



Дослідження/

■ **Михайло Кравченко**
Mykhailo Kravchenko

Кандидат економічних наук
Ph.D. (Economics)

Механізм оптимізації бізнес-процесів банку

The mechanism for bank business process optimization

У статті розглянуто проблеми, пов'язані з впровадженням і використанням процесного підходу в управлінні банківською установою. Запропоновано модель процесного управління з урахуванням банківської специфіки та розроблено механізм оптимізації бізнес-процесів банку.

The article considers problems related to implementation and application of the process approach in bank management. The author suggests the process management model adapted to the banking specific character and mechanism for bank's business processes optimization.

Ключові слова: процесне управління, бізнес-процеси банку, механізм оптимізації бізнес-процесів банку, класифікація бізнес-процесів банку, основні бізнес-процеси, обслуговуючі бізнес-процеси, бізнес-процеси управління, система ключових показників ефективності, модель структуризації бізнес-процесів, єдиний класифікатор бізнес-процесів.

Key words: process management, bank's business processes, mechanism for bank's business processes optimization, classification of bank's business processes, key business processes, servicing business processes, management business processes, key performance indicators system, model for business processes structuring, unified business processes classification.

В умовах складної макроекономічної ситуації та жорсткої конкуренції на фінансовому ринку традиційні методи управління не можуть забезпечити значного підвищення ефективності діяльності банку. Потрібні інноваційні підходи, спроможні забезпечити успіх як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Світовий досвід підвищення ефективності діяльності підприємств свідчить, що отримати гарантований результат можна лише в рамках процесно-орієнтованого управління [1, с. 116].

Теоретичні й практичні питання процесного підходу до управління досліджували такі зарубіжні вчені, як У.Демінг, М.Хаммер, Д.Чампі, Д.Харрінгтон, Р.Суза, М.Робсон, Ф.Уллах та інші, серед вітчизняних дослідників – Л.Балабанова, В.Барановський, О.Білорус, О.Васюренко, О.Вовчак, І.Бушуєва, А.Козаченко та інші. Незважаючи на досить високий рівень їх опрацювання, малодослідженими залишаються питання організаційно-методичного забезпе-

чення оптимізації бізнес-процесів у банківській сфері.

Враховуючи викладене вище, метою статті є розвиток організаційно-методичного забезпечення оптимізації бізнес-процесів і розробка практичних рекомендацій впровадження процесно-орієнтованого управління в банку.

Процесно-орієнтованим управлінням організацією передбачається постійне поліпшення її бізнес-процесів, тому вибір підходів та методів удосконалення бізнес-процесів є важливою складовою процесного управління. Науковці виділяють два основних концептуальних підходи до підвищення ефективності організації в рамках процесного управління:

1) поступове вдосконалення бізнес-процесів (оптимізація) – потребує мінімальних затрат на реалізацію цього підходу. Його засновником є У.Демінг;

2) перепроєктування й реінжиніринг бізнес-процесів, що веде до суттєвих змін усталених управлінських функцій, комплексного й радикаль-

ного перетворення всього бізнесу. Основоположниками цього підходу є М.Хаммер та Д.Чампі.

Вибираючи підходи до підвищення ефективності організації процесного управління, слід враховувати специфіку банківської діяльності: складність і необхідність забезпечення неперервності ведення бізнесу, багатогранність і наукоємність банківської діяльності, наявність численних ризиків. Крім цього, необхідно також брати до уваги позитивний фактор наглядової діяльності й регуляторного впливу Національного банку України на функціонування банківських установ, що, безперечно, змушує банки дбати про ефективність своєї діяльності й неперервне вдосконалення банківських бізнес-процесів.

Виходячи з цього, в переважній більшості банків немає необхідності вдаватися до реінжинірингу для підвищення ефективності діяльності. Достатньо застосувати симбіоз зазначених вище підходів (концепцій) – оптимізації банківських бізнес-процесів,

а в окремих випадках — частковий реінжиніринг критичних бізнес-процесів або робіт у рамках бізнес-процесу.

Таким чином, успішне запровадження і подальше функціонування процесно-орієнтованого підходу до управління банком значною мірою залежить від якості теоретико-методологічного забезпечення процесного управління в цілому та від розробки адекватної процесно-орієнтованої моделі управління банком і дієвого механізму оптимізації бізнес-процесів зокрема. У статті під механізмом оптимізації бізнес-процесів банку мається на увазі система неперервного моніторингу бізнес-процесів банку та управління ними. Вона забезпечує підвищення ефективності діяльності банку шляхом оптимізації виконання робіт у рамках бізнес-процесів, котрі приносять дохід, і мінімізації або виключення та передачу на аутсорсинг робіт, неприбуткових для банку.

МОДЕЛЬ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Моделю процесно-орієнтованого управління відображає управління банком на основі бізнес-процесів, які описані, регламентовані, постійно контролюються і коригуються у випадку відхилення від цільових параметрів — тобто безперервно вдосконалюються. Бізнес-модель процесно-орієнтованого управління передбачає виконання ряду основних вимог.

