DOI: 10.17117/na.2015.05.042

Поступило в редакцию: 29.05.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.05.042.pdf>**Радько О.Ю.****Автоматизация бизнес-процессов в общей системе управления финансово-кредитным предприятием****Radko O.Yu.****Automatization of business processes in the general management system of financial and credit organization**

В данной статье рассмотрены теоретические аспекты повышения эффективности бизнес-процессов кредитно-финансового предприятия посредством внедрения автоматизированной информационной системы

Ключевые слова: бизнес-процесс, кредитно-финансовое предприятие, автоматизированная информационная система

This article describes the theoretical aspects of improving the efficiency of business processes of credit and financial companies through the implementation of an automated information system

Key words: business process credit and financial organisation, automated information system

Радько Оксана Юрьевна

Кандидат педагогических наук, доцент
Тамбовский государственный технический университет
г. Тамбов, ул. Советская, 106

Radko Oksana Yurievna

Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor
Tambov state technical university
Tambov, Sovetskaya st., 106

В современных экономических условиях обеспечение конкурентоспособности предприятия является обязательным условием его долгосрочного функционирования на рынке финансовых услуг. Повышение конкурентоспособности всех коммерческих предприятий в большой степени определяется рациональной организацией бизнес-процессов. Рационально построенный бизнес-процесс представляет собой процесс, предусматривающий достижение поставленной цели с минимальными затратами.

При изменении условий работы предприятия, принятая в нем система бизнес-процессов может стать неэффективной, что требует некоторого целенаправленного изменения этой системы, или оптимизации бизнес-процессов. По мнению Э.А. Уткина [1, с. 78], оптимизация – это фундаментальное переосмысление бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы. Оптимизация представляет собой изменения в структуре деятельности коммерческого предприятия, направленные на повышение эффективности существующих бизнес-процессов. Как показывает практика, оптимизация бизнес-процессов требуется, когда у предприятия есть ряд проблем свя-

занных с постепенным накапливанием изменений в непосредственной деятельности предприятия или в окружающей бизнес-среде, а так же с кардинальными управленческими решениями (например, расширение или сокращение направлений деятельности).

Оптимизация бизнес-процессов необходима, при возникновении следующих проблем:

- замедление реагирования управленческой структуры на быстрое повышение эффективности предприятия;
- отсутствие прозрачности и ясности в вопросах ответственности и полномочий сотрудников;
- дублирование производственных или управленческих функций разными подразделениями;
- отсутствие единой стандартизации бизнес-процессов;
- непривлекательность предприятия для инвесторов, ввиду отсутствия четкой и прозрачной структуры бизнес-процессов;
- возникновение желания у руководства сделать управление (капиталом, человеческими ресурсами, проектами) более эффективным, опираясь на опыт ведущих успешных предприятий;
- необходимость корректировки бизнес процессов в условиях меняющихся экономических условий.

Перед тем как начинать работу по оптимизации, необходимо описать существующие в компании бизнес-процессы «как есть» (создать их модели). Модель «как есть» может создаваться на основе изучения документации (должностных инструкций, положений о предприятии, приказов, отчетов), анкетирования и опроса служащих предприятия и других источников. С помощью синтаксического анализа модели можно легко обнаружить «бесполезные» (не имеющие выхода), «неуправляемые» (не имеющие управления) и «простаивающие» функции. Более тонкий анализ позволяет выявить дублирующие, избыточные или неэффективные функции. Модель дает целостное представление о работе предприятия как системы в целом и возможность понять взаимосвязи всех его составляющих. После построения этой модели, как правило, выясняется, что обработка информации и использование ресурсов неэффективны, важная информация не доходит до соответствующего рабочего места. Признаком неэффективности организации работ является, например, отсутствие обратных связей по входу и управлению для важных функций. На рис. 1 представлен пример модели «как есть», составленной в графической нотации Integration Definition for Function Modeling (IDEF0).

Описания модели «как есть» должны быть четкими, однозначными и затрагивать уровень, на котором видна конкретная работа сотрудников. Необходимо анализировать каждую часть бизнес-процесса, выполняемую конкретным исполнителем. Оценивая ее, надо проверять, к каким результатам приводит правильное выполнение, какие данные или материалы исполнитель получает в итоге, степень оптимальности его действий, а также продолжительность выполнения процедуры. Результатами оценки оптимальности должны стать выявленные недостатки в процессе или группе процессов.

