

– курсові різниці та збитки від інших позареалізаційних операцій.

Напрями покращення фінансового стану підприємства [2]:

- пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, яке б забезпечило мінімальний фінансовий ризик за максимальної рентабельності власного капіталу;
- оптимізація збутової політики підприємства;
- зниження собівартості продукції, за рахунок впровадження нової техніки, технологій, раціональнішого використання як матеріальних, так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних витрат в собівартості продукції (досягнення конкурентоспроможності на ринку збуту);
- збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства;
- виробництво і розробка нових видів продукції, яка зацікавить споживачів, а також отримання ліцензій на виробництво «ходових» товарів тощо.

Шляхи вдосконалення управління фінансовими показниками діяльності підприємства пропонується здійснювати за двома напрямками [1]:

1. Удосконалення інформаційної бази та модифікація і поглиблення аналізу та оцінки результативних показників. При цьому пропонується поєднати два види аналізу: статичний та динамічний, що дасть змогу отримати об'єктивну оцінку фінансового стану підприємств. Тобто це дасть змогу оцінити фінансово-економічний стан підприємства не на певну дату, а за певний проміжок часу, а отже, ми зможемо проаналізувати всі фінансові показники діяльності підприємств у динаміці.

2. Зміна значущості розрахункових показників – рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності.

Це, в кінцевому підсумку, дасть змогу взаємопов'язати та комплексно оцінити фінансово-економічний стан підприємства.

## Висновки

Управління підприємством – це складний процес, що потребує постійного контролю за його діяльністю з метою підвищення ефективності функціонування, а також визначення перспектив розвитку.

У сучасних умовах господарювання управління прибутком набуває стратегічного значення та розробка управління прибутком є важливим для ефективної діяльності підприємства.

Оцінка фінансового стану – невід'ємна частина економічного аналізу діяльності підприємства, без якого неможливе раціональне ведення господарства будь-якого суб'єкта господарю-

вання. Враховуючи це, фінансовий стан – одна з найважливіших сторін господарської діяльності кожного підприємства.

Основними напрямками управління на рівні господарюючого суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу

Успішна реалізація управління фінансовим станом підприємства буде можливою лише за умови використання комплексного підходу до визначення ситуації на підприємстві, який передбачає використання спеціальних методів і прийомів управління процесами попередження, переборювання та ліквідації кризи та дасть змогу сформувати ефективну систему управління на підприємстві, адекватну сучасним умовам господарювання.

Таким чином, у статті було сформульовано основні теоретичні аспекти управління фінансовим станом підприємства, висвітлено специфічні особливості фінансового управління підприємством в існуючих економічних умовах та узагальнено теоретичні та методологічні основи проведення діагностики управління фінансовою діяльністю підприємства.

## Список використаних джерел

1. Ванькович Д.В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств // Фінанси України. – 2010. – №9. – С. 112–117.
2. Фінанси підприємств: Підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. Поддєрьогін А.М. – 6-те вид., перероб. та допов. – К.: КНЕУ, 2012. – 552 с.
3. Філімонов О.С. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: МАУП, 2011. – 328 с.: іл. – Бібліогр.: с. 318–321, с. 275.
4. Обущак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №9. – С. 92–98.
5. Онисько С.М., Марич П.М. Фінанси підприємств: Підручник для студентів вищих закладів освіти. – 2-ге видання, виправлене і доповнене. – Львів: «Магнолія Плюс», 2009. – 367 с.
6. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>
7. Державна служба статистики України [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

УДК 336.71–044.22(477)

М.Ю. ЛАПАКУЛИЧ,

к.е.н., доцент, Ужгородський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

## Застосування процесного підходу до управління діяльністю банків в Україні

*Визначено недоліки, притаманні традиційному структурному підходу до організації та управління діяльністю банку; розглянуто банківське управління із застосуванням процесного підходу. На основі процесного підходу здійснено виокремлення та класифікацію бізнес-процесів банку, основою якого є чотири базові групи, в тому числі: основні бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку. Сформульовано принципи системного управління якістю в контексті банківської діяльності. Виявлено переваги використання процесного підходу в банках. Наведено заходи щодо підвищення ефективності реалізації можливостей, закладених в процесному підході.*

**Ключові слова:** структурний підхід, процесний підхід, банки, принципи, системне управління якістю, бізнес-процеси, ефективність, споживач, якість.

