

*Позднякова В.Д.,
аспірантка кафедри інформаційного менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БАНКУ

Анотація. У статті проаналізовано теоретичні положення бізнес-процесів управління банку. Запропоновано визначення поняття «бізнес-процес управління». Визначено, що бізнес-процеси управління – це процеси, метою яких є управління основними та допоміжними бізнес-процесами для підвищення ефективності діяльності банку. Визначено основні атрибути та описано характерні особливості управлінських бізнес-процесів. Запропоновано концептуальну модель бізнес-процесу управління та описано управлінський цикл функціонування даних бізнес-процесів, який включає такі основні етапи: аналіз ситуації і виявлення проблеми, пошук альтернативних рішень, корегування бізнес-процесу відповідно до обраного алгоритму управління. Визначено перелік бізнес-процесів управління банку.

Ключові слова: бізнес-процес, управління банком, бізнес-процеси управління банку, процесно-орієнтований підхід, атрибут бізнес-процесу, моделювання бізнес-процесів, математичне моделювання, прийняття рішення.

Постановка проблеми. Діяльність будь-якого банку безпосередньо залежить від макроекономічної ситуації в країні. Складні економічні умови та жорстка конкуренція вимагають швидкого реагування на зовнішні виклики. Це, своєю чергою, сприяє пошуку нових підходів і методів для підвищення ефективності діяльності банку. У світовій практиці в сучасних умовах найбільш ефективним є процесно-орієнтований підхід до управління. Оскільки банки є безпосередніми учасниками взаємовідносин процесно-орієнтованих бізнес-організацій, перехід до процесного управління в банку стає об'єктивною необхідністю, а не модною течією.

Впровадження процесного підходу до управління в банку вимагає виокремлення бізнес-процесів та їх ретельного аналізу. Проте дослідження бізнес-процесів неможливе без чіткого розуміння їх суті та призначення, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні основи процесного управління розглянуто в роботах багатьох науковців і практиків, серед них: Н.М. Абдікєєв, Б. Андерсен, В.Г. Сліферов [1], О.В. Корзаченко, А.І. Кузнєцов, Є. Ойхман, О.М. Помазун [2], В.В. Репін, С.В. Устенко [3], Дж. Харрінгтон, Дж. Чампі та багато інших. Проте в більшості опублікованих праць запропоновано дослідження в галузі переходу до процесного управління підприємствами та нефінансовими бізнес-організаціями, водночас фінансові установи, і банки зокрема, мають свою специфіку в управлінні, отже, вимагають іншого підходу, ніж підприємства.

Значний внесок у дослідження щодо управління бізнес-процесами в банку зробив Р.А. Ісаєв [4–6], який у своїх дослідженнях на основі сучасних концепцій бізнес-інжинірингу

запропонував комплексну типову модель банку, розроблену в програмному продукті бізнес-моделювання Business Studio. Заслужують на увагу розробки інших науковців, зокрема М. Кравченко [7], Г.О. Панасенко [8], Ю.В. Кудряк тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питанням класифікації, аналізу та моделювання бізнес-процесів присвячено багато досліджень та публікацій, але в більшості цих досліджень бізнес-процеси управління представлено лише в комплексі, як частина бізнес-процесів підприємства чи фінансової установи. Незважаючи на те що даний вид бізнес-процесів має притаманні лише йому особливості, в науковій літературі недостатньо уваги приділяють саме бізнес-процесам. Особливо актуально постає питання аналізу бізнес-процесів управління банком.

Мета статті полягає в аналізі та систематизації теоретичних положень щодо управлінських бізнес-процесів банку й моделювання їх функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливим кроком під час переходу до процесно-орієнтованого управління будь-якої організації, і банків зокрема, є виокремлення бізнес-процесів та їх систематизація. Для цього спеціалісти [9] наголошують на необхідності розроблення положення про класифікацію бізнес-процесів, яке повинно відображати їх розподіл і такі важливі атрибути, як власник бізнес-процесу та перелік задіяних у ньому учасників.