1. Уся діяльність банку розглядається як сукупність взаємозв'язаних процесів. У кожному конкретному процесі можуть бути задіяні співробітники різних підрозділів банку.

2. Будь-який бізнес-процес має конкретні й вимірні “входи” — ресурси і “виходи” — результати. Ресурси — це перелік об'єктів, задіяних у ході виконання бізнес-процесу та необхідних для отримання кінцевого результату. Ресурси бізнес-процесу поділяють на: інформаційні (документи, файли, дані, програмне забезпечення); фінансові (готівка, кошти на розрахункових рахунках, цінні папери); матеріальні (матеріали, устаткування); кадрові (персонал); часовий ресурс.

3. Бізнес-моделлю передбачається наявність власника кожного бізнес-процесу та виконавців, які призначаються рішенням уповноваженого органу банку. Також затверджується ієрархічна структура бізнес-процесів банку, визначаються всі їхні учасники

та функції. В рамках бізнес-моделі доцільно зробити визначення таких понять, як власник, учасник і виконавець бізнес-процесу:

а) *власник бізнес-процесу* — це посадова особа, котра володіє достатніми правами і повноваженнями для управління ресурсами з метою постійного вдосконалення бізнес-процесу та несе повну відповідальність за належне функціонування і результати бізнес-процесу;

б) *учасники бізнес-процесу* — підрозділи та організації, які взаємодіють у ході виконання цього процесу;

в) *виконавець бізнес-процесу* — підрозділ або співробітник, відповідальний за виконання роботи в рамках бізнес-процесу. Команда фахівців із різних функціональних областей, які виконують роботи в рамках процесу, є його виконавцями.

4. Будь-який уповноважений співробітник за наявності необхідної кваліфікації може бути виконавцем технологічної операції в різних процесах, а одну операцію в якому-небудь процесі можуть одночасно виконувати декілька співробітників.

5. Результатом виконання процесу є певний продукт (послуга), що має споживчу цінність для клієнта банку. Кожен процес — це сукупність логічно пов'язаних дій, котрі повторюються, в результаті яких використовуються ресурси для переробки об'єкта з метою досягнення певних результатів для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів [2, с. 12].

6. Процесний підхід до управління банком повинен передбачати безперервне виявлення, ідентифікацію, аналіз і регламентацію ключових банківських бізнес-процесів та їхніх взаємозв'язків, що забезпечує безперервне управління процесами, ухвалення якісних управлінських рішень і на цій основі дає змогу швидко адаптувати діяльність банку до змін зовнішнього середовища, постійно поліпшувати якість своєї діяльності.

7. Опис бізнес-процесів повинен передбачати формулювання цілей і стратегічних вимог до них, визначення збалансованої системи оцінних індикаторів, які адекватно їх характеризують і відображають міру досягнення поставлених цілей.

8. Система оцінних індикаторів формується з урахуванням побудови цільової структури (дерева) з бізнес-процесів.

Схема функціонування процесно-орієнтованої моделі включає низку

послідовних етапів, які здійснюються дискретно (повторюються через певні проміжки часу), послідовно змінюючи один одного:

- структуризація та ідентифікація бізнес-процесів (БП);
- опис бізнес-процесів і їхня регламентація;
- оптимізація бізнес-процесів, регламентація і впровадження вдосконалених бізнес-процесів;
- моніторинг діючих бізнес-процесів і пошук критичних, тобто таких, що мають відхилення від цільових параметрів;
- організація і координація робіт щодо оптимізації бізнес-процесів.

У процесі виконання кожного етапу робиться аналіз впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на функціонування моделі та мотивація робіт, пов'язаних із функціонуванням бізнес-моделі (див. схему).

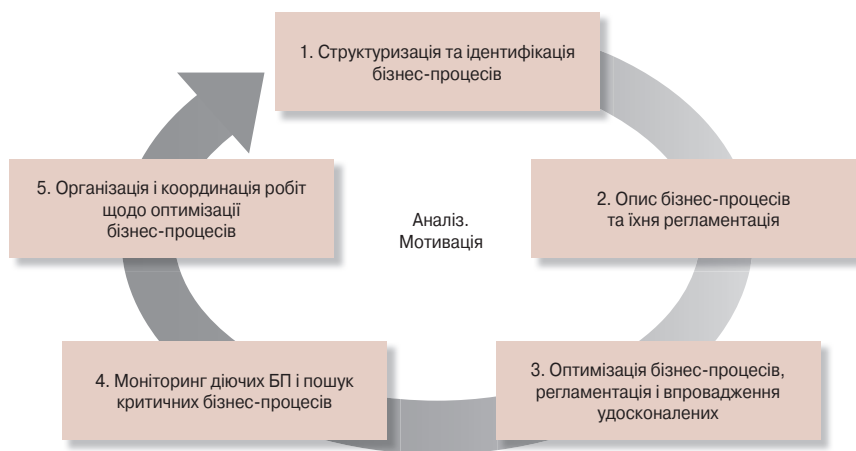
МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Важливим завданням у процесі реалізації описаної вище моделі є розробка механізму оптимізації бізнес-процесів, який повинен включати такі етапи:

