

УДК 336.71.02

Керимова А.Т.

### **ОБОСНОВАНИЕ ДЕФИНИЦИИ, КЛАССИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ИХ МЕСТО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ**

*У статті запропоновано дефініцію та класифікацію банківських бізнес-процесів, визначено їх місце в системі управління банком.*

**Ключові слова:** банк, реінжиніринг, бізнес-процес.

*В статье предложена дефиниция и классификация банковских бизнес-процессов, определено их место в системе управления банком.*

**Ключевые слова:** банк, реинжиниринг, бизнес-процесс.

*Definition and classification of bank business processes are proposed in the article, their place in bank control system is defined.*

**Keywords:** bank, reengineering, business process.

**Постановка проблемы.** Современной тенденцией развития банковской системы Украины является усиление конкуренции вследствие региональной экспансии банков. Соперничество, возникающее между банками, требует от них рационализации организации системы управления и сбыта банковских продуктов. В таких условиях полезным может быть использование западного опыта банковского менеджмента. В сравнении с отечественными иностранные банки отличаются рядом преимуществ: дешевая ресурсная база, более совершенная организационная структура, высокое качество менеджмента. Всё это не может не вызвать необходимости внесения кардинальных изменений в их деятельность. Для этого большинство зарубежных компаний, в том числе ибанков, используют реинжиниринг бизнес-процессов.

Использование реинжиниринга в качестве инструмента реализации конкурентной стратегии банка требует решения ряда методологических проблем связанных с обоснованием дефиниции, классификацией бизнес-процессов и определением их места в системе управления банком.

**Анализ литературы.** Данная проблематика разрабатывается в работах таких зарубежных и отечественных ученых, как М. Хаммер [1], Е. Виноградова [2], Н. Шульга [4], А. Мещеряков [5], О. Черемных [6–9], С. Сухов [10], И. Бушуева [11], Т. Давенпорт [12], М. Робсон [13], Е. Ойхман [14] и других.

При этом, как показал анализ литературы, среди авторов отсутствует единая трактовка сущности банковских бизнес-процессов, существуют разногласия по поводу их классификации, что обуславливает актуальность и содержание исследовательской задачи.

**Цель исследования** – обоснование дефиниции и классификации банковских бизнес-процессов. В соответствии с целью исследования определены следующие задачи: осуществить критический анализ основных подходов к трактовке сущности и классификации бизнес-процессов и обосновать дефиницию банковского бизнес-процесса; опираясь на полученные результаты, предложить классификацию банковских бизнес-процессов.

**Изложение основного материала.** Реинжиниринг бизнес-процессов как новое направление в менеджменте, начиная со второй половины 90-х гг. XX в., является объектом пристального внимания управленцев и исследователей, что объясняется, во-первых, привлекательностью идеи существенного повышения эффективности бизнес-процессов, а, во-вторых,

недостаточно разработанной теоретической и прикладной базой.

По мнению М. Хаммера и Дж. Чампи [1, с. 39–48], современная рыночная среда характеризуется тремя следующими силами: клиенты получают власть; конкуренция усиливается; изменения длительны. В этих условиях сформировалось убеждение, что выполнение работы на основе принципа специализации на операциях является залогом неконкурентоспособности, а работа компаний должна быть организована вокруг процессов, что, в свою очередь, привело к созданию целого комплекса управленческих технологий, объединенных под общим названием процессный подход в теории менеджмента.

Эволюция идей процессного подхода хорошо исследована в работе Е. В. Виноградовой [2, с. 9–22], в которой справедливо указывается, что развитию процессного подхода способствовали работы Анри Файоля, Фредерика Тейлора, Макса Вебера, Г. Хопра, Питера Друкера, Стотта Д. Синка, но наибольший вклад в научное обоснование идей процессного подхода сделал Эдвард Деминг в своей теории под названием «Трансформация и непрерывное совершенствование бизнес-процессов» (Continuous Process Improvement – CPI), которая стала основой внедрения в 1980-х гг. системы Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM), а развитие информационных технологий и усиление конкурентной борьбы привело к формированию идеи необходимости революционных изменений в бизнес-процессах, получившей свое развитие в концепции реинжиниринга бизнес-процессов, благодаря работам М. Хаммера, Дж. Чампи, Т. Давенпорта и других ученых.

