

# ФІНАНСИ ТА ГРОШОВО-КРЕДИТНІ ВІДНОСИНИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВІ

УДК 336.71

JEL Classification Code: G2, L2, M15, M21

**Кавтиш О.П.**

*к.е.н., доцент кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Андрієнко Б.Я.**

*студент групи УЕ-91мп  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ БАНКУ

*Статтю присвячено питанням аналізу та обґрунтування наукових підходів до підвищення ефективності управління бізнес-процесами банку.*

*З метою виявлення підходів, що можуть бути покладені в основу підвищення ефективності управління бізнес-процесами банку охарактеризовано поняття «бізнес-процес», а також його ознаки для банку як фінансової установи. Описано зміст управління бізнес-процесами банку та ідентифіковано фактори, що знижують його ефективність в сучасних умовах. Обґрунтовано, що ефективне управління бізнес-процесами банку – це управління, орієнтоване на забезпечення прозорості, оперативності, логічної взаємоузгодженості та результативності реалізації усієї сукупності бізнес-процесів з метою забезпечення сталого розвитку банківської установи у довгостроковій перспективі з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів.*

*Визначено, що основним підходом до забезпечення ефективності такого управління є процесно-орієнтований, виявлення його сутності – системний, умов та методів прийняття рішень – проактивний, ситуативний тощо. Надано рекомендації щодо імплементації сучасних інструментів процесно орієнтованого управління у діяльність банків. Серед них ключову роль відведено автоматизації бізнес-процесів (основних, допоміжних, орієнтованих на управління і розвиток).*

**Ключові слова:** управління бізнес-процесами; процесний підхід; бізнес-процес; банк; стейкхолдери; автоматизація; платформи Business Process Management.

**Постановка проблеми.** В умовах зростання очікувань споживачів банківських послуг, кількості гравців на ринку банківських послуг, прискореної діджиталізації сфери послуг та посилення невизначеності середовища функціонування, кризових явищ соціально-економічного характеру питання управління бізнес-процесами стає пріоритетним для кожної фінансової структури, яка орієнтована на стійкий стратегічний розвиток.

У багатьох банківських структурах досі не вдається забезпечити плавне, персоналізоване, своєчасне реагування на очікування споживачів послуг, регуляторних установ тощо. Операційні витрати залишаються високими через відсутність інтеграції між фоновими та інтерфейсними системами банку. А низький рівень якості бізнес-процесів і їх автоматизації,

неефективна робота з клієнтами, відсутність повної інформації щодо рівня задоволеності послугами, з-поміж інших причин, знижують ефективність прийняття рішень на усіх рівнях управління.

Саме тому, на наш погляд, перед банками гостро постала проблема реструктуризації управління бізнес-процесами шляхом вибору та імплементації науково обґрунтованих підходів і сучасних інструментів управління, які довели свою ефективність у сфері надання фінансових послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління бізнес-процесами підприємств, у т.ч. сфери послуг, досліджували у своїх працях зарубіжні та вітчизняні вчені, серед яких: М. Хаммер і Дж. Чампі, Л.Басовський, Н. Дикань, С. Ільєнкова, П. Власов, Р. Лопатін, В. Мхитарян, В. Нетепчук та інші. Проте питання ефективного управління бізнес-процесами у діяльності організацій різних видів діяльності, зокрема, банків залишається не до кінця вивченим і потребує свого подальшого дослідження.