- підвищення прозорості, керованості й контрольованості діяльності банку на всіх рівнях;
- зниження витрат і часу, підвищення якості й ефективності функціонування бізнес-процесів;
- зниження собівартості робіт у рамках бізнес-процесу;
- удосконалення системи фінансового управління структурними підрозділами центрального апарату банку та його філіями на основі автоматизації бізнес-процесів;
- виявлення, ідентифікація, аналіз і регламентація ключових банківських бізнес-процесів та їхніх взаємозв'язків, що дає змогу сформулювати процесно-орієнтовану модель діяльності банку з чіткими завданнями кожного конкретного бізнес-процесу і найголовніше — кількісними та якісними характеристиками. Це дає змогу оцінити їхню ефективність і на цій основі приймати якісні рішення про їхню оптимізацію;
- виявлення і нейтралізація значущих чинників, які призводять до втрати ефективності бізнес-процесів, тощо.

Одним із вагомих чинників, який призводить до втрати ефективності, є висока собівартість робіт у рамках бізнес-процесу. Визначальними складовими собівартості є час та об'єм ре-

Схема функціонування процесно-орієнтованої моделі



сурсів, витрачених на виконання робіт (неповне використання потенціалу співробітників, нерациональне використання приміщень, техніки тощо). Скорочення часу та ресурсів на здійснення операцій шляхом оптимізації бізнес-процесу істотно знижує собівартість банківських операцій, послуг і продуктів, що підвищує конкурентоспроможність і дохідність банку.

ОРГАНІЗАЦІЯ І КООРДИНАЦІЯ РОБІТ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Важливою складовою організаційно-методичного забезпечення оптимізації бізнес-процесів є організація та координація робіт щодо оптимізації бізнес-процесів, пов'язаних з впровадженням процесно-орієнтованого управління банком, які здійснює координаційний підрозділ банку. Ним може бути структурний підрозділ банку, до сфери діяльності якого входять питання організаційного і структурного розвитку.

Координаційний підрозділ за необхідності ініціює створення управляючого комітету з оптимізації бізнес-процесів стратегічно важливих напрямів роботи з метою організації і координації діяльності робочих груп з удосконалення окремих бізнес-процесів або можливостей оптимізації конкретного процесу. Членами управляючого комітету є: власники стратегічно важливих бізнес-процесів і виконавці власників, а також секретар комітету. За необхідності до складу управляючого комітету включаються інші фахівці цього напрямку діяльності. Власник бізнес-процесу є основним ідеологом підвищення його ефективності.

Статус управляючого комітету має бути чітко прописаний у регламенту-

ючих документах банку (Положення “Про управляючий комітет”). Основними завданнями діяльності такого комітету є:

- координація й організація робіт щодо забезпечення ефективного функціонування робочих груп з питань оптимізації бізнес-процесів;
- затвердження планів, програм, графіків і бюджетів опису та оптимізації бізнес-процесів;
- відстеження ходу виконання програми оптимізації, аналіз можливих ризиків;
- ухвалення управлінських рішень про впровадження вдосконалених бізнес-процесів. Затвердження заходів щодо підготовки до впровадження вдосконалених бізнес-процесів;
- ухвалення управлінських рішень про внесення змін до планів і програм оптимізації, перенесення термінів виконання робіт на підставі звернень робочих груп.

Питання оптимізації бізнес-процесів безпосередньо вирішуються в рамках робочих груп, які створюються щодо кожного процесу, а за необхідності – і з окремих можливостей оптимізації в рамках бізнес-процесу. Поняття “можливість оптимізації” передбачає вдосконалення окремих робіт або дій у рамках бізнес-процесу банку.

Ініціатором створення робочих груп та їхнім керівником є власник бізнес-процесу. До робочої групи з конкретного бізнес-процесу/можливості оптимізації повинні входити: власник процесу та всі ключові його учасники, а також секретар робочої групи. Крім того, до цієї групи можуть бути включені зовнішні консультанти. Рішення робочої групи оформляється протоколом засідання. Ініціатором проведення засідань є власник бізнес-процесу або керівник координаційного підрозділу.

Статус робочих груп прописується в регламентуючих документах (Положення “Про робочі групи”).

Основними завданнями робочої групи є:

- формування та погодження внутрішніх нормативних документів (ВНД) з опису та оптимізації БП;
- розробка планів, програм, графіків, бюджету опису та оптимізації бізнес-процесу;
- призначення відповідальних виконавців;
- опис бізнес-процесу “як є”;
- визначення цілей оптимізації;
- визначення ключових показників ефективності, які адекватно характеризують бізнес-процес;
- аналіз бізнес-процесу і визначення слабких місць, які потребують оптимізації;
- вироблення можливостей щодо оптимізації;
- опис бізнес-процесу “як повинно бути”;
- оптимізація бізнес-процесу і запровадження змін у реальну експлуатацію.