Развитие процессного подхода в управлении привело к принятию Международной организацией по стандартизации (ISO) ряда стандартов, с последующим их утверждением соответствующими национальными органами. В частности в Украине в 2001 г. был внедрен стандарт ДСТУ ISO 9000-2001 «Системы управления качеством. Основные положения и словарь», который принят для побуждения организаций к принятию процессного подхода в управлении.

В соответствии с этим стандартом [3, с. 3] «Любую деятельность или комплекс видов деятельности, для которых используют ресурсы для преобразования входов на выходы, можно рассматривать как процесс. Для эффективного функционирования организации должны определить многочисленные взаимосвязанные и взаимодействующие процессы и управлять ими.

Часто выход одного процесса является входом следующего процесса. Систематическое изучение процессов и их взаимодействий в организации, а также управление ими называют «процессным подходом».

При этом, как показывает анализ литературы, процессный подход – этонеотъемлемый элемент системы управления современным банком. Так Н.П. Шульга [4, с. 35–39] справедливо отмечает, что управление банком как сложной открытой системой определяется такими направлениями: ориентация на управление рыночной стоимостью банка; внедрение интегрированной системы управления рисками; процессно-ориентированное направление системы управления (деятельность банка представлена совокупностью бизнес-процессов, которые постоянно усвершенствуются, исходя из целевых установок менеджмента, причем в современных условиях такой подход к управлению приобретает форму реинжиниринга); большое значение приобретает управление качеством банковского обслуживания и подчинения всей деятельности банка максимальному удовлетворению потребностей клиентов (на основе стандартов ISO). Как видно из приведенного выше перечня, третье и четвертое направления управления банком находятся в рамках процессного подхода.

При этом деятельность кредитной организации (банка), как верно указывает А.А. Мещеряков [5, с. 95], должна рассматриваться как совокупность взаимосвязанных процессов, которые создают потребительные ценности.

В свою очередь О. Черемных [6, с. 2–8; 7, с. 20–25; 8, с. 26–32; 9, с. 48–54] в своих работах показывает преимущества и порядок перехода к процессно-стоимостному подходу к управлению банком. Он [9, с. 48–54] отмечает, что процессная структура банка (при которой иерархия функциональных подразделений заменяется на иерархию межфункциональных бизнес-процессов, возглавляемых руководителями или координаторами процессов и выполняемых процессными командами) как нельзя лучше отвечает требованиям XXI века: во-первых, процессная структура значительно повышает управляемость банка; во-вторых, поскольку процессы обмениваются конечными продуктами, а не «полуфабрикатами» (в отличие от функциональных подразделений), появляется возможность ввести в деятельность банка систему «внутреннего предпринимательства» (что не удавалось сделать в традиционной структуре).

Таким образом, использование процессного подхода в управлении банком требует в первую очередь определения его процессной структуры. А это еще раз подчеркивает то, что центральным понятием процессного подхода является понятие «процесс», которое в рамках концепции реинжиниринга рассматривается как «бизнес-процесс».

Следует отметить, что, как показал анализ литературы, среди авторов отсутствует единая трактовка сущности бизнес-процессов, существуют разногласия по поводу их классификации (табл. 1).

Таблица 1.

Подходы к определению сущности понятия «бизнес-процесс».