М.Ю. ПАПАКУЛИЧ,

к.э.н., доцент, Ужгородский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета

## Применение процессного подхода к управлению деятельностью банков в Украине

Определены недостатки, присущие традиционному структурному подходу к организации и управлению деятельностью банка; рассмотрено банковское управление с применением процессного подхода. На основе процессного подхода осуществлены выделение и классификация бизнес-процессов банка, основой которого являются четыре базовые группы, в том числе: основные бизнес-процессы, вспомогательные бизнес-процессы, бизнес-процессы управления и бизнес-процессы развития. Сформулированы принципы системного управления качеством в контексте банковской деятельности. Выявлены преимущества использования процессного подхода в банках. Приведены меры по повышению эффективности реализации возможностей, заложенных в процессном подходе.

**Ключевые слова:** структурный подход, процессный подход, банки, принципы, системное управление качеством, бизнес-процессы, эффективность, потребитель, качество.

M. LALAKULYCH,

PhD, Associate Professor of Uzhgorod Trade and Economic Institute of the Kyiv National Trade and Economic University

## Application of process approach to management by banks activities in Ukraine

Shortcomings inherent for traditional structured approach to organization and management of the bank activities are detected; bank management with using a process approach is considered. On the basis of the process approach separation and classification of business processes of the bank is made based on four basic groups, including: basic business processes, supporting business processes, control business processes and development business processes. The principles of quality system management within the context of banking are formulated. Advantages of the process approach use in banks are detected. Measures for improving the effectiveness of the opportunities realization inherent for the process approach are covered.

**Keywords:** structural approach, process approach, banks, principles, quality management system, business processes, efficiency, consumer, quality.

**Постановка проблеми.** Глобалізація вже стала реальністю для України, а її вплив найбільш відчутно проявляється через тенденцію стрімкого зростання частки іноземного капіталу в банківському секторі країни. Іноземні банки з належною репутацією є важливим чинником розвитку банківського сектору держави, оскільки привносять в банківську систему України нові фінансові продукти, інноваційні банківські технології, сучасні стандарти обслуговування. Чільне місце банківських установ на ринку фінансових послуг, їх значний вплив на розвиток реального сектору економіки країни та об'єктивна необхідність інтеграції вітчизняних банків у світовий фінансовий простір зумовлюють пріоритетність зміцнення банківської системи України як важливої складової реформування економіки і забезпечення конкурентоспроможності держави. Тому теоретико-методологічне обґрунтування напрямів розвитку банківської системи України в умовах поглиблення глобалізаційних процесів є важливою та актуальною проблемою.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Дослідженню проблем трансформації банківської діяльності в глобальному середовищі присвятили свої праці зарубіжні та вітчизняні вчені: О. Білорус, І. Бочан, О. Васюренко, Д. Герд, В. Лаврушин, Д. Лук'яненко, О. Мозговий, О. Плотніков, П. Роуз, М. Савлук, С. Сіденко, Г. Томпсон, Т. Циганкова, Л. Яремко та інші.

Відаючи належне доробку дчених, слід зазначити, що проблемам трансформації банківської діяльності в глобальному середовищі, а також вивченню можливих наслідків цього процесу для банків з національним капіталом приділяється недостатньо уваги, що негативно позначається на

ефективності функціонування банківської системи і тому потребують подальших досліджень.

**Мета статті** – обґрунтувати доцільність переходу до процесного підходу в організації та управлінні банківською діяльністю.

**Виклад основного матеріалу.** Одним з основних напрямів створення ефективної системи управління банком є застосування процесного підходу до організації та управління діяльністю. В сучасних умовах управління банком на основі процесного підходу розглядається іноземними інвесторами як вагомий чинник підвищення його ринкової вартості.