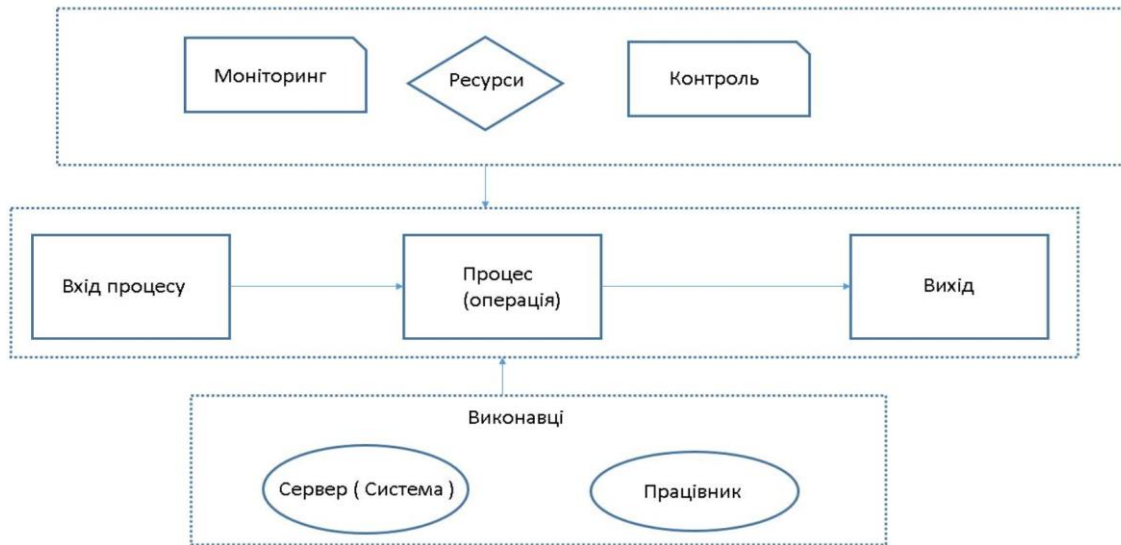
**Мета статті** є аналіз наукових підходів до управління бізнес-процесами банку та виявлення на цій основі тих, що можуть підвищити його ефективність в умовах зростання невизначеності середовища, діджиталізації різних сфер діяльності та посилення вимог стейкхолдерів.

**Виклад основного матеріалу.** Вибір оптимального підходу до проектування, моделювання, контролю і моніторингу ефективності управління бізнес-процесами є визначальним фактором можливості довгострокового успішного функціонування банку на ринку фінансових послуг та продуктів. Проте, для обґрунтування такого підходу необхідно зрозуміти суть та специфіку бізнес-процесів банку і чинники, що впливають на їх протікання, управління ними. Основні визначення бізнес-процесу наведено в табл. 1.

**Таблиця 1** – Визначення поняття бізнес-процесу

Автор	Визначення
Porter M. E., [3]	Сутність, обумовлена через крапки входу й виходу, інтерфейси й організаційні устрої, що частково включають устрої споживача послуг/товарів, у якій відбувається нарощування вартості виробленої послуги/товару
Харрінгтон Дж., [4]	Логічний, послідовний взаємопов'язаний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, утворює цінність та видає результат споживачу
TeleManagement Forum, [5; 6]	Систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, які приносять специфічний результат
Davenport T.H., [2]	Набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного виходу бізнесів-діяльності
Hammer M., [1]	Сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача

У всіх визначеннях спільним є наявність входу і виходу бізнес-процесу, залучення ресурсів для забезпечення функціонування бізнес-процесу, а також його характеристика як алгоритму, за яким виконуються послідовних функціональних операцій. Провівши детальний аналіз усіх компонентів бізнес-процесу можна виділити елементи, що зображені на рисунку 1.



**Рисунк 1** – Концептуальне бачення компонентів бізнес-процесу  
(побудовано на основі [1;6])

Бізнес-процеси банку можна систематизувати на:

1) Основні бізнес-процеси банку – пов’язані зі створенням продукту (послуги), що надає цінність для зовнішнього клієнта; створенням доданої вартості; отриманням прибутку.

2) Обслуговуючі процеси банку (бек-офіс) – це процеси, споживачами яких є основні процеси; процеси, що створюють та підтримують інфраструктуру банку.

3) Управлінські процеси та процеси розвитку банку (мідл-офіс та частково хед-офіс) - процеси, основною ціллю котрих є управлінська діяльність банку; процеси, що забезпечують розвиток банку і регулюють його поточну та стратегічну діяльність.

Їх детальний опис надано у праці [7]. Аналіз основних, обслуговуючих та управлінських бізнес-процесів банків свідчить, що їх якість та результативність досі є низькою. Основними причинами низької результативності бізнес-процесів банків на сьогоднішній день є:

1) відсутність достатнього рівня автоматизації бізнес-процесів, що пов’язано зі складністю процесів, структури та операцій;

2) низька якість персоналу банку, в тому числі того, який обслуговує діджитал-рішення, що зумовлено відсутністю розуміння того, як окремих бізнес-процес вписується в розгалужену процесну систему банку;

3) низький технологічний рівень ІТ-систем автоматизації бізнес-процесів банку;

4) відсутність чіткого розуміння, як процеси інтегруються та взаємодіють один з одним;