№ п/п	Определение	Источник
1.	Бизнес-процесс – совокупность деятельностей (работ), использующую один или более вид входов (ресурсов) и создающую выход (продукт), являющийся ценностью для клиента. <i>(Подход является основополагающим, поскольку все остальные авторы, как будет показано ниже, оперируют ключевыми словами этого определения: совокупность работ, вход, выход, ценность и клиент).</i>	М. Хаммер [1, с. 172]; С.В. Сухов [10, с. 35]; И. Бушуева [11, с. 21]
2.	Процесс (бизнес-процесс) – это специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и пространстве с указанием начала и конца и определением входов и выходов. <i>(Здесь снято ограничение, состоящее в понимании выхода как ценности для клиента).</i>	Т. Давенпорт [12]
3.	Бизнес-процесс – это поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов, вероятно, от одного отдела к другому.	М. Робсон [13, с. 27–30]
4.	Бизнес-процесс – это множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту.	Е. Ойхман и Э. Попов [14, с. 16]
5.	Бизнес-процесс – циклическая совокупность взаимосвязанных заданий (действий), которые имеют определенные входы (необходимые ресурсы) и выходы (результаты), которые представляют ценность для потребителя (внутреннего или внешнего).	Е.В. Виноградова [2, с. 29]
6.	Бизнес-процесс – это множество «внутренних шагов» предприятия, заканчивающихся созданием продукции, необходимой потребителю. <i>(Следует указать, что в бизнес-процессе происходит трансформация входов в выходы).</i>	Л.Н.Таранюк [15, с. 24]

7.	Бизнес-процессы – это сгруппированные функции хозяйственной деятельности, создающей товар, ориентированный на покупателя.	В.В. Бочаров [16, с. 8]
8.	Бизнес-процесс – это операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг/товаров (1) операциям, входящим в систему, а также (2) другим системам.	С. В. Рубцов [17, с. 32] вводит
9.	Бизнес-процесс – это поток действий персонала, который переходит от одного человека к другому или от одного отдела к другому». <i>(Здесь необходимо включение в понятие таких элементов как входы и выходы бизнес-процесса.)</i>	О. С.Редькина [18, с. 240]
10.	Бизнес-процесс – связанная совокупность функций, в ходе выполнения которой потребляются определенные ресурсы, и создается продукт, представляющий ценность для потребителя.	Г.Н. Калянов [19, с. 46]

Примечания: 1) составлено автором;

2) курсивом выделены авторские комментарии.

Причем, как нам представляется, в ходе определения понятия «банковский бизнес-процесс» нужно учитывать его тесную связь с понятиями «банковская операция», «банковский продукт», «операционная деятельность банка».

Отметим, что в соответствии с действующими банковскими регламентами [20; 21] «банковские операции – операции банков, определенные статьей 47 Закона Украины «О банках и банковской деятельности». В свою очередь «операция банка – действие или событие, в результате которого происходят изменения в финансовом состоянии банка и которая отображается на балансовых или внебалансовых счетах банка»; «банковский продукт – это стандартизированные процедуры, которые обеспечивают выполнение банками операций, сгруппированных по соответствующим типам и признакам»; «операционная деятельность банка – это совокупность технологических процессов, связанных с документированием информации по операциям банка, проведением их регистрации в соответствующих регистрах, проверкой, выверкой и осуществлением контроля над операционными рисками» [21].

Более лаконичное определение операций банка, указывающее на их связь с банковскими процессами, представлено в работе Т.Д. Косовой: операции банка – это его производственный процесс [22, с. 7].

По мнению С.О. Шамова и Л.П. Семенюк [23], «банковский продукт – банковский процесс, который осуществляется для клиента с целью решения его финансовых проблем и пред-

ставляет собой стандартизированную, в соответствии с требованиями НБУ, совокупность взаимоувязанных и взаимодействующих работ и операций», а «банковский процесс – совокупность взаимосвязанных взаимодействующих элементов (действий, работ, подпроцессов), которые трансформируют входы в выходы».

А в монографии И.А. Никоновой [24, с. 135] указывается, что «процесс состоит из операций и характеризуется входами процесса – такими ресурсами как документы, информация, материалы, услуги, – которые преобразуются в выходы процесса – такие результаты как продукт, услуга, ради которых осуществляется процесс в интересах его потребителя».

