

СУЧАСНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БАНКУ

Г.М. Азаренкова, Н.С. Лобігер

Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ, м. Київ,
natalo4ka13@mail.ru, azarenkova@khibs.edu.ua

Актуальність теми. Внаслідок виникнення й розвитку кризових явищ в сучасних умовах функціонування економіки країни, особливого значення набуває дослідження наслідків фінансової кризи в процесах функціонування та розвитку банків. В умовах мінливого зовнішнього середовища суттєво зростає ймовірність настання негативних наслідків від управлінських помилок, що призводить до зниження ефективності банківської діяльності. Зміни у зовнішньому економічному оточенні банків, зумовлюють необхідність перегляду існуючих внутрішніх положень та розроблення нових стосовно управління банківською діяльністю, а саме ідентифікація бізнес-процесів, які найбільш впливають на розвиток банку, та потребують змін, з урахуванням не тільки реальної ситуації, але й перспектив їх розвитку.

Постановка проблеми. Стабільність банківської системи, яка залежить від функціонування

бізнес-процесів, що відповідають вимогам часу, є чи не головною вимогою, що висувається суспільством до банків. Головне завдання банківського менеджменту в умовах кризової ситуації полягає в оперативному виробленні рішень щодо змін певних бізнес-процесів, які дозволили б досягти сприятливого результату з мінімумом додатково залучених коштів і з мінімально негативними наслідками. В економічній науці та, відповідно, у банківській практиці, існують різноманітні точки зору щодо необхідності та економічної доцільності реінжинірингу бізнес-процесів в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього економічного середовища. Проблеми реінжинірингу та підвищення ефективності діяльності банківської системи досліджують зарубіжні, вітчизняні науковці та економісти-практики: М. Хаммер, Дж. Чампа, Х. Аллен, М. Робсон, Н.М. Абдікеев, Т.П. Данько, С.В. Ільдеменова, А.Д. Кисельова, Т.С. Смовженко, В.М. Гриньова та інші. Останнім часом у наукових виданнях запропоновано багато методик щодо ідентифікації бізнес-процесів банку, які потребують змін, що дозволяє виявити критичні процеси в умовах економічної нестабільності і невизначеності. Меншою мірою розроблені прикладні аспекти цієї теорії до банківської діяльності. Тому, реалізація науково обґрунтованих комплексних методик ідентифікації бізнес-процесів банку, які підлягатимуть реінжинірингу дає змогу протистояти дії негативних чинників, які виникають здебільшого стохастично. Таким чином, для сучасного етапу розвитку банківської системи України і світової банківської системи в цілому, актуальною є задача виявлення бізнес-процесів, які впливають на стан розвитку, характер взаємозв'язків, особливості функціонування як окремих процесів діяльності, так і банку в цілому, а також оцінки ефективності та результативності їх змін.

Викладення основного матеріалу. Одним з підходів ідентифікації критичних бізнес-процесів в банку для виявлення існуючих проблем і реальних можливостей їх вирішення, фахівці використовують оцінку фінансового стану банку, що характеризує результативність його діяльності. На сьогодні в економічній літературі запропоновано велику кількість різноманітних підходів та методик оцінки фінансового стану підприємств, які дозволяють комплексно та всебічно проаналізувати його діяльність. Найбільш доцільним методом оцінки фінансового стану банку та виявлення бізнес-процесів, які необхідно змінювати в процесі функціонування та його розвитку є застосування SWOT-аналізу. Фокусування SWOT-аналізу на конкретному сегменті (бізнес-процесі), а не організації взагалі - забезпечує виявлення найбільш важливих для нього сильних і слабких сторін, здібностей по боротьбі з загрозами і використанню можливостей. Авторами [1] запропоновано перелік факторів внутрішнього середовища, що сигналізують про необхідні зміни бізнес-процесів банку. Фактори внутрішнього середовища згруповано в розрізі підсистем бізнес-процесів банку: стратегічного менеджменту, маркетингу, персоналу, інновацій, інформаційного забезпечення та економічної діяльності. Запропонований перелік факторів внутрішнього середовища бізнес-процесів банку дозволяє діагностувати кризи в його внутрішніх підсистемах.