5) низький рівень реальних показників, метрик та нормативів, що дозволяють оцінити ефективність функціонування процесів через їх співставлення з реальними показниками;

6) високий рівень залученості людей у функціонування процесів та високий рівень бюрократії у розрізі прийняття управлінських рішень;

7) збільшення навантаження на основні інформаційні системи банку та відсутність кваліфікації управлінського персоналу у напрямку реструктуризації підходу до управління бізнес-процесами;

8) відсутність чітко окреслених меж повноважень між структурними підрозділами та меж відповідальності;

9) відсутність чіткої системи цільових пріоритетів у контексті бізнес-процесів;

10) відсутність стандартів управління бізнес-процесами, їх імплементації.

Такі висновки можна зробити на основі даних [6-9]. Все це вимагає пошуку тих підходів та інструментів, які дозволять підвищити ефективність управління бізнес-процесами, забезпечити зростання якості їх виконання для оптимізації реалізації стратегічних завдань в процесі поточної діяльності, взаємоузгодження різноспрямованих інтересів стейкхолдерів.

Наразі у літературі можна зустріти різноманітні тлумачення підходів до управління бізнес-процесами: від класичного аналізу підходів у менеджменті (системного, процесного, ситуативного; стратегічного та тактичного та ін.) до сучасних, орієнтованих на бізнес-процеси, в т.ч. у сфері послуг (менеджмент-маркетингу, комплексний, проактивний, адаптивний тощо).

Їх аналіз дозволяє стверджувати, що у своїй основі вони містять процесно орієнтоване управління, адже бізнес-процес можна розглядати як його елементарний об'єкт. В той же час, системний дозволяє розглядати і управління і сам бізнес-процес з позицій їхньої структурної будови. А, наприклад, ситуативний, проактивний та ін. - з позицій умов прийняття управлінських рішень; - стратегічного і тактичного менеджменту – цільових орієнтирів (результатів), рівнів відповідальності, функціоналу.

З урахуванням зазначеного, розглянемо, насамперед, більш детально саме процесний підхід.

Модель управління підприємством згідно процесно-орієнтованого підходу передбачає розгляд усієї діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, що забезпечують отримання специфічного результату. З позицій банківської діяльності такий підхід передбачає визначення основних елементів, які забезпечують ефективне управління. Серед них можемо визначити [7; 8]:

1) обґрунтування методик та метрик вимірювання ефективності процесів;

2) визначення підходів та інструментів для моніторингу бізнес-процесів;

3) аналіз та формування системи визначення тих процесів банку, що підлягають визначенню поняття бізнес-процес;

4) вибір алгоритму та інструментів, що дозволять моделювати та візуалізувати усі характеристики бізнес-процесу, забезпечити ефективність реалізації процесу, як сукупності різних елементів, ресурсів, працівників, що взаємодіють між собою протягом функціонування бізнес-процесу;

5) забезпечити ефективну систему контролю за виконанням основних цілей, що ставляться для кожного окремого бізнес-процесу.

Основною метою організації, що бажає впровадити процесно-орієнтований підхід в управлінні бізнес-процесами - є розробка та імплементація стандартів в межах кожного пункту описаного вище. А підвищення ефективності управління при вже побудованому процесно орієнтованому підході до управління – забезпечення безперервного менеджменту бізнес-процесів. Він, при необхідності, може включати використання таких інструментів, як: бенчмаркінг, реінженіринг тощо.

Як один, так і інші варіанти передбачають роботу зі стандартизації. Саме тому стандарти управління бізнес-процесами повинні бути спрямовані на вирішення наступних завдань:

1) формування та / або реструктуризацію організаційних структур управління через імплементацію систем автоматизації бізнес-процесів, що забезпечать уникнення конфліктів інтересів, підвищить оперативність та об'єктивність управління;

2) формування алгоритму для уникнення перетину функціональних, структурних повноважень керівників, а також відповідальності за прийняття рішень у процесі управління бізнес-процесами;

3) розробку чітких та регламентованих процедур прийняття рішень та відповідальності кожного керівника за своє рішення в межах його повноважень;

4) зменшення витрат на виконання основних функцій установи, підрозділів;

5) визначення критичних зон, що потребують реінженірингу процесів, реструктуризації відповідних системних та структурних елементів;

6) зменшення залучення часу працівників на виконання тих функцій, що можуть бути автоматизовані.