Таким образом, главной сущностной характеристикой банковского бизнес-процесса является деятельность как поток действий или событий, а операций – действие или событие.

Исходя из этого, предлагаем под банковским бизнес-процессом понимать поток однотипных операций банка, в ходе которых используются ресурсы для преобразования входов в выходы, представляющие собой ценность для клиентов. По нашему мнению, такое определение позволит продвинуться в решении важной научной задачи классификации банковских бизнес-процессов.

Как отмечено выше, процессный подход требует идентификации бизнес-процессов, то есть установления их перечня с целью последующего управления.

Следует отметить, что на сегодняшний день сложились различные подходы к решению этой задачи (табл. 2).

Таблица 2.

#### Некоторые подходы к классификации бизнес-процессов.

№ п/п	Подход к классификации бизнес-процессов	Источник
1.	В деятельности любой компании можно выделить несколько укрупненных (основных) процессов (например, выработка стратегии, разработка продукта, планирование и поддержка клиентов, развитие производственных мощностей, связи с клиентами и выполнение заказа), причем каждый из них может быть разбит на subprocesses, число которых не превышает примерно полудюжины.	М. Хаммер и Дж. Чампи [1, с. 174–177]

2.	Классификация процессов на основе трех критериев: степени вовлечения (межорганизационные, межфункциональные и межличностные процессы), объекта (физические и информационные процессы) и деятельности (операционные и управленческие процессы).	Т. Давенпорт [12]
3.	В любой организации существуют основные и вспомогательные процессы. Основные процессы – это процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом, вспомогательные процессы обеспечивают существование первичных процессов.	М. Робсон и Ф. Уллах [13, с. 30]
4.	Основные бизнес-процессы – бизнес-процессы, непосредственно связанные с процессами создания стоимости, то есть создания конечных продуктов и услуг, а под вспомогательными – бизнес-процессы, которые не увеличивают стоимость продукта или услуги для потребителя, но необходимы для предприятия.	А.В. Олифиров [25, с. 47]
5.	Необходимо выделять внешние процессы, называемые прецедентами, и внутренние.	Е. Ойхман [14, с. 18]
6.	Классификация процессов компании, специализирующейся на производстве либо предоставлении услуг, обозначая их как поток заказов, стратегический процесс, продукт, продажи, сервис, учет, персонал и технология.	А. Гуназекаран [26, с. 96–97]
7.	Уровни бизнес-процессов: стратегический, тактический и операционный, а также виды процессов: создающие добавленную стоимость, не создающие добавленную стоимость и управляющие.	О. Черемных [27, с. 464–465]

*Примечание:* составлено автором.

При этом некоторые авторы [13, с. 27] справедливо, как нам представляется, указывают на то, что не может быть стандартного перечня бизнес-процессов, поскольку он зависит от спе-

цифики деятельности компаний, а также от предпринятой исследователем техники идентификации бизнес-процессов. В частности, это касается и банковской деятельности (табл. 3).

