТ-организации по методологии внедрения ITSM в банковском секторе позволят:

- снизить риски внедрения, включая операционные;
- получить экономию бюджета;
- повысить управляемость проекта;
- задействовать в проекте минимально необходимое число сотрудников;
- сократить сроки внедрения;
- обеспечить необходимую поддержку развитию бизнеса.

Список использованных источников:

1. Исаев Р.А. *Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке* – М.: ГОЛОС-ПРЕСС, 2009. – 318 с.
2. Робсон М., Уллах Ф. *Реинжиниринг бизнес-процесса: практическое руководство [Текст] / М.Робсон, Ф.Уллах. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 222 с*
3. Дунаев Г.Е. *Как оценить результаты внедрения ITSM?*// *Директор ИС, № 4, 2004*
4. Дунаев Г.Е., Михалев В.А. *Особенности внедрения методологии ITSM.*//*Открытые системы, №1,2004*
5. Исаев Р.А. *Методика описания (структуризации) бизнес-процессов коммерческого банка и ее практическое применение [Текст] // Управление в кредитной организации. 2008. №4.*
6. *Что такое управление бизнес-процессами [Электронный ресурс]/ Система управления бизнес процессами ELMA.- Режим доступа. -<http://elma.elewise.ru/functions/> (16.01.2011)*

References:

1. Isaev R.A. *Biznes-inzhiniring i upravlenie v kommercheskom banke* – М.: GOLOS-PRESS, 2009. – 318 s.
2. Robson M., Ullakh F. *Reinzhiniring biznes-protsesssa: prakticheskoe rukovodstvo [Tekst] / M.Robson, F.Ullakh. – М.: YUNITI, 2003. – 222 s*
3. Dunaev G.E. *Kak otsenit' rezul'taty vnedreniya ITSM?*// *Direktor IS, № 4, 2004*
4. Dunaev G.E., Mikhalev V.A. *Osobennosti vnedreniya metodologii ITSM.*//*Otkrytye sistemy, №1,2004*
5. Isaev R.A. *Metodika opisaniya (strukturizatsii) biznes-protsessov kommercheskogo banka i ee prakticheskoe primeneniye [Tekst] // Upravlenie v kreditnoy organizatsii. 2008. №4.*

6. *Chto takoe upravlenie biznes-protsessami [Elektronnyy resurs]/ Sistema upravleniya biznes protsessami ELMA. - Rezhim dostupa. -<http://elma.elewise.ru/functions/> (16.01.2011)*

Keywords: *strategy, IT processes, bank, service management, operating model IT*

Ключові слова: *стратегія, ІТ-процеси, банк, сервісне управління, операційна модель ІТ*

Ключевые слова: *стратегия, ИТ-процессы, банк, сервисное управление, операционная модель ИТ*