Важливою складовою запровадження процесного підходу до управління є розробка ієрархічної структури (дерева) бізнес-процесів банку, яка залежить від поставлених завдань і цілей. У статті запропоновано 4-рівневу модель.

1-й рівень (критерій: призначення бізнес-процесу) передбачає три групи бізнес-процесів: основні, обслуговуючі та бізнес-процеси управління:

– основні бізнес-процеси мають пряме відношення до створення продукту банку і впливають на створення доданої вартості, тобто вони приносять прибуток;

– обслуговуючі бізнес-процеси не є важливими для створення вартості, проте вони невід’ємні при виконанні основного процесу. Такі бізнес-процеси безпосередньо не пов’язані з виробництвом банківських продуктів або послуг;

– бізнес-процеси управління управляють функціонуванням банку.

2-й рівень (критерій: бізнес-напрями).

3-й рівень (критерій: тип банківського продукту/послуги). Для основних бізнес-процесів, наприклад, кредитування фізичних осіб або розрахунково-касового обслуговування.

4-й рівень (критерій: конкретний банківський продукт/послуга). Для основних бізнес-процесів, наприклад, споживче кредитування.

Структура першого та другого рів-

нів бізнес-процесів, як правило, розробляється координуючим підрозділом. Її можна подати у вигляді ієрархічного списку:

Основні бізнес-процеси:

- кредитування юридичних осіб;
- продаж продуктів РКО юридичним особам;
- залучення грошових коштів юридичних осіб;
- валютнообмінні операції юридичних осіб;
- продаж складноструктурованих продуктів (цінні папери, акредитиви, гарантії);
- зарплатні проекти;
- кредитування фізичних осіб;
- залучення грошових коштів фізичних осіб;
- інкасація готівкових грошових коштів, валютних та інших цінностей підприємств та організацій;
- інкасація банкоматів;
- залучення ресурсів шляхом випуску боргових інструментів;
- операції з банками-контрагентами та іноземними фінансовими інститутами;
- відкриття кореспондентських рахунків банку лоро/ностро;
- укладення генеральних договорів про порядок проведення міжбанківських операцій з банками-резидентами і нерезидентами.

Обслуговуючі бізнес-процеси (бек-офіс):

- IT-забезпечення і зв'язок;
- супровід, облік та бухгалтерський облік операцій банку;
- управління нерухомістю банку;
- адміністративно-господарське забезпечення;
- адміністрування кредитних операцій;
- юридичне забезпечення;
- робота з проблемними активами корпоративного бізнесу;
- робота з проблемними активами роздрібногo бізнесу;
- документальне забезпечення управлінської діяльності.

Бізнес-процеси управління (мідл-офіс):

- методологічне забезпечення;
- управління фінансами;
- розрахунок ефективності;
- управління філіальною мережею;
- управління ліквідністю;
- управління персоналом;
- управління маркетингом;
- управління ризиками банку;
- управління комплаєнс-ризиками;
- управління ризиками втрати репутації, фінансових втрат унаслідок

шахрайських або інших протиправних дій (з боку працівників банку або інших осіб);

- управління бізнес-процесами й організаційним розвитком, якістю.

Подальша деталізація і побудова ієрархічної структури (дерева) у рамках третього і четвертого рівнів здійснюється під керівництвом власника бізнес-процесів, який зобов'язаний внести інформацію про ієрархічну структуру його бізнес-процесів до єдиного класифікатора.

Під час реалізації моделі структуризації бізнес-процесів формується єдиний їх класифікатор (ЄКБП) – систематизований перелік бізнес-процесів деревоподібної структури, кожному з яких присвоєно унікальний код. Програмна реалізація моделі ЄКБП повинна давати змогу представляти їхню ієрархічну структуру в зручному для користувача вигляді: табличному, текстовому, графічному аналогу дерева бізнес-процесів з відображенням їхніх атрибутів [3, с. 377]. Унікальний код процесу складається з префікса моделі й числового коду, що відображає його місце в загальній моделі процесів.

Координуючий структурний підрозділ організовує та забезпечує реалізацію робіт із формування й підтримки в актуальному стані Єдиного класифікатора бізнес-процесів. Бізнес-модель ЄКБП повинна передбачати зручні для користувача варіанти представлення дерева бізнес-процесів. Важливим завданням формування електронної моделі такого дерева є полегшення роботи з ідентифікації цих процесів і виділення, а також автоматична генерація документів з метою наочного представлення виокремлених бізнес-процесів.

Основною складовою процесно-орієнтованого підходу є опис та оптимізація бізнес-процесів, які здійснює їхній власник. Процедура опису має бути наочною і зручною для сприйняття – від цього залежить ефективність оптимізації описаного бізнес-процесу. В рамках прийнятої моделі передбачається два етапи опису цього процесу:

- вертикальний – перелік робіт і їхня вертикальна ієрархія;
- горизонтальний – послідовність виконання робіт, включаючи опис входів і виходів, які представляють інформаційні та матеріальні потоки процесу.