Загалом питанням класифікації бізнес-процесів присвячено багато наукових досліджень та практичних розробок, проте більшість із них пропонує поділяти бізнес-процеси на чотири групи:

- основні, які орієнтовані на створення продуктів (послуг), є цінними для зовнішнього клієнта, створюють добавлену вартість і призначені для отримання прибутку;
- допоміжні (або підтримуючі), тобто процеси, які створюють і підтримують основні бізнес-процеси;
- розвитку, тобто процеси вдосконалення діяльності, освоєння сучасних технологій та інновацій;
- управління, призначені для управління бізнес-процесами, визначення цільових показників, видачі вказівок та оцінки результатів основних бізнес-процесів.

Дослідження показали, що, незважаючи на розмаїття видів класифікацій, більшість із них пропонує виокремлювати бізнес-процеси управління в окрему групу. В результаті дослідження було також виявлено, що ця група бізнес-процесів має притаманні їй особливості, що дає підстави стверджувати про необхідність їх детального аналізу.

Передусім розглянемо визначення поняття «бізнес-процеси управління» загалом і в контексті бізнес-процесів банківських установ.

Автори багатьох робіт, описуючи класифікацію бізнес-процесів, пропонують такі визначення. Бізнес-процеси управ-

ління – це бізнес-процеси, що управляють функціонуванням банку [8]. Процеси управління – це всі процеси, пов’язані з питаннями управління їх виконання, їх результатами й організацією у цілому [10]. Управлінські бізнес-процеси банку – це процеси, основною метою яких є управління діяльністю банку, це процеси, які забезпечують розвиток банку і реалізують його поточну діяльність [5]. Процеси управління націлені на управління діяльністю компанії. [11]. Із перерахованих визначень видно, що основним призначенням управлінських бізнес-процесів є керування організацією, основною метою яких є підвищення ефективності її діяльності.

Для об’єктивного та адекватного формулювання поняття «бізнес-процес управління» розглянемо терміни «бізнес-процес» та «управління».

За класичним визначенням бізнес-процес [12] – це взаємопов’язаний повторюваний набір дій (функцій) зі створення кінцевого продукту (послуги), які мають цінність для клієнта або самої компанії. Проте, розглядаючи бізнес-процеси управління, результати їх діяльності націлені на внутрішні потреби компанії, тобто кінцевим клієнтом є та ж сама компанія, що є однією з характерних особливостей бізнес-процесів такого виду.

Під управлінням у загальному вигляді розуміють цілеспрямований вплив суб’єкта управління на об’єкт для узгодження діяльності та досягнення кінцевого результату. Тоді, розглядаючи бізнес-процеси управління, пропонуємо таке їх визначення.

Бізнес-процеси управління – це бізнес-процеси, що впливають на основні та допоміжні бізнес-процеси організа-

ції з метою їх узгодженого функціонування для досягнення кінцевого результату та підтримки успішної діяльності організації.

Важливими елементами будь-якого бізнес-процесу є його атрибути, які характеризують цей процес. Загалом атрибути бізнес-процесу слугують для визначення його ресурсного середовища, основних характеристик, ознак і параметрів, за якими здійснюються опис і регламентація бізнес-процесів [2]. На рис. 1 запропоновано модель атрибутів бізнес-процесу управління банком.

Під час управління бізнес-процесами об’єктом управління є бізнес-процес або система бізнес-процесів підприємства, а суб’єктом – особа, що відповідає за бізнес-процес, якого називають власником процесу [2]. Для бізнес-процесів управління об’єктом виступають основні й допоміжні бізнес-процеси банку, а суб’єктом – менеджери середньої та вищої ланок управління. Оскільки бізнес-процеси управління призначені для підтримки діяльності банку, то клієнтом даних бізнес-процесів є банк.