**Таблица 3.**

#### **Некоторые подходы к классификации банковских бизнес-процессов.**

<b>№ п/п</b>	<b>Подход к классификации банковских бизнес-процессов</b>	<b>Источник</b>
1.	Наиболее приоритетными с позиции формирования конкурентоспособности коммерческих банков объекты реинжиниринга: кредитный, инвестиционный, инновационный процесс, процесс управления кадрами в коммерческом банке, управления рисками и обслуживания клиентов.	Э. Уткин [28, с. 106–158]
2.	Предлагается выделять операционные (производственные) и управленческие банковские процессы, причём операционные процессы должны быть разделены на клиентские и внутрибанковские.	С.О.Шамов [23]
3.	При составлении перечня банковских бизнес-процессов следует использовать перечень функциональных задач подразделений банковского менеджмента, а также перечень банковских операций, лицензируемых Национальным банком Украины. Поэтому можно выделить 20 бизнес-процессов: 1) кассовое обслуживание клиентов; 2) ведение счетов клиентов и выполнение расчетных операций по их поручениям; 3) предоставление кредитов юридическим лицам; 4) предоставление кредитов физическим лицам; 5) привлечение депозитов юридических лиц; 6) привлечение депозитов физических лиц; 7) получение кредитов в других банках; 8) ведение валютных счетов клиентов; 9) операции по торговле иностранной валютой; 10) финансирование капитальных вложений по поручению собственников или распорядителей инвестиционных ресурсов; 11) доверительные операции по поручению клиентов; 12) приобретение, продажа и хранение государственных ценных бумаг и операции с ними; 13) предоставление консультативных услуг; 14) планирование и формирование собственных средств; 15) формирование банковских пассивов; 16) формирование и диверсификация банковских активов; 17) учет и контроль в коммерческом банке; 18) аудит банковских операций; 19) страхование финансовой деятельности; 20) маркетинговая деятельность банка. В этом списке бизнес-процессы №№ 1–13 и 19 – являются основными, а №№ 14–18, 20 – вспомогательными.	И. Бушуева и В.Демьяненко [11, с. 22]]
4.	Предлагается перечень финансовых бизнес-процессов банка на основе развития подхода Бушуевой-Демьяненко, заменяя бизнес-процессы №№ 17–20 такими бизнес-процессами как «разработка и реализация финансовой стратегии развития», «анализ финансовой деятельности банка», «планирование финансовой деятельности банка» и «внутренний финансовый контроль в банке».	О.Вовчак, Н.Меда [30, с. 17]

*Примечание:* составлено автором.

По нашему мнению, в целом подход Бушевой-Демьяненко к классификации банковских бизнес-процессов, изложенный в работе [11], является правильным, поскольку он направлен на охват практически всего спектра бизнес-процессов коммерческих банков и базируется на понятии и видах банковских операций. Однако и он не лишен недостатков. В частности, в этой классификации не нашли своего отражения некоторые характерные для банков бизнес-процессы (например, факторинг, лизинг). Авторы не использовали в названии 15-го и 16-го бизнес-процессов термин «управление», хотя, как нам представляется, исследователи подразумевали его, называя указанные процессы вспомогательными.

Кроме этого, поскольку название любого бизнес-процесса должно начинаться с глагола либо герундия, вместо названия «операции по торговле иностранной валютой» следует, по нашему мнению, использовать «осуществление операций по торговле иностранной валютой». Это также относится к бизнес-процессам №11, №17, №18 и №20.

Причем управленческие и поддерживающие бизнес-процессы можно объединить в одну группу «внутренние бизнес-процессы», а исходя из этого, банковские бизнес-процессы в которых задействованы клиенты, считать «внешними бизнес-процессами».

Соглашаясь с предыдущими авторами, считаем, что в основе классификации объектов реинжиниринга в банке действительно должен быть перечень банковских операций, лицензируемых Национальным банком Украины, и функциональных задач подразделений банковского менеджмента.

При этом решение задачи классификации бизнес-процессов банка, на наш взгляд, предполагает следующее.

Во-первых, нужно выделить ряд укрупненных бизнес-процессов, которые обобщенно отражают всю деятельность банка в целом с точки зрения клиента, эти процессы можно обозначить как генеральные бизнес-процессы коммерческого банка:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц;
- размещение денежных средств от своего имени, на собственных условиях и на собственный риск;
- открытие и ведение текущих счетов клиентам и банков-корреспондентам, в том числе перевод денежных средств с этих счетов с помощью платежных инструментов и зачисления средств на них;
- предоставление других услуг, напрямую не

связанных с привлечением или размещением денежных средств.

Во-вторых, в каждом из генеральных бизнес-процессов следует выделить внешние бизнес-процессы. Так, в частности, бизнес-процесс «привлечение денежных средств физических и юридических лиц» включает в себя такие subprocesses:

- привлечение депозитов физических лиц;
- привлечение депозитов субъектов хозяйственной деятельности;
- привлечение депозитов органов общего государственного управления;
- привлечение денежных средств других банков;
- привлечение денежных средств Национального банка;
- эмиссия ценных бумаг собственного долга.

