

УДК 65.012.4

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРНОЇ МОДЕЛІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**ЛИЗАНЕЦЬ А.Г., ПОТОРІЙ В.В.**

Мукачівський державний університет

У статті подано загальну характеристику процесного підходу до банківського менеджменту, визначено підходи та методи опису бізнес-процесів у банку, а також розкрито загальну технологію структуризації бізнес-процесів у банківській установі.

Ключові слова: *бізнес-процес, процесний підхід до менеджменту, банківський менеджмент, структуризація бізнес-процесів.*

Перехід української економіки на інноваційний шлях розвитку вимагає радикальних змін у банківському секторі з метою забезпечення конкурентоспроможності на вітчизняному та світових ринках в умовах глобалізації економіки.

Одним із напрямів створення ефективної системи банківського менеджменту є застосування процесного підходу до організації і управління діяльністю. Існуючий структурний підхід до управління, заснований на використанні різних типів ієрархічної організаційної структури, вже не в змозі повною мірою задовольнити потреби ефективного управління. У цьому випадку організація і управління діяльністю здійснюється за структурними елементами (відділами, управліннями, департаментами), а структурні елементи взаємодіють через посадових осіб і структурні підрозділи вищого рівня.

Альтернативою управлінню на основі структур є управління на основі процесів. Процесний підхід орієнтується в першу чергу не на структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, які представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів – клієнтів банку.

Представлення діяльності банку як системи бізнес-процесів, що взаємодіють, дозволяє отримати адекватне уявлення про всю діяльність установи, чітко виділити завдання кожного бізнес-процесу, визначити їх взаємозв'язок, а головне встановити кількісні і якісні характеристики ефективності їх рішення, що дозволить оцінити якість використовуваних процедур, їх оптимізувати залежно від кон'юнктури ринку.

Об'єкти та методи дослідження. Застосування процесного підходу для підвищення результативності та ефективності здійснюваних операцій досліджують багато сучасних науковців, зокрема, В. Репін та В. Сліферов, Ю. Адлер, В. Шпер, Дж. Харрінгтон, К. Есселинг та ін. Їх наукові результати свідчать про доволі широкі можливості даного підходу для нарощування споживчої цінності товарів та послуг у різних сферах людської діяльності.

Питанням імплементації процесного підходу у банківському менеджменті присвячені наукові праці Аллен Пол Х., О. Деркач, Р. І Ісаєва., С. М. Козьменко, І. Ф.Шпиг, І. В. Волошко, М. Ліндер тощо. Окремі автори акцентують увагу на сутності процесного підходу у банківській сфері, деякі намагаються запропонувати методи та підходи до формування системи управління банком на основі бізнес-процесів, інші акцентують увагу на питаннях оцінки наявних бізнес-процесів, керуючись принципами максимізації вигоди, мінімізації витрат чи підвищення якості надання банківських послуг. Поряд з цим поки що недостатньо залишаються дослідженими питання

здійснення структуризації банківських бізнес-процесів та оцінка ефективності здійснених змін.

Постановка проблеми. Метою даної статті є визначення підходів та методів опису бізнес-процесів у банку, а також розробка загальної технології структуризації бізнес-процесів у банківській установі.

Результати та їх обговорення. Поняття процесного підходу у менеджменті було запроваджене міжнародними стандартами ISO серії 9000:2000. У відповідних стандартах задекларовано, що «бажаний результат досягається ефективніше, якщо діяльністю і пов'язаними з нею ресурсами управляти як процесами» [5].

Під процесом при цьому розуміється «будь-який вид діяльності або набір видів діяльності, в яких використовуються ресурси з тим, щоб перетворити входи у виходи» [5]. Результатом будь-якого процесу є певний продукт (послуга), що має споживчу цінність (корисність) для клієнта. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, аби запропонувати клієнтові продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю.

Основна перевага процесного підходу над традиційним (функціональним) підходом полягає у безперервності управління, яке він забезпечує на стику окремих процесів у рамках однієї системи, а також при їх комбінації і взаємодії. Управління процесами дозволяє швидко адаптувати організацію до змін зовнішнього середовища, тобто постійно покращувати якість своєї діяльності [1].

З точки зору процесно-орієнтованого підходу, комерційний банк являє собою сукупність процесів бізнесу, забезпечення та управління, що базуються на якісній інформаційно-технологічній підтримці за рахунок комплексного рішення, яке враховує опис бізнес-процесів, актуалізацію та моделювання змін параметрів, розрахунок вартісних показників, бюджетування, формування фінансової звітності, податкового обліку, аналізу, прогнозування характеристик та ін. [4].