Важливим атрибутом для процесів управління є інформаційне забезпечення, яке включає в себе, крім ключових показників ефективності самих бізнес-процесів управління (ступінь задоволеності клієнта, кількість претензій до бізнес-процесу, кількість помилок, якість прийнятих рішень, тривалість виконання, результативність, ефективність), показники й іншу інформацію про основні й допоміжні бізнес-процеси. Отже, важливо наголосити, що вхідною інформацією бізнес-процесів управління є переважно внутрішня, яка відображає стан об’єкта управління.



Рис. 1. Модель атрибутів бізнес-процесів управління банку

Оскільки процеси управління банку призначені для керування бізнес-процесами та забезпечують функціонування банку, їх структуру можна представити стандартним ланцюгом управлінського циклу, який складається з таких етапів [13]:

- аналіз ситуації і виявлення проблеми;
- пошук альтернативних рішень і вибір ефективного алгоритму управління бізнес-процесами;
- корегування бізнес-процесу відповідно до обраного алгоритму управління.

На рис. 2–3 представлено концептуальну модель бізнес-процесу управління банку в нотатції IDEF0. На рис. 2 змодельована контекстна діаграма, на рис. 3 – діаграма декомпозиції контекстної діаграми.

Сукупність факторів і показників бізнес-процесів являє собою вхідні параметри «Ситуація» бізнес-процесу управління (рис. 2). Спеціальні засоби моделювання дають змогу змодельовувати поточний стан бізнес-процесу та побудувати математичну модель стану бізнес-процесу і розробити процедуру прийняття управлінського рішення. Результатами управлінського бізнес-процесу є прийняте рішення та алгоритми управління основних та допоміжних бізнес-процесів.

Розглянемо декомпозицію бізнес-процесу управління (рис. 3). Засобами моделювання бізнес-процесів на основі інформації, що надходить від основних та допоміжних бізнес-процесів, здійснюється моделювання об'єкта управління, тобто стану основних і підтримуючих бізнес-процесів. Під час побудови моделі можуть бути використані як методології моделювання бізнес-процесів, так і складні обчислювані алгоритми і процедури, засновані на принципах штучного інтелекту. Інформація, як правило, зберігається в базі даних інформаційної системи управління бізнес-процесами (BPMS), системі підтримки прийняття рішень або в системі бізнес-аналізу.

За результатами аналізу моделі виявляються проблеми, що виникають під час функціонування бізнес-процесів банку. Загалом під проблемою розуміють невідповідність фактичного стану керованого об'єкта заданим характеристикам. Ці характеристики можуть бути представлені як система збалансованих показників, ключові показники ефективності (KPI) або показниками тактичного чи стратегічного плану.

Вихідні параметри процесу «аналіз ситуації і виявлення проблеми» дають змогу розробити модель прийняття рішення, процедуру прийняття рішення та алгоритми управління бізнес-процесами. У блоці «корегування бізнес-процесу відповідно до обраного алгоритму управління» здійснюються коригуючі заходи згідно з прийнятими рішеннями, інформацією про стан бізнес-процесів та цільовими показниками.

Отже, особливість бізнес-процесів управління полягає у формі організації управління банком, де процес управління представлений як сукупність циклічних дій, пов'язаних із виявленням проблем, пошуком та організацією виконання прийнятих рішень. Відмінність управлінських бізнес-процесів від інших визначається параметрами і функціями керованих об'єктів, якими керує цей процес:

- основні та допоміжні бізнес-процеси;
- стратегія;
- персонал;
- гроші;
- клієнти;
- банківські послуги тощо.

За результатами аналізу літератури [4–6] виокремлено такий перелік управлінських бізнес-процесів:

- стратегічне управління;
- управління фінансами, до процесів нижнього рівня яких належать бюджетування, управління інвестиціями, управління клієнтськими надходженням коштів, управлінський облік