У результаті опису бізнес-процесу є ієрархічно впорядкованим набором робіт: разом із вертикальними ієрархічними зв'язками є й горизонтальні потоки між роботами, які складають

процес. З метою формування наглядної, повної та об'єктивної інформації для аналізу й подальшої оптимізації використовується текстова, таблична і графічна представлення бізнес-процесу. Перш ніж почати роботу з оптимізації бізнес-процесів, необхідно:

- визначити стратегічні вимоги до бізнес-процесів, сформулювати основні цілі й критерії їхньої оптимізації;
- описати існуючі в банку бізнес-процеси “як є”.

Опис має бути чітким і однозначним. При цьому слід вказати конкретну роботу кожного співробітника. Це пов'язано з тим, що оцінюючи оптимальність, передусім потрібно аналізувати кожну складову бізнес-процесу, який виконує конкретний співробітник. Оцінюючи її, потрібно перевіряти, які результати дає правильне виконання, які дані або матеріали отримує виконавець, що він з ними робить, наскільки оптимальні його дії, а також час роботи і тривалість виконання процедури.

З метою оцінки оптимальності отриманих результатів функціонування бізнес-процесу та міри досягнення поставлених стратегічних цілей розробляється система ключових показників ефективності (КПІ), яка адекватно характеризує бізнес-процес. Аналіз цих показників дає змогу менеджменту банку оперативного виявляти “вузькі” місця й оптимізувати бізнес-процеси.

Схема опису бізнес-процесів включає такі основні етапи:

Етап 1. Створення робочих груп із бізнес-процесів;

Етап 2. Узгодження планів і термінів серед усіх учасників, призначення відповідальних виконавців, а також складання і затвердження бюджету;

Етап 3. Регламентация бізнес-процесів “як є”. Розробка внутрішніх нормативних документів (ВНД) з повним описом бізнес-процесу.

У ВНД “Опис бізнес-процесу [назва бізнес-процесу] [код бізнес-процесу]” слід вказати:

- а) виконавців, власника бізнес-процесу і їхні функції;
- б) склад операцій бізнес-процесу;
- в) межі процесу і його місце серед інших бізнес-процесів;
- г) входи-виходи бізнес-процесу, взаємодію щодо потоків даних і об'єктів з іншими бізнес-процесами й довідками;
- г) детальний табличний опис бізнес-процесу, в якому прописуються кожна дія цього процесу, його входи-виходи, умови (події) початку і завер-

шення, виконавець, вимоги до термінів, інша допоміжна інформація;

д) документообіг щодо бізнес-процесу, в якому описуються всі документи, що циркулюють усередині бізнес-процесу і дії, які над ними здійснюються;

е) встановлення ступеня автоматизації процесу;

є) виконання графічного опису процесу як послідовності операцій;

ж) цілі, показники і результати бізнес-процесу. Залежно від призначення бізнес-процесів (основні, обслуговуючі, управління) формується система ключових показників ефективності (KPI), які адекватно характеризують процес і дають змогу виявити закономірності розвитку бізнесу в цілому та окремих бізнес-процесів. Крім того, KPI допомагають:

- оцінити роботу кожного конкретного працівника або колективу в цілому та підвищити відповідальність працівників за свою ділянку роботи;
- створити механізм мотивації персоналу, зорієнтований на результат;
- розвивати і поліпшувати ефективніші бізнес-процеси;
- обґрунтувати вибір управлінських рішень;

з) порядок внесення змін;

и) формування карти бізнес-процесу, яка включає його основні характеристики (див. таблицю 1).

Слід детальніше зупинитися на процедурі формування системи ключових показників ефективності. Вони можуть бути згруповані й представлені у вигляді ряду основних груп.

Показники результативності бізнес-процесу відображають обсяг продукту, отриманого на виході, та міру відповідності фактичних результатів процесу запланованим. Серед них можуть бути як наведені нижче, так і інші планові показники, які адекватно характеризують процес:

- виконання плану за обсягами наданих послуг та операцій;
- виконання плану за фінансовим результатом;
- використання фонду оплати праці;
- виконання кошторису та плану за видатками;
- дотримання бюджету.

Показники тривалості циклу виконання бізнес-процесу є одними з найважливіших показників, які впливають на конкурентоспроможність банку. Відповідно зменшення часу, необхідного для виконання основних бізнес-процесів, їхньої трудомісткості,

особливо процесів із обслуговування клієнтів, забезпечує стійкість і конкурентоспроможність банку. До основних можна віднести показники:

- тривалості циклу виконання бізнес-процесу;
- ефективності операційного циклу, яка розраховується як відношення сумарного часу виконання всіх операцій процесу до тривалості загального циклу бізнес-процесу.

Показники ефективності й продуктивності бізнес-процесу відображають зв'язок між досягнутими результатами і використаними ресурсами. До основних належать:

- співвідношення прибутку і витрат у рамках процесу;
- прибуток на одного працівника, задіяного у бізнес-процесі;
- кількість продажів на одного працівника;
- обсяг продажів на одного працівника, задіяного у бізнес-процесі;
- кількість операцій, виконаних одним співробітником;
- співвідношення прибутку і фонду оплати праці в рамках процесу.

