

## **БІЗНЕС-ПРОЦЕСНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ БАНКУ**

Н.В. Яценко

Одеський національний політехнічний університет

Україна, м. Одеса

natali\_j@te.net.ua

В умовах впровадження бізнес-процесної парадигми управління банками суттєво змінюється їх організаційна структура. Функціональна структура перетворюється на процесну, згідно якої ієрархія функціональних підрозділів замінюється або доповнюється ієрархією міжфункціональних бізнес-процесів, які виконуються процесними командами на чолі з координаторами процесів. Такі перетворення найбільш відповідають сучасним вимогам до оперативного реагування на швидкі зміни зовнішнього середовища банків; спрямовані на забезпечення росту вартості банку шляхом залучення та утримання ефективних клієнтів за рахунок максимального задоволення їх потреб.

Ефективність остаточних рішень стосовно трансформації існуючої організаційної структури банку значно підвищується, якщо на попередніх стадіях здійснюється моделювання головних бізнес-процесів, що впливають на структуру, а також проводиться комплексний аналіз отриманих сценарних результатів. Для моделювання бізнес-процесів існує велика кількість стандартизованих апробованих методологій та інструментальних засобів. Однак єдиної точки зору стосовно їх застосування у конкретному випадку не існує. Наприклад, сучасним інструментом організаційного аналізу та проектування є методики та програмні засоби типу *orgware* (у багатьох Російських банках впроваджено комплекс «БИГ-Мастер»). Проте значна диверсифікація платформ моделювання ускладнює проблему вибору для банків, обумовлює кінцеві результати проектування та реорганізації банківської структури. Все це пов'язано зі значними ризиками та фінансовими втратами.

Загальну сукупність найбільш ефективних сучасних засобів бізнес-моделювання, на наш погляд, можна розбити на наступні групи:

1. Багаторівневі моделі бізнес-процесів. Наприклад, система eTOM (Enhanced Telecom Operations Map), розроблена TeleManagement Forum.

2. Універсальні методології опису бізнес-процесів. До них належать такі системи, як ARIS, Oracle BPA Suite, BPwin, Telelogic, Proforma, iGrafx, MEGA, MS Visio. Найбільш розповсюдженою з них є система ARIS (Architecture of Integrated Information Systems), розроблена німецькою фірмою IDS Scheer.

3. Предметно-спрямовані системи автоматизації бізнес-процесів. Наприклад, це серія систем, що моделює бізнес-процеси у сфері кадрового менеджменту -- Галактика ERP: Контур управління персоналом, Рекрутер, БОСС-кадровик, Global-HRM, ФЛАГМАН та т. і.

4. Напрямок майбутнього є розробки, пов'язані зі створенням бізнес-інтелектуальних систем (BI). «Business intelligence» має відношення до процесу перетворення даних у знання, а знань у дії бізнесу для отримання переваг.

Пропонується модель організаційної структури по набору бізнес-процесів банку, реалізована на платформі Software AG. У загальному вигляді при побудові організаційної моделі розглядається п'ять рівнів автоматизації бізнес-процесів: 1) рівень основного потоку робіт (відповідає взаємодії між людьми); 2) рівень бізнес-правил (коли процес деталізується, з'являються розгалужені бізнес-правила); 3) рівень сценаріїв і міні-процесів користувальницького інтерфейсу; 4) рівень міжсистемної інтеграції для взаємодії програмних компонентів; 5) рівень інтеграції даних.

На змістовному рівні кінцевим результатом моделювання є визначення відповідності операцій головних банківських бізнес-процесів спеціалістам банку, які можуть об'єднуватися у команди на чолі з керівниками бізнес-процесів або у функціональні підрозділи з мінімально можливим перетинанням розроблених бізнес-процесів. Аналіз результатів експериментів за різними сценаріями дозволяє визначити оптимальну організаційну структуру.