У свою чергу, процесний підхід до управління банківською установою полягає в систематичній ідентифікації і управлінні взаємозв'язаними процесами банку.

При управлінні заснованому на процесному підході, найбільш ефективним чином реалізується концепція клієнтоорієнтованого бізнесу, що дозволяє розглядати механізм керування бізнес-процесами як ефективний засіб досягнення стратегічних завдань, що стоять перед конкретним банком і банківською системою в цілому.

Українські банки приступили до впровадження структуризації бізнес-процесів на початку 2000-х років. Одним з перших у 2002 році анонсував проведення масштабного реінжинірингу роздрібного бізнесу банк «Аваль». Для його реалізації кредитний інститут уклав контракт з консалтинговою компанією Ernst&Yang та придбав новітнє програмне забезпечення Bankmaster RS [3]. У результаті банк отримав дворівневу систему реалізації бізнес-процесів, яка складається з центрального офісу як місця, де розробляються банківські продукти, здійснюється оцінки ризиків та формується політика банку, та широкої мережі філій та відділень, що займаються роздрібним продажем. Для клієнтів ця перебудова означала наявність стандартного набору банківських продуктів у кожному відділенні та можливість управління рахунком за допомогою будь-якого виду зв'язку.

За результатами проведених досліджень сучасні українські банки знаходяться на різних етапах формалізації своїх бізнес-процесів. Деякі тільки починають займатися цією діяльністю, інші вже накопичили велику процесну базу. Проте слід зазначити, що навіть наявність опису бізнес-процесів та розробка технології управління ними не є «разовим» заходом.

Ітеративний характер бізнес-процесів пов'язаний з тим, що змінюються вимоги клієнтів, змінюється ринок, виходять нові нормативні документи НБУ тощо. Такого роду зміни вимагають постійного контролю і необхідності актуалізації бізнес-процесів.

Слабка формалізованість бізнес-процесів безпосередньо впливає на операційну та стратегічну ефективність комерційного банку.

До основних наслідків, викликаних неформалізованістю бізнес-процесів у банківській установі, належать: недосконала бізнес-логіка процесів і невідповідність реальним вимогам; слабка автоматизованість бізнес-процесів і невідповідність інфраструктурі; низка якість процесів планування, викликана відсутністю зв'язків між плановими показниками та фактичними можливостями відділень по виконанню окремих бізнес-процесів; непоінформованість персоналу про правила виконання окремих дій і взаємодії з іншими підрозділами; зниження задоволеності клієнтів; незадоволеність співробітників і висока імовірність виникнення конфліктів тощо.

На сьогодні все актуальнішою стає реалізація проектів структурних перетворень, основним змістом яких повинна бути оцінка та приведення до оптимального стану організаційно-функціональної структури та регламентів банку з наступною підтримкою цих змін сучасною інтегрованою банківською системою та впровадженням структурування бізнес-процесів.

Форма структурних ланок, відповідальних за опис бізнес-процесів, і їх склад безпосередньо залежать від розміру банку і масштабу проекту.

У великих і середніх банках діяльністю щодо процесної структуризації повинні займатися управління (назви змінюються залежно від специфіки конкретного банку): управління банківських технологій, управління банківських продуктів, управління з розвитку бізнесу.

Проект впровадження процесного управління у банку є складним і тривалим проектом. Керівництву банку треба переглянути всю систему управління. Залишити без зміни те, що ефективно працює, і виконувати всі, що подаються, вимоги. Знайти частини системи управління, яким потрібні зміни, розробити і впровадити ці зміни.

Для поліпшення функціонування банку і реорганізації його на основі процесів необхідно:

- 1) ідентифікувати процеси та здійснити їх класифікацію;
- 2) призначити керівника (власника) кожного процесу;
- 3) описати процеси;
- 4) встановити цілі і показники (індикатори) ефективності процесу;
- 5) визначити ресурси;
- 6) управляти процесами на основі цілей і індикаторів.

В основу класифікації банківських бізнес-процесів повинні бути покладені два головних критерії:

- ступінь впливу функцій, що беруть участь у процесі, на кінцевий результат бізнес-процесу;
- ступінь взаємодії функцій, які беруть участь у процесі [9].

Необхідно зазначити, що термін «функція» тут і надалі стосується тільки тих завдань даного функціонального підрозділу, які введені в бізнес-процес. Сам функціональний підрозділ буде називатися «функціональною одиницею».