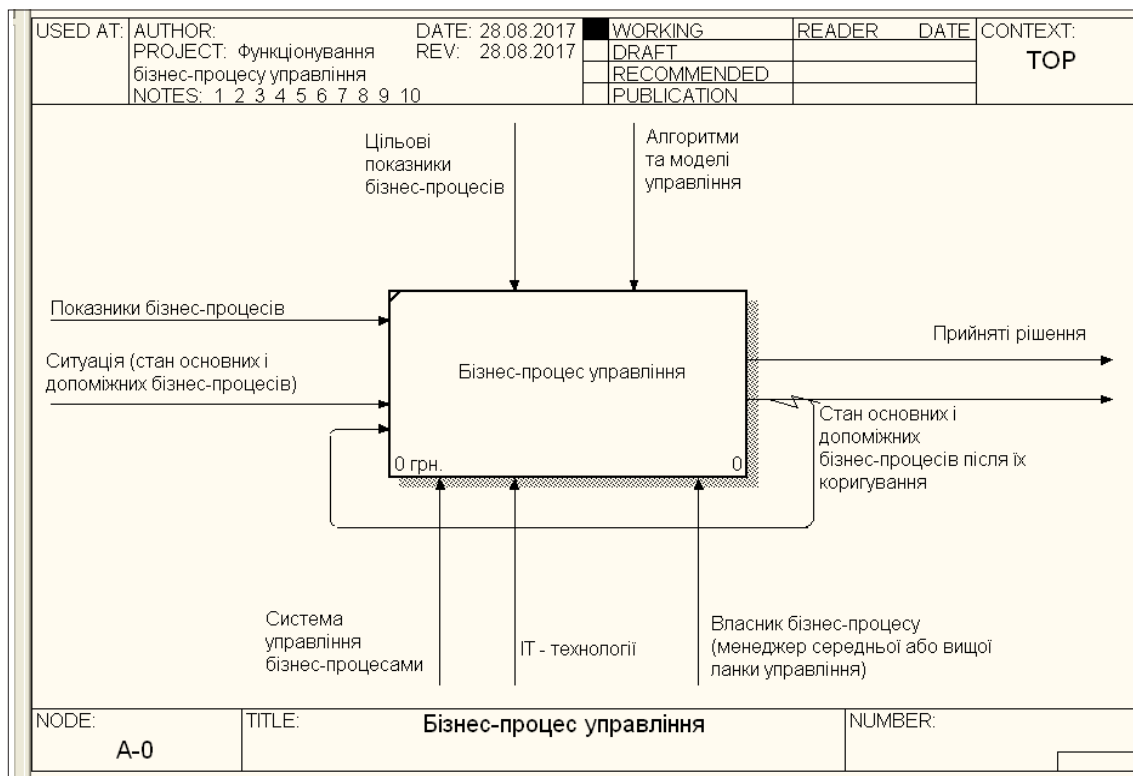


Рис. 2. Концептуальна модель бізнес-процесу управління. Контекстна діаграма

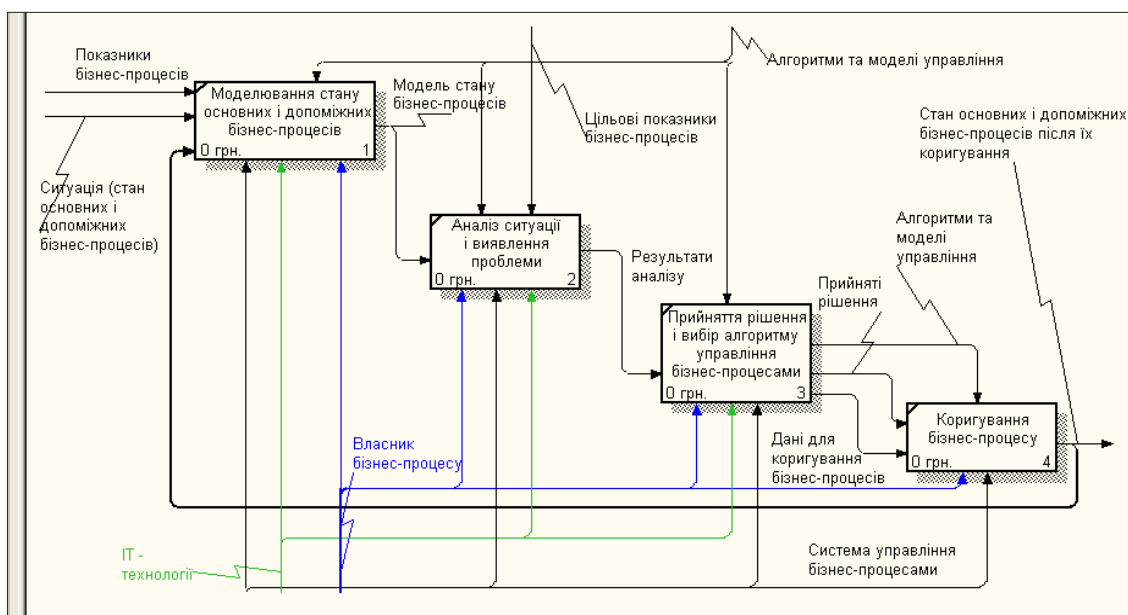


Рис. 3. Концептуальна модель бізнес-процесу управління. Діаграма декомпозиції контекстної діаграми

і звітність, внутрішньобанківська інкасація, управління партнерськими відносинами з банком;

- управління маркетингом і роботою з клієнтами, які включають маркетингові дослідження, управління життєвим циклом продуктів банку, управління продажами банківських послуг, робота з клієнтами, розроблення і проведення рекламних кампаній, просування бренду банку;

- управління проектами, у тому числі проектами розвитку;
- управління якістю: функціонування системи менеджменту якості (СМК) банку, аналіз СМК, основні процедури СМК (керування документацією, керування записами, внутрішній аудит, управління продукцією, корегуючі та попереджуючі дії), управління змінами і зворотній зв'язок, робота з претензіями клієнтів банку;

- управління персоналом та організаційною структурою банку, а саме підбір персоналу, кадрові зміни, оцінювання якості персоналу банку, управління повноваженнями, прийом, звільнення співробітників;

- управління філіями банку (відкриття та функціонування філій);

- управління ризиками (операційними, репутаційними, правовими, ринковими);

- управління бізнес-процесами;
- управління організаційним розвитком;
- управління ліквідністю;
- антикризове управління.

До бізнес-процесів управління також відносять методологічне забезпечення та розрахунок ефективності [7].