Показники вартості бізнес-процесу характеризують вартість процесу (вартість продуктів, послуг та операцій банку) або величину споживаних процесами витрат (собівартість продуктів, послуг та операцій банку). Зниження витрат у рамках бізнес-процесів дає змогу банку підвищити операційну ефективність, мінімізувати свої операційні та фінансові ризики. До основних належать такі показники:

- собівартість виконання робіт у рамках бізнес-процесу;
- вартість банківських продуктів,

послуг та операцій у рамках бізнес-процесу;

- додана вартість банківських продуктів, послуг та операцій – різниця між вартістю банківських продуктів, послуг та операцій і їхньою собівартістю;
- витрати на оплату праці виконавців процесу.

Показники фрагментації бізнес-процесу характеризують організаційну складність бізнес-процесу (кількістю різних структурних підрозділів і співробітників банку, які беруть участь у бізнес-процесі).

Слід зауважити, що запропонована система ключових показників ефективності є базовою. З метою адекватної характеристики кожного конкретного бізнес-процесу система ключових показників ефективності уточнюється, деталізується та розширюється з урахуванням його призначення, специфіки, поставлених цілей і задач.

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Оптимізація бізнес-процесів, а відповідно й підвищення операційної ефективності передбачає:

- спрощення організаційної структури банку – скорочення чисельності персоналу за рахунок усунення дублювання функцій та їхнього подальшого перерозподілу;
- раціоналізацію інфраструктури – оптимізацію витрат на підтримку і розвиток інформаційних технологій та каналів продажів;
- скорочення витрат на закупівлю товарів і послуг за рахунок управління попитом, вибору стратегічних по-

Таблиця. Карта бізнес-процесу

№ п/п	Назва параметрів бізнес-процесу	Значення або опис
1	Назва процесу	Присвоєння процесу найменування
2	Код процесу	Запроваджується кодування процесів з метою зручнішої ідентифікації
3	Визначення процесу	Формулювання, що розкриває суть та основний зміст процесу
4	Мета процесу	Необхідний результат процесу
5	Власник	Прізвище та посада працівника, наділеного повноваженнями власника цього процесу
6	Учасники	Назви підрозділів, організації, які взаємодіють у ході виконання бізнес-процесу
7	Виконавці	Посади працівників, назви підрозділів, які беруть участь у виконанні бізнес-процесу
8	Нормативні документи	Назва документів, котрі регламентують діяльність бізнес-процесу
9	Входи	Опис потоків, які надходять у бізнес-процес іззовні й підлягають перетворенню
10	Виходи	Опис результатів перетворення
11	Вимірювані параметри	Опис характеристик бізнес-процесу, що підлягають вимірюванню і контролю
12	Показники результативності	Значення та аналіз
13	Показники ефективності	Значення та аналіз
14	Показники вартості	Значення та аналіз
15	Показники часу	Значення та аналіз
16	Показники фрагментації	Значення та аналіз

стачальників та оптимізації процесу планування закупівель;

- реалізацію ключового принципу тарифної політики банку – “рентабельність послуг”, яка досягається шляхом ефективного управління собівартістю послуг і недопущенням встановлення тарифів на банківські послуги нижче собівартості;

- оптимізацію бізнес-логіки процесів – зміну алгоритмічних схем бізнес-процесів; додавання, видалення, реструктуризацію процедур і дій усередині бізнес-процесу; усунення функцій, які мають великий час виконання і незначну результативність; перерозподіл відповідальності й виконавців у рамках бізнес-процесів;

- внесення коректив у частині вхідів-виходів бізнес-процесу;

- внесення змін у внутрішні нормативні документи і т. д.

З метою ефективного вирішення питання оптимізації бізнес-процесів їхній власник за необхідності вносить зміни до складу робочої групи, встановлюються або коригуються терміни оптимізації цих процесів. Процедура їхньої оптимізації описується в рамках внутрішнього нормативного документа – “Оптимізація бізнес-процесу [назва бізнес-процесу] [код бізнес-процесу]”, в якому на підставі аналізу ВНД “Опис бізнес-процесу [назва бізнес-процесу] [код бізнес-процесу]” та іншої інформації, яка адекватно його характеризує, відображаються такі важливі питання й розробляються можливості для оптимізації:

1. Аналіз бізнес-логіки процесу на предмет наявності неоптимальних технологічних ланцюжків, які породжують неоптимальне переміщення документів по підрозділах у процесі надання послуги, зайві комунікації співробітників, неправильно побудовану взаємодію між ними, непотрібні узгодження й ухвалення рішень. Крім того, робиться аналіз:

- можливої затримки за часом у процесі надання послуги внаслідок неоптимальності процесу, наявності зайвого контролю, розмитості відповідальності, втрати часу в неякісних горизонтальних зв'язках між підрозділами;
- наявності тимчасових і невластивих завдань;
- міри прозорості й контрольованості бізнес-процесу.