7) розробку оптимальної, згідно виявлених параметрів середовища, системи імплементації бізнес-процесів з огляду на швидкий розвиток фінансового ринку та впровадження нових підходів до ведення бізнесу.

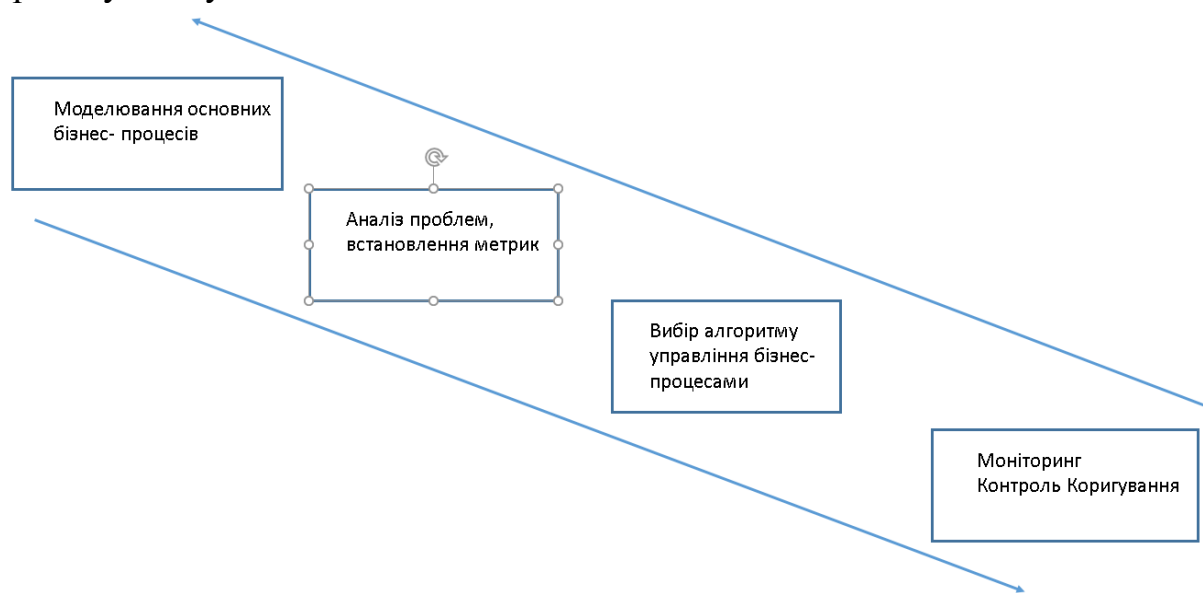
Крім того, процедура стандартизації тісно пов'язана з автоматизацією бізнес-процесів. Банки виступають тими структурами, що протягом тривалого періоду часу адаптують свої бізнес-процеси до вимог стейкхолдерів, серед яких автоматизація посідає чільне місце. Проте, цей процес вимагає структурованості, логічної послідовності і виваженості у виборі платформ автоматизації та можливостей їхнього використання до бізнес-процесів.

На ринку представлені багато варіацій платформ, що забезпечують Business Process Management, тобто управління бізнес-процесами. До таких можна віднести: Pega BPM; IBM BPM; Camunda BPM та ін. [10; 11].

Основні функції платформ, що імплементують Business Process Management - це формування інструментів та середовища для ефективного моделювання бізнес-процесів з урахуванням розгалуженого алгоритму операцій, що беруть участь між входом і виходом процесу, а також інтеграції різних підрозділів, інтерфейсів та систем банку в один WorkFlow з забезпеченням можливості прийняття рішень на різних структурних рівнях організації [10; 11].

Крім того, Business Process Management орієнтована на забезпечення зрозумілого, регламентованого та візуально простого для сприйняття алгоритму бізнес-процесу, що враховує усі взаємозв'язки та логічні умови бізнес-процесу, що візуалізується за допомогою BPMN; формування стандарту та встановлення відповідних метрик оцінки ефективності функціонування процесу за допомогою граничних меж системи показників, що слугують критерієм оцінки ефективності; контроль за виконанням процесу у вигляді регламентованих процедур і забезпечення можливості реорганізації процесу, ре-моделювання у випадку невідповідності імплементованого процесу вимогам усіх відповідальних стейкхолдерів.

Усі ці пункти можна представити у вигляді етапів автоматизації бізнес-процесу банку.