Тогда бизнес-процесс «размещение денежных средств от своего имени, на собственных условиях и на собственный риск» состоит из таких внешних бизнес-процессов:

- кредитование физических лиц; кредитование субъектов хозяйственной деятельности;
- кредитование органов общего государственного управления; формирование портфеля ценных бумаг;
- размещение денежных средств в других банках;
- размещение денежных средств в НБУ;
- осуществление инвестиций в уставные фонды и акции других юридических лиц;
- факторинг;
- лизинг;
- осуществление операций по поручению клиентов либо от своего имени: с инструментами денежного рынка, с инструментами, базирующимися на обменных курсах и процентах, с финансовыми фьючерсами и опционами.

При этом в состав бизнес-процесса «открытие и ведение текущих счетов клиентам и банков-корреспондентам, в том числе перевод денежных средств с этих счетов с помощью платежных инструментов и зачисления средств на них» входят такие subprocesses:

- расчетно-кассовое обслуживание физических лиц;
- расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц;
- осуществление операции с валютными ценностями;
- выпуск, купля, продажа и обслуживание чеков, векселей и других платежных оборотных документов;
- выпуск банковских платежных карточек и осуществление операций с использованием

этих карточек;

- перевозка и инкассация денежных средств.

Тогда как генеральный бизнес-процесс «предоставление других услуг, напрямую не связанных с привлечением или размещением денежных средств» включает в себя организацию купли и продажи ценных бумаг по поручению клиентов; предоставление гарантий и поручительств и других обязательств от третьих лиц, которые предполагают их выполнение в денежной форме; предоставление услуг по ответственному хранению и предоставление в аренду сейфов для хранения ценностей и документов; предоставление информационных и консультационных услуг; осуществление выпуска, оборота, погашения (распространения) государственной и другой денежной лотереи; доверительное управление денежными средствами и ценными бумагами по договорам с юридическими и физическими лицами; осуществление депозитарной деятельности и деятельности по ведению реестров собственников именных ценных бумаг.

В-третьих, следует отразить ряд внутренних

бизнес-процессов, которые способствуют успешной реализации внешних процессов, выделяя:

- процессы управления (стратегическое управление; финансовый менеджмент (управление пассивами, управление активами, управление рисками, управление ликвидностью); управление персоналом; создание банковских продуктов; маркетинг;
- поддерживающие процессы: осуществление учета (анализа, контроля, аудита) банковских операций; материально-техническое снабжение; информационно-технологическое обеспечение; обеспечение безопасности банковской деятельности.

На этой основе можно построить классификационную схему бизнес-процессов банка (рис. 1). Представленная классификационная схема, по сути, отражает примерную процессную структуру банка и позволяет перейти непосредственно к использованию наиболее прогрессивной, как указано выше, формы управления банковскими бизнес-процессами в рамках процессного подхода, именуемой реинжинирингом бизнес-процессов.