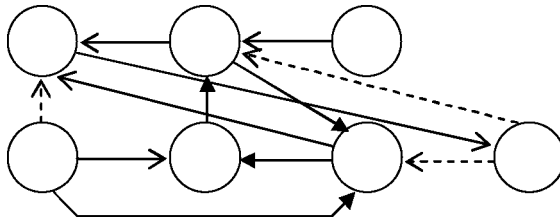
Виходячи з цього, для цілісної характеристики розвитку банку з метою діагностики бізнес-процесів, які потребують змін, наступним підходом є необхідність виділення істотних внутрішніх факторів, що впливають на їх результативність. Ці фактори зумовлені існуванням відносно установлених причинно-наслідкових зв'язків у процесах функціонування і розвитку банку. Такі відносно установлені зв'язки отримали назву внутрішніх прихованих факторів впливу на процеси функціонування і розвитку соціально-економічної системи, якою в даному разі є банк. Для отримання цих факторів, доцільно використати спеціальний математичний апарат - факторний аналіз. У сучасній математичній статистиці під факторним аналізом розуміють сукупність методів, що на основі реально існуючих зв'язків показників-ознак дозволяють вилучити і кількісно описати латентні узагальнюючі характеристики організаційної структури і механізму розвитку досліджуваних явищ і процесів [2].

На рисунку 1 (запропоновано [3]) зображено приклад причинно-наслідкових зв'язків у процесах функціонування і розвитку банку. Ступінь взаємодії бізнес-процесів встановлюється за результатами факторного аналізу та відображена за допомогою умовних символів, що характеризують цю ступінь.

На третьому кроці для проведення змін в бізнес-процесах надзвичайно важливою проблемою є визначення мети таких змін, що адекватно відображають форми прояву сутності досліджуваного явища. Без цього не можливі оцінка та поліпшення процесів. Система показників повинна цілісно описувати бізнес-процес банку, тому аналіз початкової інформації має складатися з проведення змістовного аналізу бізнес-процесу. Метою такого аналізу є теоретичне обґрунтування ознак явища, визначення його мети, яка повинна відповідати стратегічним цілям банку, щоб стратегічні цілі банку були також виміряні та прив'язанні до конкретних видів діяльності (бізнес-процесів), що в

свою чергу забезпечить вимірність результативності процесів.

№ процесу		Вхід процесу						
		1	2	3	4	5	6	7
Вихід процесу	1		©	®		V		
	2						®	
	3					©		
	4			V				
	5				©			
	6			®		©		
	7		©				®	



Умовні позначення ступеня впливу процесів в мережі процесів:

® - 9 балів ();

© - 3 бали ();

V - 1 бал ()

Рисунок – Матрична діаграма взаємодії процесів

Приклад таких стратегічних цілей наведено в таблиці. Перелік якісних характеристик, що в цілому і зокрема за складовими описують багатомірність форми його прояву. Результатом такого аналізу є змістовна, якісно обгрунтована система збалансованих показників бізнес-процесу.

Система збалансованих показників (BSC) [4] дає можливість кількісно виразити цільові показники організації в ув'язці із стратегією і баченням перспективи. Основною перевагою системи збалансованих показників є поєднання фінансових та не фінансових показників, внутрішнього та зовнішнього погляду на бізнес-процес банку, забезпечення взаємозв'язку між показниками та цілями, які стоять перед бізнес-процесом, та інтеграція з заходами необхідними для досягнення цілей. Диференціація факторів успіху кожного банку досягається побудовою карти причинно-наслідкових зв'язків показників. Одним з головних завдань її побудови є визначення сили означених зв'язків, розрахунок часового лагу між причиною й слідством та оцінка впевненості в визначених залежностях. Добре сформульована карта відображає стратегічну логіку причинно-наслідкових зв'язків між поточною діяльністю й довгостроковим успіхом.

Четвертий підхід реалізується за допомогою інструментарію математичної статистики. Відібрані в систему показники повинні мати інформаційну цінність. Фахівці: Отенко І., Плюта В. рекомендують обчислювати абсолютну та відносну інформаційну цінність показників, що визначають ознаки явища.

Показник відносної інформаційної цінності ознаки визначається:

$$w_i = \frac{v_i}{\sum_{i=1}^n v_i}, \quad (1)$$

де n - число показників ознак, що відібрані змістовним аналізом.

Значення w_i , задовольняє умові: $w_i \geq 0$, $\sum_{i=1}^n w_i = 1$.

На підставі показників абсолютної і відносної інформаційної цінності маємо змогу відкинути ті ознаки, які не мають цінності пізнання (з погляду економіко-математичного моделювання). Це, як правило, ті показники, величини яких стали чи майже стали.