У даний час у банках превалює структурний підхід, за якого управління банком здійснюється через елементи організаційної структури, такі як департаменти, управління, відділи, бюро, а взаємодія між ними відбувається через посадових осіб (начальників бюро, відділів, департаментів) та структурні підрозділи вищого рівня.

Чинний структурний підхід до управління, заснований на використанні різних типів організаційної структури, здебільшого ієрархічної, вже повною мірою не задовольняє вимог сучасної системи ефективного управління. На відміну від цього в умовах процесного підходу ресурси та види діяльності, спрямовані на отримання певного продукту, розглядаються як цілісний комплекс і підпорядковуються досягненню кінцевого результату. Це уможливорює суттєве підвищення результативності та ефективності діяльності.

Впровадження процесного підходу дає змогу усунути недоліки, притаманні традиційному структурному підходу до організації та управління діяльністю банку, а саме:

– відсутність цілісного опису технології виконання роботи, оскільки в банках в кращому разі існує тільки фрагментарне

(на рівні структурних підрозділів) і не завжди актуальне документування технологічних процедур;

- немає відповідального за кінцевий результат та контролю за технологією в цілому;

- високий рівень накладних витрат банку, які суттєво підвищують ціну банківських продуктів та послуг;

- немає орієнтації на зовнішнього клієнта, а також на внутрішніх споживачів проміжних результатів діяльності.

Деяко інакше здійснюються процеси управління із застосуванням процесного підходу. Цей підхід орієнтований не на управління організаційною структурою банку, а насамперед на бізнес-процеси, кінцевою метою реалізації яких є створення продуктів або послуг, що є цінністю для зовнішніх або внутрішніх споживачів. Відтак для ефективного функціонування банкам слід виокремити у своїй діяльності взаємозв'язані та взаємодіючі бізнес-процеси та управляти ними як цілісним явищем. Урахування взаємозв'язків є дуже важливою складовою процесного підходу, адже часто вихідні результати одного процесу безпосередньо формують вхідні ресурси для наступного, в результаті чого банківська діяльність реалізується у формі цілісної послідовності певних взаємозв'язаних процедур [5]. Таким чином, під процесним підходом до організації і управління банком будемо розуміти систематичну ідентифікацію та менеджмент задіяних в банку процесів та їх взаємозв'язків. Процесний підхід передбачає орієнтацію діяльності банку на: бізнес-процеси; управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами в цілому; забезпечення якості технологій виконання бізнес-процесів, у межах наявної або перспективної організаційної структури і корпоративної культури банку.

Під бізнес-процесом розуміють сукупність різних видів діяльності банку, які, разом узяті, створюють результат (продукт, послугу), що має цінність для споживача, клієнта або замовника [1]. По суті, бізнес-процес – це ланцюжок (послідовність) робіт (операцій, функцій), результатом якого є певний банківський продукт або фінансова послуга. Управляти бізнес-процесами слід системно, враховуючи і розуміючи їх взаємозв'язки і взаємодії включених до них операцій та функцій.

Процесний підхід вимагає виокремлення та класифікації бізнес-процесів банку, основою якої є чотири базові групи: 1) основні бізнес-процеси; 2) допоміжні бізнес-процеси (процеси супроводу); 3) бізнес-процеси управління (процеси вимірювання, аналізу, моніторингу); 4) бізнес-процеси розвитку (удосконалення бізнес-процесів).

Основні бізнес-процеси банку стосуються виконання точних банківських операцій та видів діяльності, таких як депозитні, кредитні, вкладні операції, корпоративні фінанси, управління рахунками тощо.

Процеси супроводу стосуються управління ресурсами банку, включаючи розподіл кадрових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення цілей і завдань діяльності, надання банківських послуг. До цих процесів належать: стратегічне планування; встановлення політики банку, постановка цілей і завдань діяльності; забезпечення взаємодії із зовнішніми організаціями і клієнтами; забезпечення доступності необхідних ресурсів.