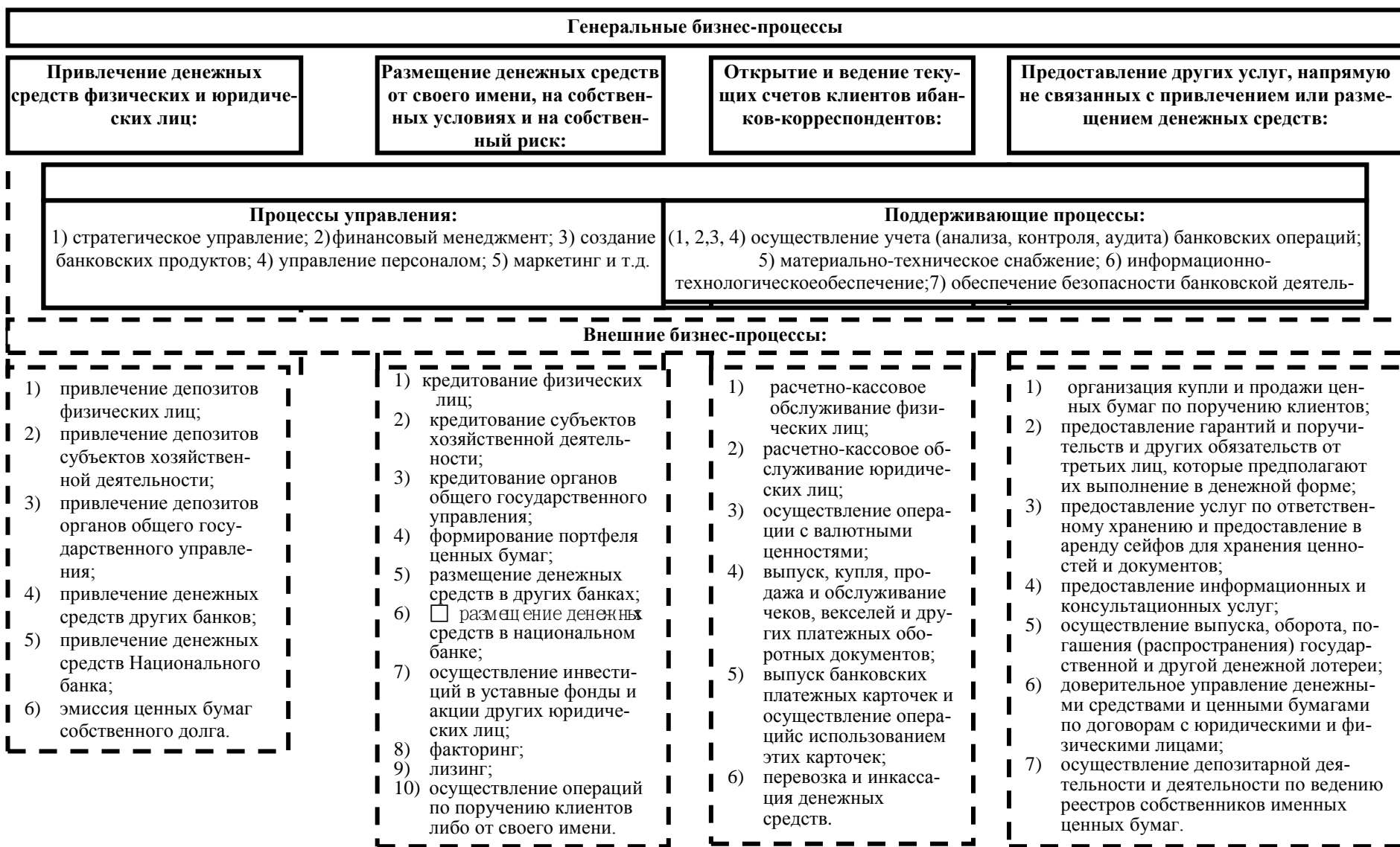


Рис. 1. Классификационная схема бизнес-процессов банка.

Примечание: авторская разработка.



**Выводы.** Проведенные исследования позволили доказать, что управление современным банком должно опираться на использование процессного подхода, наиболее прогрессивной формой которого является реинжиниринг бизнес-процессов.

Центральным понятием процессного подхода является понятие бизнес-процесса. На основе анализа подходов к его трактовке, предложено под банковским бизнес-процессом понимать поток однотипных операций банка, в ходе которых используются ресурсы для преобразования входов в выходы, представляющие собой ценность для клиентов.

Необходимым условием использования процессного подхода в управлении банком является идентификация бизнес-процессов, в связи с чем была предпринята попытка развития классификации объектов реинжиниринга в банке с выделением генеральных, внешних и внутренних бизнес-процессов.