**Рисунок 2** – Етапи автоматизації бізнес-процесів банку  
(побудовано на основі аналізу [4; 7-11])

На рисунку 2 зображено чотири основних етапи, які передбачають використання різних інструментів та виконання відповідних функцій. Так, моделювання основних бізнес-процесів передбачає визначення цілі бізнес-процесу, вимог стейкхолдерів, формування команди, що буде моделювати бізнес процес та безпосередньо роботу щодо моделювання бізнес процесу.

Аналіз проблем, встановлення метрик передбачає аналіз проблем, що вирішує конкретний бізнес-процес з метою визначення місця бізнес-процесу в загальній архітектурі процесів банку, а також встановлення метрик та показників оцінки ефективності процесу.

Вибір алгоритму управління бізнес-процесами – це формування загального підходу до алгоритму управління бізнес-процесами, що уже залучені в систему процесів банку.

Моніторинг, контроль та коригування – це процеси співставлення реальних показників ефективності діяльності конкретного процесу та процесної системи загалом з метриками, що були встановлені на етапі два.

Даний процес є циклічним, що дозволяє проводити постійну оцінку та коригування бізнес-процесів в залежності від вимог стейкхолдерів та споживачів, результату діяльності процесу, що дозволяє оперативно реагувати на зміну вимог та кон'юнктури ринку.

Реалізація такого підходу до управління бізнес-процесами покриває базову частину вимог компанії до ефективності управління бізнес-процесами в межах впровадження процесно-орієнтованого підходу.

При цьому автоматизація бізнес-процесів в межах Business Process Management може виступати ключовим елементом як для комплексного підвищення ефективності управління, в т.ч. засобами реінженірингу, бенчмаркінгу тощо, так і для безперервного менеджменту бізнес-процесів, який орієнтується на існуючі процеси та завдання. Останній дозволяє послідовно та постійно оптимізувати бізнес-процеси [12], тобто дозволяє виключити, спростити, об'єднати бізнес-процеси банку. І автоматизація відіграє в ньому важливу роль.

**Висновки.** Отже, можемо зробити висновок, що в умовах зростання вимог до банків та прискорення процесів діджиталізації необхідно забезпечити підвищення ефективності управління його бізнес-процесами.

Банк, як система зі складною структурою управління, складними взаємозв'язками між окремими бізнес-процесами, дійсно потребує удосконалення підходів до управління бізнес-процесами. Серед них на увагу заслуговує процесно орієнтований та його сучасний інструментарій.

Обґрунтовано, що в сучасному світі, де економічна система прямує до діджиталізації, особливо у сфері послуг, реалізація підходів до управління бізнес-процесами має включати інновації в ІТ сфері. Саме тому основним напрямком покращення ефективності управління бізнес-процесами є автоматизація бізнес-процесів через використання відповідних платформ котрі пропонує інформаційний сектор економіки на основі безперервного менеджменту бізнес-процесів.

Запропоновано впровадження платформи BPM ( IBM BPM, Pega BPM), як ядрової системи автоматизації, моделювання та контролю бізнес-процесів банку, що дозволить систематизувати, спростити, контролювати, оцінювати, моніторити, покращувати процеси банку. Саме за рахунок автоматизації банк здатен імплементувати безперервний менеджмент

бізнес-процесів, а також забезпечити ефективну оцінку бізнес-процесів та їх безперервне покращення.

