Process Mining по осени считают

Форумы FINOPOLIS стали отличной площадкой для обсуждения прорывных технологий, являющихся катализаторами развития смежных сегментов. Одна из наиболее горячих тем — Process Mining. И действительно, есть о чем подискутировать



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

По данным издания Financial Times, в феврале 2025 года американский банк Citigroup зачислил на счет клиента вместо 280 долларов 81 трлн долларов, которых хватило бы, чтобы купить весь фондовый рынок США, оценивавшийся на конец 2024 года в 62 трлн долларов. Ошибку пропустили сразу два сотрудника и заметил третий лишь через полтора часа. И это далеко не первая подобная ошибка в Citi.

Данное неприятное происшествие поставило точку в ручной обработке многих бизнес-процессов и контрольных операций. В пользу каких инструментов сделал выбор Citi? Изучив результаты исследования компании Infomaximum «От данных к действиям: Process Mining как инструмент конкурентной эффективности банковского сектора», можно сделать вывод: с высокой долей вероятности такими инструментами стали средства процессной аналитики, включая Process Mining (PM) и Task Mining (TM).

От количества к качеству

Впервые отечественный банковский сектор познакомился с PM на Форуме инновационных финансовых технологий FINOPOLIS 2018, когда ВТБ представил это решение, адаптированное в целях автоматизации сбора и представления данных для бизнес-аналитики (BI) на базе SAP Celonis. Через пять лет на FINOPOLIS 2024 состоялся круглый стол «Process Mining в аудите: новые горизонты эффективности», где модератором выступил **Валерий Горегляд**, главный аудитор Банка России.

Участники круглого стола подробно обсудили эволюцию нишевой IT-технологии Process Mining до бизнес-инструмента процессной аналитики, востребованной в закупках, продажах, а также в финансовых департаментах как в банках из топ-10, так и в крупнейших предприятиях. Тогда же родился мем «Process Mining по осени считают» — с намеком на время проведения форума.

В этом году эта традиция не была нарушена. В сентябре компания Infomaximum на форуме ProcessTech Saransk представила масштабное исследование по этой теме, основанное на опросе

32 российских банков из топ-100. Учитывая оценки экспертов Сбера и компании «Технологии Доверия» (ex. PwC), прозвучавшие на конференции Sber Process Mining Conf в январе 2025 года, перед FINOPOLIS 2025, можно сказать, что сегмент Process Mining уже «посчитали и назвали основные тренды в этом сегменте». Осталось обсудить результаты.

Итак, по данным Сбера, объем российского рынка PM в 2024 году составил около 900 млн рублей, а на горизонте до 2028 года этот рынок будет ежегодно расти со среднегодовым темпом 69%.

Фундаментальной переменой в расширении возможностей PM в финансах, как отметили в консалтинговой компании «Технологии Доверия» (ex. PwC) еще в 2024 году, стал базовый тренд на построение такой IT-инфраструктуры, которая наподобие Security by Design из сферы ИБ отвечала бы принципам Digital Footprints by Design. Этот процесс и обеспечил переход от количества собранных данных к качеству их анализа.

В январе 2025 года компания «Технологии Доверия» добавала к базовому еще три ключевых тренда — переход к аналитике в реальном времени, распространение low-code-платформ, а также внимание к конфиденциальности данных. Аналитики Infomaximum внесли в этот список четвертый пункт: «Важным глобальным трендом является гиперавтоматизация процессов. Все больше внимания уделяется поиску рутинных задач и их передаче от человека к машине. Особенно в тех случаях, когда операции часто повторяются, данные четко структурированы, уровень принятия решений относительно невысок, но значительна вероятность ошибок из-за "человеческого фактора". Формируется новый технологический тренд построения интеллектуальных систем анализа: Process Mining + Task Mining + AI».

Совершенно очевидно, что развитие технологий в тесной связке друг с другом — это именно то, что могло бы помочь в ситуации, в которую попали Citigroup и многие другие банки. Но, конечно же, есть нюансы.

Развиваем компетенции

По данным Gartner, только 48% цифровых инициатив являются успешными. Основная причина неудач — слабая координация между IT- и бизнес-подразделениями, что отражает низкую цифровую зрелость процессов организации. Кроме того, 93% руководителей считают, что успешное внедрение ИИ невозможно без обеспечения прозрачности процессов.

Комментируя эти данные, аналитики Infomaximum дополнили их своими наблюдениями: «Сегодня количество ошибок, исправлений, переработок и дублирования работ в финтехе более чем в три раза превышает уровень, который потенциально может быть достигнут при внедрении современных цифровых технологий в лице PM и TM».

Почему это так? PM и TM позволяют строить модели на основе не формально декларируемых, а фактически складывающихся в банках бизнес-процессов, что позволяет выиграть у классического подхода к построению процессов не только во времени, но и в объективности представления реально происходящих процессов. При этом все чаще говорят о создании полного цифрового двойника финансовой организации, все процессы которой можно мониторить в режиме реального времени с помощью ИИ.

Под Task Mining при этом понимают технологию, которая фиксирует действия сотрудников в рамках бизнес-процесса или всего рабочего дня, анализирует их, оценивает эффективность и находит решения для оптимизации.

Кто виноват и что делать?

Как решаются указанные проблемы? Банки наращивают собственные компетенции: формируют центры процессной аналитики, создают внутренние академии и начинают конкурировать за кадры с бигтех-компаниями. Процессная аналитика становится частью внутренней культуры принятия решений.

Как выяснили аналитики Infomaximum, в Европе и США в зависимости от размера кредитной организации формируются различные команды центров компетенций: в крупных банках (Deutsche Bank, JPMorgan Chase, HypoVereinsbank) — более 25 человек, в средних — 15–17 сотрудников с фокусом внимания на оптимизацию P2P/O2C-процессов. При этом до 30% ресурсов предоставляется вендорами продуктов класса PM.

В российском банковском секторе центры компетенций Process Mining зачастую насчитывают шесть-семь сотрудников (в крупных банках — более 20 человек). В зарубежных банках команды значительно больше (20–23 человека) и достигают численности 40 и более человек. Ключевое отличие — зрелость и комплексность внедрения инструментов бизнес-аналитики процессов. Зарубежные банки активнее используют предиктивную аналитику. В России использование ИИ находится на начальном этапе и фокусируется в основном на базовых задачах.

Резюмируя главные препятствия для внедрения Process Mining в отечественных банках, аналитики сходятся в одном: наши проблемы носят технико-организационный характер. В частности, 56% банков столкнулись со сложностью сбора данных. Около 44% респондентов отметили сопротивление организационным изменениям. Сложности согласования с ИБ — ключевой ограничитель для 41% организаций, что отражает высокую чувствительность банков к вопросам безопасности. Но самый острый вопрос — кадры.

Образовательный рынок по процессной аналитике в России быстро адаптируется к запросам бизнеса, делая ставку на практико-ориентированные программы, корпоративные партнерства и отечественные решения. А вот за рубежом акцент остается на фундаментальной подготовке в рамках магистратуры с интеграцией передовых технологий. Основной вызов для всех программ — обеспечение баланса между техническими навыками и управленческими компетенциями.

Таким образом, аналитики подготовили к FINOPOLIS 2025 богатую пищу для размышлений и обсуждений. Например, в ситуации, когда приоритеты PM смещаются от фронт-офиса к сложным бэк-офисным процессам, чем финтех мог бы помочь банкам? А может быть, инноваторам стоит сконцентрировать усилия на ETL-компетенциях и предобработке данных? Или погрузиться в Data Engineering и P2P/O2C-оптимизацию? Б.О