Процеси вимірювання, аналізу і моніторингу спрямовані на вимірювання і збір даних для аналізу та виявлення характерис-

тик якості банківських продуктів і послуг. До цієї групи належать процеси вимірювання контрольних показників, моніторингу і внутрішнього аудиту, коригувальні механізми, процедури запобігання помилок. Ці бізнес-процеси спрямовані на створення банківських продуктів і належать до сфери менеджменту.

Бізнес-процеси удосконалення мають на меті постійний розвиток власне самого процесного підходу через удосконалення банківських технологій, окремих бізнес-процесів, усунення функцій-дублерів, зниження витрат банку, скорочення часу проведення операцій та ін.

Крім загальних положень, у новій версії стандарту ISO 9000:2000 сформульовано вісім принципів системного управління якістю, які можуть стати базою для формування політики і цілей банку у сфері підвищення якості фінансових продуктів та послуг [4]. Розглянемо їх детальніше в контексті банківської діяльності.

1. Провідна роль керівництва – керівники банку встановлюють єдність мети, напрями і внутрішнє середовище банку, створюють атмосферу, за якої співробітники цілковито залучаються до досягнення цілей банку. Менеджмент банку повинен постійно піклуватися про навчання персоналу, а також забезпечувати потрібними ресурсами процес вирішення завдань якості.

2. Залучення співробітників – людський потенціал є найважливішою цінністю банку. Система якості та її механізми повинні спонукати працівників проявляти ініціативу щодо підвищення якості діяльності банку, брати на себе відповідальність за вирішення проблем якості, активно підвищувати свої знання, передавати свої знання і досвід колегам.

3. Орієнтація банку на замовника – діяльність будь-якого банку залежить від його клієнтів, тому банки повинні розуміти поточні і майбутні потреби замовника, виконувати його вимоги і прагнути перевершити його очікування.

4. Постійне удосконалення систем управління має стати незмінною метою діяльності банку. В стандартах декларується необхідність безперервного покращання систем менеджменту якості і підкреслюється, що: успішне функціонування банку може бути результатом впровадження системи менеджменту якості.

5. Підхід до ухвалення рішення, заснований на фактах – ефективність рішення завжди ґрунтується на логічному аналізі даних та інформації. Реалізація принципу передбачає насамперед збір достовірних і точних даних, що стосуються поставленого завдання, їх аналітичну обробку, систематизацію.

6. Взаємовигідні відносини зі стейкхолдерами. Якщо відносини між стейкхолдерами формуються на взаємовигідній основі, то вони сприяють розширенню можливостей усіх учасників. Реалізація цього принципу вимагає ідентифікації основних стейкхолдерів, організації чітких і відкритих зв'язків та відносин, заснованих на балансі короткострокових і довгострокових цілей усіх сторін, обміну інформацією і планами на майбутнє.

7. Процесно-орієнтований підхід. Будь-яка дія, отримуючи вхідні потоки, перетворює їх у вихідні результати і може розглядатися як процес. Систематичне виявлення і управління процесами, які реалізуються в банку, та їх взаємозв'язки формують «процесно-орієнтований підхід» до управління банком.

8. Системний підхід до управління. У контексті стандартів ISO серії 9000:2000 під системним підходом прийнято розуміти створення системи менеджменту якості, складови-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ми елементами якої стають ті або інші процеси. Виявлення і управління системою взаємозв'язаних процесів сприяє підвищенню результативності і ефективності діяльності банку.

Таким чином, ґрунтуючись на розглянутих принципах системного управління якістю, банк вводить новий тип управління всією установою – процесний підхід. Це дозволяє об'єднувати зусилля всіх підрозділів і сконцентрувати їх на досягненні головних цілей банку. Крім того, за рахунок створення системи ключових контрольних показників та їх моніторингу банк стає прозорішим для власного керівництва. Також забезпечуються умови для кращої організації діяльності, підвищення продуктивності праці та забезпечення необхідної якості банківських продуктів і послуг [2].

Переваги процесного підходу для банків виявляються у швидкості реакції як на внутрішні, так і на зовнішні зміни, на які потрібно своєчасно реагувати. Безперечні вигоди для банків полягають також у зниженні операційних витрат, у скороченні часу на різні процедури, підвищенні точності їх виконання.