Рис. 1. Пример модели «как есть» для кредитно-финансового предприятия

Так же необходимо разработать предложения по исправлению выявленных недостатков, перестроить модель процесса (модель «как будет»), учитывая разработанные предложения, пересмотреть действия исполнителей и кандидатуры самих исполнителей. Очень важной является оценка возможных ухудшений от предлагаемых исправлений недостатков в других процедурах процесса, в том числе и возможную неготовность сотрудников.

Рассмотрим несколько способов эффективной оптимизации бизнес-процессов.

1. Сокращение (полная ликвидация) избыточных бизнес-процессов (функций).

Данный способ заключается в выявлении и ликвидации деятельности, результат выполнения которой никак не влияет на достижение целей компании. В этом случае оптимизация бизнес-процессов проводится в короткие сроки, без глубокого погружения в детали. Сокращение издержек при применении данного случая может составить 5-10%.

2. Концентрированное улучшение бизнес-процессов.

Данный способ подразумевает проведение комплекса мероприятий, включающих, не только сокращение избыточных бизнес-процессов (функций), но и корректировку уже отстроенных и работающих процессов. В этом случае основными направлениями действий могут быть стандартизация, автоматизация, более широкое применение информационных технологий и т.д. Оптимизация бизнес-процессов проводится в течение 4-5 месяцев, с выборочным погружением в детали процессов предприятия. Сокращение издержек может составить 15-20%.

3. Реинжиниринг (перепроектирование) бизнес-процессов.

Способ представляющий собой принципиальное изменение состава и способа выполнения существующих бизнес-процессов (функций), вплоть до их перепроектирования. Данный способ применяется к процессам, относящимся к

основной деятельности. В данном случае оптимизация бизнес-процессов проводится в течение 6 и более месяцев, с глубоким погружением в детали. Сокращение издержек может составить 20-30% и более. Отметим, что применение реинжиниринга сопряжено с серьезными рисками: потерей части ключевых сотрудников, сбоями, связанными с переходом на новые методы работы и т.д.

В последнее время все большую популярность в качестве эффективного способа оптимизации бизнес-процессов предприятий приобретает внедрение автоматизированных систем управления класса ERP (Enterprise Resource Planning) которые призваны упростить управление всеми ресурсами предприятия и уменьшить влияние человеческого фактора на рабочий процесс.

ERP-системы – это компьютерные системы, созданные для обработки деловых операций предприятия и для содействия комплексному и оперативному планированию, производству и обслуживанию клиентов [2, с. 127].

Основными возможностями этих систем являются:

- планирование;
- учет;
- анализ;
- управление.

Внедрение ERP-системы на предприятии не только способствует повышению степени автоматизации отдельных процессов, но и проведению реинжиниринга самих этих процессов. В результате такого внедрения стандартизируется подавляющее большинство операций, значительно растет управляемость организации, повышается степень ее информационной открытости. Основными понятиями в структуре любой ERP-системы являются понятия модели объекта и процесса. Суть внедрения системы на предприятии состоит в установлении соответствия между этими параметрами системы и элементами и процессами реальной организации.

Взаимодействие с ERP-системой осуществляется путем ввода данных и получения отчетов. Ввод данных организуется таким образом, чтобы исключить любое дублирование и обеспечить должный уровень контроля над правильностью ввода для исключения возможных ошибок оператора. Выходные данные могут предоставляться как в виде стандартных отчетов, так и результатов специальных запросов пользователя. Для удобства использования отчеты размещаются в корпоративной или глобальной сети, а также интегрируются в различные пользовательские приложения.

Эволюция систем управления предприятием привела к появлению ERP-систем второго поколения – ERP II. Эти системы вобрали в себя множество дополнительных модулей по управлению различными ресурсами, такими как персонал, отношения с клиентами, управление знаниями и организация логистических потоков.

Очевидно, что ERP-системы в ближайшем будущем станут частью системы менеджмента любого предприятия, будь то небольшая торговая фирма или транснациональная корпорация. Популярность таких систем стремительно растет, а цена их внедрения и эксплуатации неуклонно падает. Уже в настоя-

щий момент внедрение ERP-системы является оправданным шагом на пути повышения эффективности управления для любой компании.

Понятия модель, объект и процесс (МОП) являются ключевыми в структуре любой ERP-системы. Процесс конфигурирования ERP-системы состоит в выборе и отражении в системе моделей, объектов и процессов, используемых организацией.