#### Список використаних джерел

1. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York : Harper Business, 1993. – 223 p.
2. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short // Sloan Management Review. – 1990, (Summer). – P. 11–27.
3. Porter M. E. How Information Gives You Competitive Advantage / M. E. Porter, V. E. Millar // Harvard Business Review, 1985. – V. 85. – (July-August). – P. 149–160.
4. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген.– СПб. : ООО «БМикро», «Азбука», 2002. – С. 1. 18. Янсен Ф. Эпоха инноваций / Ф. Янсен.– М. : ИНФРА-М, 2002.– С. 300.
5. TeleManagement Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. – Morristown, NJ : TMForum, 2000. – 82 p.
6. TeleManagement Forum. TOM Application Note. Process Re-engineering, Development and Management Simple Methodology Steps. – Morristown, NJ : TMForum, 2000. – 19 p.
7. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку [Електронний ресурс] / М. Кравченко // Вісник Національного Банку України. – 2015. – Березень. – С. 47-53. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/Vnbu\\_2015\\_3\\_19.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/Vnbu_2015_3_19.pdf)
8. Глінський Є. Г. Структуризація бізнес-процесів банку як напрямок підвищення якості банківських продуктів / Є.Глінський // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 5 – С. 376 – 381.
9. Юшко І. Управління бізнес-процесами банку у нестабільному конкурентному середовищі / І. Юшко // Ринок цінних паперів України. – 2014. - № 11-12. URL: <http://securities.usmdi.org/?p=22HYPERLINK>  
"http://securities.usmdi.org/?p=22&n=85&s=878"
10. Volkov O. Standards and methodologies for business process modeling [Electronic resource] / O. Volkov // CONNECT! Мир Sviazy. URL: <http://www.connect.ru/article.asp?id=5710>
11. Марченко І.Ф. Стратегічне управління бізнес-процесами ІТ-служби комерційного банку [Електронний ресурс] / І.Ф. Марченко // Вісник Приазовського державного технічного університету. - Секція: Економічні науки. – 2016. – Vol. 2. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU\\_ek\\_2016\\_31\(2\)\\_20.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2016_31(2)_20.pdf)
12. Луцька Т.В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг [Електронний ресурс] / Т.В. Луцька // Агросвіт – 2011. - № 4. - С. 68-73. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=559&i=9>



**Кавтыш О.П.**

*к.э.н., доцент кафедры экономики и предпринимательства,  
Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»*

**Андриенко Б.Я.**

*студент группы УЕ-91мп  
Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»*

## **НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ БАНКА**

*Статья посвящена вопросам анализа и обоснования научных подходов к повышению эффективности управления бизнес-процессами банка.*

*С целью выявления подходов, которые могут быть положены в основу повышения эффективности управления бизнес-процессами банка охарактеризовано понятия «бизнес-процесс», а также его признаки для банка как финансового учреждения. Описаны содержание управления бизнес-процессами банка и идентифицированы факторы, снижающие его эффективность в современных условиях. Обосновано, что эффективное управление бизнес-процессами банка – это управление, ориентированное на обеспечение прозрачности, оперативности, логической согласованности и результативности реализации всей совокупности бизнес-процессов с целью обеспечения устойчивого развития банковского учреждения в долгосрочной перспективе с учетом ключевых стейкхолдеров.*

*Определено, что основным подходом к обеспечению эффективности такого управления является процессно-ориентированный, выявление его сущности – системный, условий и методов принятия решений – проактивная, ситуативный и тому подобное. Даны рекомендации по имплементации современных инструментов процессно ориентированного управления в деятельность банков. Среди них ключевую роль отведена автоматизации бизнес-процессов (основных, вспомогательных, ориентированных на управление и развитие).*

**Ключевые слова:** управление бизнес-процессами; процессный подход; бизнес-процесс; банк; стейкхолдеры; автоматизация; платформы Business Process Management.

**Kavtish Oksana**

*Ph.D., Associate Professor of Economics and Entrepreneurship,  
National Technical University of Ukraine  
"Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky"*

**Andrienko Bohdan**

*student of group UE-91mp  
National Technical University of Ukraine  
"Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky"*

## **SCIENTIFIC APPROACHES TO INCREASE THE EFFICIENCY OF BANK BUSINESS MANAGEMENT**

*The article is devoted to the analysis and substantiation of scientific approaches to improving the efficiency of business process management of the bank.*

*To identify approaches that can be used as a basis for improving the efficiency of bank business process management, the concept of "business process" is characterized, as well as its features for the bank as a financial institution. The content of business process management of the bank is described and the factors that reduce its efficiency in modern conditions are identified. It is substantiated that effective management of the bank's business processes is a management focused on ensuring transparency, efficiency, logical coherence, and effectiveness*

*of the whole set of business processes to ensure sustainable development of the banking institution, in the long run, taking into account the interests of key stakeholders.*

*It is determined that the main approach to ensuring the effectiveness of such management is process-oriented, identifying its essence - system, conditions, and methods of decision-making - proactive, situational, and so on. Recommendations for the implementation of modern tools of process-oriented management in the activities of banks are provided. Among them, the key role is given to the automation of business processes (basic, auxiliary, focused on management and development).*

**Keywords:** business process management; process approach; business process; bank; stakeholders; automation; Business Process Management platforms.

---