Таблиця – Приклад показників досягнення стратегічних цілей банку

Бізнес-процеси та об'єкти	Стратегія	Показники
Клієнти	Якість обслуговування	Кількість реклаमाцій
		Кількість закритих рекламацій
	Стабільність ринку	Кількість постійних клієнтів
		Об'єм продажів /об'єм продажів попереднього періоду
Фінанси	Стабільне зростання прибутку	Маржинальний прибуток
		Чистий прибуток
		Обсяг продажів
	Скорочення витрат на виробництво нового товару/послуги	Собівартість
		Постійні витрати
	Оптимізація витрат	Змінні витрати
		Кредиторська заборгованість
		Дебіторська заборгованість
Надання товарів та послуг	Збільшення обсягів продажу	Внутрішньосистемна заборгованість
		Об'єм продажів/об'єм продажів попереднього періоду
		Збільшення номенклатури продуктів/послугів
	Поліпшення умов надання послуги	Час обслуговування
		Термін дії послуги
		Повнота інформаційного забезпечення
	Захоплення нових регіонів	Кількість філій
		Кількість відділень

Процес визначення бізнес-процесів банку які потребують змін в умовах невизначеності середовища господарювання перетворюється у досить складну управлінську задачу, яка потребує урахування усіх внутрішніх взаємозв'язків, їх взаємних впливів, формалізованого управління, документального оформлення всіх функціональних та організаційних процесів. Для вирішення цієї задачі вкрай важливим є складання детального опису існуючих бізнес-процесів та запланованих змін, а також розробка відповідних методичних підходів проектування. В основу таких методичних підходів можуть бути покладені вже існуючі напрацьовані відповідні методики та інструменти розроблені такими вченими, як: В.М. Гужва, А.Г. Постовой, І. Бушуєва, В. Дем'яненко, С.В. Макалов, Е. Дерев'янка, Т. Лагода, Г. Калянов, Б.М., зокрема:

- мови моделювання IDEF, за допомогою яких є можливість графічного представлення систем як сукупності взаємодіючих робіт і функцій;
- програмні засоби для здійснення та автоматизації всіх етапів розробки систем, серед яких ARIS та BPwin;
- CASE-технології розробки складних інформаційних систем;
- існуюча практика застосування зарубіжними та вітчизняними підприємствами міжнародних стандартів менеджменту якості ISO 9001, які містять рекомендації щодо складання подібних описів.

Узагальнюючи можна зазначити, що процес перебудови діяльності банку із здійсненням змін в бізнес-процесах є багатоплановим і включає:

- 1) оцінку фінансового стану банку, що характеризує результативність його діяльності за допомогою методології SWOT-аналізу;
- 2) виявлення внутрішніх факторів, що впливають на результативність банківської діяльності виходячи з аналізу зовнішнього середовища;
- 3) визначення мети змін бізнес-процесів, що адекватно відображають форми прояву сутності досліджуваного явища;
- 4) складання детального опису існуючих бізнес-процесів та запланованих змін, а також розроб-

ка відповідної методології проектування.

Висновки. Досліджено питання сучасних методичних підходів ідентифікації бізнес-процесів банку, які потребують змін за сучасних умов господарювання. В результаті проведеного аналізу методів ідентифікації критичних бізнес-процесів, було запропоновано комплексний підхід щодо аналізу внутрішнього середовища банку, де основною рисою є зміна управлінської структури та принципів функціонування, їх спрямування на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Подальші дослідження доцільно присвятити побудові методів і моделей показників ефективності та результативності бізнес-процесів банку для обґрунтування економічної доцільності їх реінжинірингу.

Література:

1. Смовженко Т.С. Антикризове управління стратегічним розвитком банку : монографія / Смовженко Т.С., Тридід О.М., Вовк В.Я. – Київ : УБС НБУ, 2008. – 473 с.
2. Гладких Д. Основні показники фінансової стабільності банківської установи / Д. Гладких // Вісник НБУ. – 1999. - № 9. – С. 40-42; №10. – С. 29-33.
3. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе : [учебник для вузов под ред. М.М. Кане]. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.
4. Кизим М.О. Збалансована система показників : монографія / Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
5. Бушуєва І. Реінжиніринг банківських бізнес-процесів як складова вдосконалення менеджменту комерційного банку / І. Бушуєва, В. Дем'яненко // Вісник НБУ. - 2001.- № 3. - С. 20-23.
6. Маклаков С.В. BPwin и ERwin. CASE-средства разработки информационных систем / С.В. Маклаков. - М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2000. - 256 с.
7. Деревянко Е. Бизнес по мерке / Е. Деревянко, Т. Лагода // Бизнес. -2004. - №7. - С. 45-48.