Результатом відповідного аналізу можуть стати так звані “Швидкі поліпшення”, котрі ініціюються відразу ж після первинного опису проце-

су. Це ті зміни, необхідність яких стає очевидною після отримання та аналізу моделі процесу;

2. Аналіз рівня використання потенціалу співробітників. Дослідження можливості підвищення ефективності банківських процесів за рахунок оптимізації навантаження на персонал у розрізі бізнес-процесів;

3. Порівняльний аналіз трудомісткості бізнес-процесів. Описується можливість підвищення ефективності бізнес-процесів за рахунок зниження їхньої трудомісткості;

4. Розрахунок та аналіз витрат заробітної плати при виконанні бізнес-процесу;

5. Розрахунок та аналіз собівартості надання послуг та інших робіт, які виконуються в рамках бізнес-процесу. Дослідження можливості підвищення ефективності банківських процесів за рахунок зниження собівартості виконання робіт у рамках бізнес-процесу;

6. Аналіз системи ключових показників ефективності та встановлення міри досягнення планів і поставлених стратегічних цілей;

7. Пошук можливостей підвищення ефективності бізнес-процесів на базі порівняльного аналізу ключових показників ефективності бізнес-процесу в розрізі “як було – як повинно бути”, “структурний підрозділ – інші структурні підрозділи банку”;

8. Вибір кращих (еталонних) бізнес-процесів, їхня стандартизація і тиражування;

9. Дослідження можливості підвищення ефективності банківських процесів за рахунок автоматизації і комп'ютеризації систем управління;

10. Кожна можливість поліпшення бізнес-процесу на базі проведеного аналізу його бізнес-логіки і показників повинна передбачати такі етапи:

- опис поточної ситуації та опис можливості оптимізації;
- розрахунок економічної доцільності й опис логіки розрахунку;
- ілюстрацію змін щодо можливості оптимізації та обґрунтування змін у цільових процесах;
- результати оптимізації та план впровадження;

11. Виклад заходів щодо підготовки до впровадження вдосконалених бізнес-процесів, причому слід передбачити:

- оцінку необхідних ресурсів для впровадження вдосконалених бізнес-процесів;
- оцінку ризиків і компенсаційних заходів;

- розробку посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи;
- розробку детального плану впровадження.

Важливим етапом оптимізації бізнес-процесів є підготовка й ухвалення управлінських рішень щодо впровадження вдосконалених бізнес-процесів. За результатами досліджень, проведених на попередніх етапах, будується модель бізнес-процесу (“як повинно бути”). Нею передбачається впровадження комплексних змін у бізнес-процесах, що охоплюють такі аспекти:

- усунення зайвих операцій, які не створюють доданої вартості;
- поліпшення прозорості й контрольованості бізнес-процесів банку;
- максимальна автоматизація рутинних завдань;
- оптимізація процесів ухвалення рішень;
- перегляд дій виконавців;
- удосконалення форм зберігання і первинної обробки даних, які використовуються під час виконання конкретної операції.

З урахуванням моделі “як повинно бути” розробляються заходи і приймаються управлінські рішення щодо їхньої реалізації.

МОНІТОРИНГ ДІЮЧИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ І ПОШУК КРИТИЧНИХ

Завсередньою етапом процесу оптимізації є моніторинг діючих бізнес-процесів і пошук критичних. Власники бізнес-процесів на етапі їхнього моніторингу повинні організувати:

- регулярний аналіз ключових показників ефективності;
- постійно діючу систему стратегічного моніторингу і корекції стратегії;
- пошук та аналіз нових стратегічних ідей;
- розробку нових вимог до операційної моделі та їх трансформацію в систему ключових показників ефективності;
- діючу на постійній основі систему пошуку критичних процесів та ухвалення рішення про їхнє вдосконалення.

Для того, щоб переконатися в ефективності вдосконаленого процесу після його впровадження, а також для своєчасної ініціації повторного вдосконалення процесу за появи нових вимог до його результатів, проводиться

облік і контроль ключових показників ефективності. Фактичні показники аналізуються на предмет відхилень від запланованих або від необхідних відповідно до нових вимог, які пред'являються до процесу. З'ясовуються причини відхилень і приймаються рішення про необхідність коригування або подальшого вдосконалення процесу. Регулярно проводиться моніторинг організаційної структури з метою створення умов для ефективного функціонування системи бізнес-процесів.

Особливий акцент робиться на процедурі моніторингу доданої вартості продуктів, послуг та операцій банку. При формуванні тарифів на продукти, послуги та операції банку слід враховувати, що вартість продукту виражається в ціні, за якою він може бути реалізованим на ринку банківських послуг. Причому ціна повинна бути вища, ніж понесені банком витрати в рамках бізнес-процесу.

ВИСНОВКИ

Враховуючи викладене вище, можна стверджувати: основна перевага процесного управління над традиційними підходами полягає в тому, що відбувається безперервне управління діяльністю і ресурсами банку. При цьому механізм оптимізації бізнес-процесів банку забезпечує постійне поліпшення якості кінцевого продукту, зниження його вартості, і на цій основі — досягнення максимальної результативності діяльності банку. За результатами дослідження можна зробити ряд висновків.