Узагальнюючи вищесказане, наведемо переваги використання процесного підходу в банках:

- підвищення рівня мотивації працівників банку і чіткий розподіл обов'язків;
- досягнення внутрішньої прозорості банку для керівництва, отримання інформації у режимі реального часу за рахунок розвитку і зміцнення системи поточного та перспективного контролю;
- поліпшення якості та прогнозованість результатів роботи;
- забезпечення довіри стейкхолдерів до банку та впевненість щодо відносної стабільності його функціонування;
- нижчі витрати і коротші строки організації технологічних циклів здійснення банківських операцій.

Разом із тим впровадження процесного підходу в діяльність комерційних банків супроводжується й низкою ускладнень. Зокрема, мають місце надмірні або дубльовані операції. Ці проблеми можуть бути вирішені за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів. Специфіка реінжинірингу бізнес-процесів у банку полягає у ліквідації зайвих операцій, мінімізації процесів супроводу і підвищення ефективності виконання основних бізнес-процесів, що створюють споживчу цінність для клієнта.

Для реалізації можливостей, закладених у процесному підході, ефективні такі заходи:

- скорочення функцій контролю – встановлення чіткої відповідальності за виконувану роботу;
- об'єднання функцій – істотне скорочення функцій координації, зменшення обсягів документообігу тощо;
- спрощення бізнес-процесів – скорочення часу передачі документів, пріоритетність простих залежностей у виборі варіантів реалізації процесів.

Крім того, банку слід провести ідентифікацію процесів, визначивши мету діяльності, політику і цілі (завдання), процеси,

їх послідовність, відповідальних та стан документації. На етапі планування процесу слід визначити роботи в межах процесу, вимоги до вимірювання його характеристик і моніторингу, обсяги необхідних ресурсів, а також співвідношення процесу та його руху в напрямі досягнення запланованих цілей.

### Висновки

Узагальнюючи сказане, можна зробити висновок, що під впливом глобалізаційних процесів у вітчизняній практиці створилася об'єктивна необхідність удосконалення систем управління банком. Це обумовлено, з одного боку, появою на банківському ринку вискоелефективних західних конкурентів, що змушує банки з національним капіталом запроваджувати сучасні технології управління аби витримати конкуренцію. З іншого боку, у зв'язку із входженням України у СОТ для багатьох банків постало завдання сертифікації своїх послуг згідно з вимогами міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000, спрямованими на стандартизацію якості продуктів та послуг. Встановлено, що одним з ефективних шляхів вирішення цього завдання є перехід від традиційного структурного підходу в організації та управлінні банком до процесного підходу, за якого ресурси та види діяльності, спрямовані на отримання певного банківського продукту, розглядаються як цілісний комплекс і підпорядковуються досягненню кінцевого результату, що уможливує суттєве підвищення результативності та ефективності діяльності банку. Доведено, що впровадження процесного підходу дозволить банку усунути недоліки, притаманні структурному підходу. Якщо ж виникає необхідність продажу банку, то побудова системи управління на базі процесного підходу суттєво підвищує його ринкову вартість і є вагомим аргументом для іноземних інвесторів у процесі проведення операцій злиття та придбання.

### Список використаних джерел

1. Волчков С.А. Непрерывное улучшение бизнес-процессов на базе стандартов ERP и ИСО серии 9000 / С.А. Волчков, И.В. Балахонова [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.seminars.ru/bnode/52/article/803/index.htm>
2. Григорьев Л.Ю. Процессное управление – первые итоги и перспективы [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mecm.info/clients/>
3. Кураков Л.П. Современные банковские системы: учеб. пособие / Л.П. Кураков, В.Г. Тимирясов, В.Л. Кураков. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Гелиос АРВ, 2000. – 287 с.
4. Міжнародні стандарти ISO серії 9000:2000 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/>
5. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2006. – 408 с.
6. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Р. Уллах. – М.: ЮНИТА–ДАНА, 2003. – 224 с.