В ERP-системах заложено несколько моделей, таких как, например, модель организационных структур в системе. Эти модели – отображение реального мира в системе, и их качество важно для отражения реальности. Например, модель организационных структур позволяет фиксировать информацию вплоть до буферного накопителя. И информация может быть объединена, начиная с буфера памяти, до уровня корпоративной группы. Такие возможности дают не только пользу, но и требуют затрат. С одной стороны, они могут обеспечить системе определенный уровень детализации организации, необходимый для моделирования фирмы. С другой стороны, если модель фирмы меняется, она должна быть изменена и в системе. В результате, если модели меняются часто, это обходится довольно дорого.

Объект можно определить как интерфейс между «внутренней» средой – содержанием и организацией самого объекта – и «внешней» средой – окружением, в котором он функционирует. Внутренняя среда – это компьютерная программа, а внешняя – это мир, в котором функционирует система. Например, под таким объектом предприятия, как «документ», обычно понимается счет. Кроме того, объектами также являются реализации моделей (в форме перечня счетов, списков производителей, списков продукции и т.д.). Объекты предприятия известны как документы генерируются системами в качестве выходных данных (например, счета) или используются ими в качестве входных данных (заказы клиентов). Объекты предприятия, являющиеся реализациями моделей (например, списки производителей), обеспечивают структуру производственных систем.

Процессы – это потоки деятельности и информации, необходимые для выполнения определенной задачи или группы задач. Обычно организации должны выбирать процессы, соответствующие их потребностям, из набора процессов, содержащихся в ERP-системе [3, с. 88]. Поскольку, в принципе, существует множество способов выполнения задачи или групп задач, каждый из процессов не является единственно возможным. А так как они не являются единственно возможными, ожидается, что одни процессы будут работать лучше, чем другие. В рамках ERP-систем существуют многочисленные процессы, охватывающие несколько функций.

Процесс управления заказами SAP. Этот процесс отображается в многочисленных модулях SAP, интегрированных между собой. В традиционной функционально-ориентированной системе, напротив, существовало бы, по меньшей мере, четыре различные системы (товарооборот и распределение, производственное планирование, управление материалами и финансы), которые не были бы интегрированы. И обмен информацией между ними производился бы вручную, если бы вообще производился.

Внедрение процессов системами планирования ресурсов предприятий, в конечном счете, требует многих решений, которые обычно принимаются группой внедрения. Среди этих решений такие, как, например, кому выдать кредит и кому отказать, или, когда предложить скидки и кто их должен получить.

До внедрения ERP-систем фирмы в целом не использовали общие и глобальные модели, объекты и процессы (МОПы). Однако внедрение ERP-систем обычно требует общих МОПов по нескольким причинам: требования системы, обслуживание клиентов, управление процессами, общекорпоративная БД, создание ценности и снижение расходов.

Обычно компании создают набор стандартов, выбирая из существующих у них МОПов (найденных в различных подразделениях), лучших практик, предоставленных консультантами и ERP-системой, а также используя смешанные подходы. К сожалению, чаще всего не понятно, какой набор объектов и стандартов должен быть принят, особенно из-за того, что при любом выборе одни подразделения получают большую выгоду, чем другие. Стандартизация МОПов может быть довольно широкой, а подразделениям может быть разрешено выбрать только около 1% МОПов.

Отметим, что в основе ERP-систем лежит принцип создания единого хранилища данных, содержащего всю корпоративную бизнес-информацию и обеспечивающего одновременный доступ к ней сотрудников предприятия, наделенных соответствующими полномочиями. В ходе проекта внедрения ERP-системы оптимизация ключевых бизнес-процессов происходит за счет автоматизация процессов, минимизации рутинных операций, снижение нагрузки на пользователя системы и предоставление достоверной информации для принятия решения человеком. Внедрение подобных систем не может решить всех проблем, но позволит сосредоточиться на решении наиболее приоритетных вопросов.

Список литературы:

1. Уткин В.Б. Информационные системы и технологии в экономике. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 316 с.
2. Обухов И.А., Гайфуллин Б.Н. Автоматизация систем управления предприятиями стандарта ERP-MRP II. М.: Интерфейс-пресс, 2001. 247 с.
3. О'Лири Д. ERP-системы: выбор, внедрение, эксплуатация. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. М.: Вершина, 2011. 290 с.
4. Денисова А.Л., Дюженкова Н.В. Организация коммерческой деятельности: управление запасами. Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-т, 2007. 80 с.

© 2015, Радько О.Ю.

Автоматизация бизнес-процессов в общей системе управления финансово-кредитным предприятием

© 2015, Radko O.Yu.

Automatization of business processes in the general management system of financial and credit organization