Цей перелік засвідчив, що дані бізнес-процеси орієнтовані переважно на реалізацію тактичних і стратегічних програм банку.

Проведений аналіз теоретичних і практичних положень бізнес-процесів управління дає змогу виокремити низку їх особливостей:

- основною метою управлінських бізнес-процесів є управління діяльністю банку, вони забезпечують його розвиток і регулюють поточну діяльність;

- орієнтовані на внутрішню діяльність, клієнтами бізнес-процесів управління є банк та інші бізнес-процеси;

- є проміжними між зовнішнім середовищем і внутрішніми бізнес-процесами;

- вхідною інформацією для бізнес-процесів управління є ситуація про основні та допоміжні бізнес-процеси, вона є джерелом і відіграє важливу роль для прийняття рішень;

- найчастіше використовують на рівні стратегічного управління;

- власником бізнес-процесу управління переважно виступають менеджери вищої і середньої ланок управління та провідні спеціалісти в галузі бізнес-аналітики;

- вимагають спеціальної підтримки засобами інформаційних систем і технологій.

Якісно впроваджені бізнес-процеси управління банку дадуть змогу отримати такі переваги:

- вчасно визначити критичність бізнес-процесів;
- зрозуміти, які ресурси необхідні для підтримки цих процесів;

- забезпечити логістику і транспорт;
- переконатися, що банк може легко бути на зв'язку зі своїми клієнтами;

- раціонально використовувати ресурси банку;
- забезпечити оптимальні обсяги фінансування операційної діяльності;

- забезпечити контроль витрат;
- здійснювати моніторинг показників досягнення стратегічних цілей.