1. Розробка та впровадження адек-

ватної моделі процесно-орієнтованого управління в банку та механізму оптимізації бізнес-процесів дає змогу істотно підвищити операційну ефективність, спростити організаційну структуру, зробити раціональнішою інфраструктуру, підвищити рентабельність послуг, оптимізувати бізнес-логіку процесів тощо.

2. Виведення в ролі об'єктів управління наскрізних міжфункціональних процесів, орієнтованих на клієнта і формування інституту їхніх власників, відображає сенс процесного підходу. При цьому процеси виокремлюються за ланцюжком створення цінності. Створення цінності включає цінність наданих банком послуг та цінність супутнього обслуговування.

3. Запропонований механізм оптимізації бізнес-процесів дає змогу: виявляти можливості щодо скорочення трудомісткості й термінів виконання банківських операцій, передачі окремих процесів на аутсорсинг; скорочення чисельності персоналу за рахунок усунення дублювання функцій та їхнього подальшого перерозподілу тощо.

4. Використання процесно-орієнтованого підходу до організації системи управління банком дає змогу: швидко реагувати на зміни навколишнього середовища; створити потужне мотиваційне поле і зацікавити всіх співробітників; забезпечити оптимальний механізм обміну інформацією між функціональними підрозділами. Крім того, значно спрощуються процедури координації, контролю та організації робіт і ресурсів.

5. Застосування процесного під-

ходу дає змогу скоординувати оперативну діяльність і стратегічні цілі організації, а також проводити регулярний моніторинг міри досягнення стратегічних цілей із використанням збалансованої системи ключових показників ефективності.

6. Менеджмент банку отримує можливість формувати систему показників і критеріїв оцінки ефективності реалізації управлінських рішень у рамках кожного процесу на кожній стадії управлінського ланцюга, що дає змогу оперативно виявляти небажані відхилення від заданих стандартів діяльності й усувати їх шляхом ліквідації слабких ланок бізнес-процесів, які знижують ефективність роботи банку.

7. В умовах жорсткої конкуренції та зниження прибутковості банківських операцій регулярний аналіз собівартості й обгрунтоване ціноутворення на банківські послуги стають необхідною умовою підвищення операційної ефективності банку. □

Список використаних джерел

1. Исаев Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 400 с. — (Russian source).

2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б.Андерсен. — М.: РИИ "Стандарты и качество", 2003. — 272 с. — (Russian source).

3. Глінський Є. Г. Структуризація бізнес-процесів банку як напрямок підвищення якості банківських продуктів / Є.Глінський // Сталый розвиток економіки. — 2012. — № 5 — С. 376 — 381. — (Ukrainian source).

Офіційний курс гривні щодо іноземних валют, який встановлюється Національним банком України один раз на місяць (за січень 2015 року)* Official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies, which is established by the National Bank of Ukraine monthly (for January 2015)

№ п/п	Код валюти	Назва валюти	Офіційний курс	№ п/п	Код валюти	Назва валюти	Офіційний курс
1	975 BGN	100 левів (Болгарія)	983.3780	16	434 LYD	100 лівійських динарів	1319.5444
2	986 BRL	100 бразильських реалів	587.5240	17	484 MXN	100 мексиканських песо	107.2800
3	051 AMD	10000 вірменських драмів	334.4622	18	496 MNT	10000 монгольських тугриків	83.8084
4	410 KRW	1000 вон Республіки Корея	14.3415	19	554 NZD	100 новозеландських доларів	1229.4111
5	704 VND	10000 в'єтнамських донгів	7.3728	20	586 PKR	100 пакистанських рупій	15.6527
6	981 GEL	100 грузинських ларі	844.9100	21	604 PEN	100 перуанських нових солів	530.2137
7	344 HKD	100 доларів Гонконгу	203.2389	22	946 RON	100 нових румунських левів	429.8721
8	818 EGP	100 єгипетських фунтів	220.5362	23	682 SAR	100 саудівських ріялів	420.1811
9	376 ILS	100 ізраїльських нових шекелів	402.6186	24	760 SYP	100 сирійських фунтів	8.8587
10	356 INR	1000 індійських рупій	247.7580	25	901 TWD	100 нових тайваньських доларів	49.6874
11	364 IRR	1000 іранських ріалів	0.5825	26	972 TJS	100 таджицьких сомоні	298.7261
12	368 IQD	100 іракських динарів	1.3772	27	952 XOF	1000 франків КФА	29.2567
13	417 KGS	100 киргизьких сомів	26.7717	28	152 CLP	1000 чилійських песо	25.9373
14	414 KWD	100 кувейтських динарів	5381.7597	29	191 HRK	100 хорватських кун	251.1479
15	422 LBP	1000 ліванських фунтів	10.4220	30	255	100 доларів США за розр. із Індією	1261.4845

* Курс встановлено з 01.01.2015 року.

Підготовлено департаментом аналізу та прогнозування грошово-кредитного ринку Національного банку України.