Использование полученных результатов позволит продвигаться в исследовании важной научной проблемы банковской конкуренции.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; [пер. с англ.]. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
2. Виноградова О. В. Реинжиниринг бизнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
3. Системи управління якістю. Основні положення та словник. (ISO 9000:2000, IDT) : ДСТУ ISO 9000-2001. – [Чинний від 2001-10-01]. – К. : Держстандарт України, 2001. – VII. – 33 с.
4. Шульга Н. П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика : монографія / Н. П. Шульга. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 326 с.
5. Мещеряков А. А. Організаційно-технологічні аспекти підвищення ефективності функціонування комерційного банку : монографія / А. А. Мещеряков. – К. : Науковий світ, 2006. – 347 с.
6. Черемных О. Процессно-стоимостной подход к управлению коммерческим банком / О. Черемных // Банковский менеджмент. – 2006. – № 8. – С. 2–8.
7. Черемных О. Процессно-стоимостной подход к управлению коммерческим банком / О. Черемных // Банковский менеджмент. – 2006. – № 9. – С. 20–25.
8. Черемных О. Процессно-стоимостной подход к управлению коммерческим банком / О. Черемных // Банковский менеджмент. – 2006. – № 10. – С. 26–32.
9. Черемных О. Процессно-стоимостной подход к управлению коммерческим банком / О. Черемных // Банковский менеджмент. – 2006. – № 11. – С. 48–54.
10. Сухов С. В. Системный подход к управлению коммерческим предприятием / С. В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 34–39.
11. Бушуева И. В. Реінжинірінг банківських бізнес-процесів як складова вдосконалення менеджменту комерційного банку / І. В. Бушуєва, В. Дем'яненко // Вісник Національного банку України. – 2001. – № 3. – С. 20–24.
12. Davenport T. H. Business Innovation, Reengineering work through Information Technology / T. H. Davenport. – Boston : Harvard Business School Press, 1993. – 337 p.
13. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов : практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; [пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с.
14. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
15. Таранюк Л. М. Економічні основи реінжинірінгу бізнес-процесів: монографія / Л. М. Таранюк. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2008. – 560 с.
16. Бочаров В. В. Финансовый инжиниринг / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2004. – 400 с.
17. Рубцов С. В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» / С. В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 26–33.
18. Редькін О. С. Складові реінжинірінгу бізнес-процесів / О. С. Редькін, В. В. Моспаненко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. – Одеса, 2004. – Вип. 16. – С. 238–242.
19. Калянов Г. Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Г. Н. Калянов. – М. : Горячая линия-Телеком, 2004. – 208 с.
20. Закон Украины «О банках и банковской деятельности» от 07.12.2007 г. № 2121-III (с послед. изм.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14>.
21. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Положення про організацію операційної діяльності в банках України» № 254 від 18 червня 2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=0559-03>.
22. Косова Т. Д. Банківські операції / Т. Д. Косова, О. Р. Циганов. – Донецьк : Норд-Прес ; ДонДДУ, 2008. – 350 с.
23. Шапов С. О. Процесний підхід до визначення понять банківської діяльності / С. О. Шапов, Л. П. Семенюк // Вісник Львівського ун-ту. Серія економічна. – Вип. 32. – 2003. – С. 238–245.
24. Никонова И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 304 с.
25. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства : монографія / О. В. Оліфіров. –

- Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 325 с.
26. Gunasekaran A. The Role of Information Technology in Business Process Reengineering / A. Gunasekaran, V. Nath // International Journal of Production Economics. – 1997. – Vol. 50, № 2/3. – P. 91–104.
27. Черемных О. С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом : учебное пособие / О. С. Черемных, С. В. Черемных. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 736 с.
28. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг / Э. А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем» ;Издательство ЭКМОС, 1998. – 224 с.
29. Тютюнник А. В. Реинжиниринг в кредитных организациях: управленческая аналитическая разработка / А. В. Тютюнник. – [3-е изд.]. – М. : Издательская группа «БДЦ-пресс», 2003. – 312 с.
30. Вовчак О. Реінжинірінг фінансових бізнес-процесів банку / О. Вовчак, Н. Меда // Вісник Національного банку України. – 2008. – №10. – С. 16–19.