Висновки. Дослідження показало значні відмінності бізнес-процесів управління порівняно з іншими видами бізнес-процесів. Такі відмінності вимагають інших підходів до їх моделювання та керування ними. Крім того, дослідження засвідчили необхідність спеціальної підтримки їх в актуальному стані. Найбільш доцільною їх підтримкою є застосування економіко-математичних методів і моделей із використанням засобів сучасних інформаційних технологій. Отже, питання моделювання бізнес-процесів управління банком та застосування сучасних інформаційних систем і технологій для їх підтримки залишаються досить актуальними і дають підстави для подальших досліджень.

Література:

1. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
2. Помазун О.М. Моделі та інформаційні технології підтримки прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.11 / О.М. Помазун ; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ, 2016. – 281 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/Dis_Pomazun.PDF.
3. Устенко С.В., Помазун О.М. Застосування PRIME-методу для управління бізнес-процесами підприємства / С.В. Устенко, О.М. Помазун // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5(424). – С. 77–85 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.business-inform.net/pdf/2013/5_0/77_86.pdf.
4. Исаев Р.А. Секреты успешных банков: менеджмент качества и ISO 9000 / Р.А. Исаев. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 225 с.
5. Исаев Р.А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации : [монография] / Р.А. Исаев. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 161 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : – www.dx.doi.org/10.12737/18652.
6. Информационно-практический портал «Банкирам» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bankiram.pro/p/blog-page_3641.html.
7. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку / М. Кравченко // Вісник Національного банку України. – 2015. – Вересень. – С. 47–53.
8. Панасенко Г.О. Критерії оцінки складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку / Г.О. Панасенко // Агросвіт. – 2014. – №20. – С. 32–36.
9. Кузнецов А.И. Методика проведения обследования бизнес-процессов компании / А.И. Кузнецов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469.
10. Виды бизнес процессов и их составляющие [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rzbpm.ru/knowledge/pravilnyj-biznes-process-eto-osnova-oflichnyh-rezultatov.html>.
11. Лозовицкий И.Б. Модель бизнес-процессов процессов верхнего уровня / И.Б. Лозовицкий [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://mipt.ru/upload/acd/f_fy4e-arpgxabmq5q.pdf.
12. Системы управления качеством по ISO 9001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.certsystems.kiev.ua/iso-9001/sistemi-upravleniyakachestvom-po-iso-9001.html>.
13. Бизнес-процессы управления [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.studfiles.ru/preview/1801754/page:11/>.

Позднякова В.Д. Исследование особенностей управленческих бизнес-процессов банка

Аннотация. В статье проанализированы теоретические положения бизнес-процессов управления банком. Предложено определение понятия «бизнес-процесс управления». Определено, что бизнес-процессы управления – это процессы, целью которых является управление основными и вспомогательными бизнес-процессами для повышения эффективности деятельности банка. Определены основные атрибуты и описаны характерные особенности управленческих бизнес-процессов. Предложена концептуальная модель бизнес-процесса управления и описан управленческий цикл функционирования данных бизнес-процессов, который включает следующие основные этапы: анализ ситуации и выявление проблемы, поиск альтернативных решений, корректировка бизнес-процесса соответственно выбранному алгоритму управления. Определен перечень бизнес-процессов управления банком.

Ключевые слова: бизнес-процесс, управление банком, бизнес-процессы управления банком, процессно-ориентированный подход, атрибут бизнес-процесса, моделирование бизнес-процессов, математическое моделирование, принятие решения.

Pozdniakova V.D. Research of features of management business processes of the bank

Summary. The article analyses the theoretical provisions of business processes of bank management. A definition of the concept of “business management process” is proposed. It is determined that business management processes are processes, the purpose of which is to manage the main and auxiliary business processes in order to increase the efficiency of the bank’s activities. Identified the main attributes and described the characteristics of managerial business processes. The conceptual model of the business management process is proposed and the managerial cycle of functioning of these business processes is described, which includes the following main stages: situation analysis and problem identification, alternative solutions search, business process adjustments according to the chosen control algorithm. The list of business processes of bank management is determined.

Keywords: business process, bank management, business processes of bank management, process-oriented approach, business process attribute, business process modelling, mathematical modelling, decision-making.