Процес з низьким ступенем впливу функції на кінцевий результат включає більшу кількість етапів, які здійснюються в послідовному порядку, тоді як процеси з високим ступенем впливу характеризуються безпосереднім, часто одночасним впливом на кінцевий результат.

Такий поділ зумовлений наявністю у кожної функції «входу», отримання ресурсу ззовні, і «виходу», видачі результату. Такий результат може бути безпосередньо пов'язаний з результатом здійснення усього процесу або ресурсом для іншої функції, що бере участь у процесі. Тривалість такого потоку становить ступінь впливу функцій, що беруть участь у бізнес-процесі. Низький ступінь характеризується багато-ступінчастістю, опосередкованим впливом функцій, що беруть у ньому участь, на результат бізнес-процесу, що включає багато послідовних кроків. Прикладом може бути бізнес-процес реалізації товару, при якому функція продажу передає замовлення споживача функції запасів для подальшого відвантаження.

На іншій крайній точці шкали ступеня впливу є положення, при якому різні функції безпосередньо пов'язані з результатом процесу без проміжних ланок. Наприклад, для процесу введення на ринок нового банківського продукту функції створення продукту і реклами беруть участь одночасно з метою отримання результату у вигляді продажу товару. Рекламна функція не залежить від операційної і навпаки, таким чином вони обидві безпосередньо впливають на бізнес-процес.

Критерій рівня взаємодії функцій, що беруть участь у процесі, передбачає, що учасники процесу, незалежно від ступеня впливу, можуть обмінюватися інформацією один з одним і здійснювати взаємні корективи, щоб сприяти отриманню результату процесу. Такий критерій пов'язаний з ступенем співробітництва між функціями через інформаційний обмін при їх залученні в один бізнес-процес. Частота та інтенсивність інформаційного обміну може варіювати від нульового (повністю ізольовані) до такого, що постійно розширюється (високий ступінь взаємодії). Необхідно зазначити, що практика повної ізоляції може зумовлювати непередбачувані наслідки. Для процесу розвитку нового банківського продукту успіх переважно залежить від взаємодії між операційною і конструкторською функціями. При їх ізоляції конструкторські рішення можуть важко реалізовуватись на практиці. Це зумовлює в свою чергу затягування робіт, втрати від можливих продажів і навіть втрату стратегічних можливостей банку.

За даними експертів, від 60% до 70% проблем якості у банківській сфері починається з конструкторської функції [9]. Дані критерії визначають матрицю можливих бізнес-процесів, що складається з чотирьох квадрантів:

- низький вплив / низька взаємодія;
- низький вплив / висока взаємодія;
- високий вплив / низька взаємодія;
- високий вплив / висока взаємодія (див. рис. 1).

Дана матриця може бути застосована для визначення можливостей використання різних типів систем управлінської інформації в процесі реструктуризації бізнес-процесів банківської установи. Крім цього, ця класифікація корисна для оцінювання потенційних кандидатів процесів для реструктуризації і вибору стратегічного підходу, що використовується у процесі реінжинірингу.

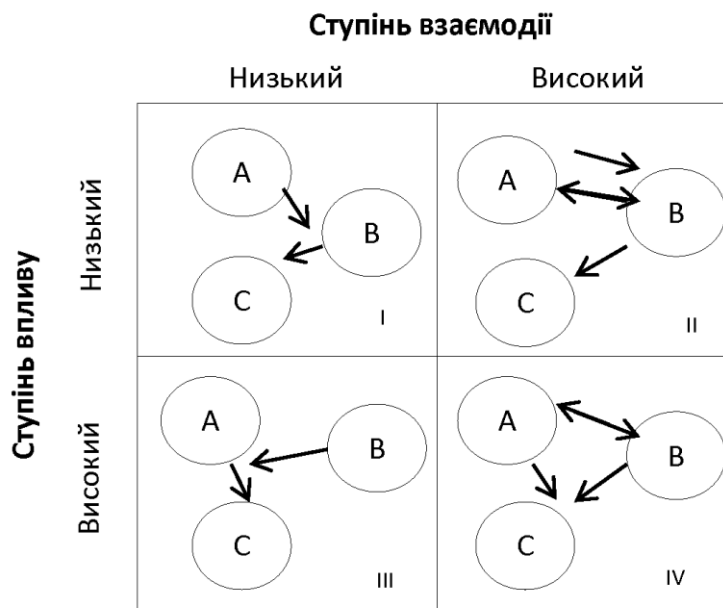


Рис. 1. Класифікація бізнес-процесів [9].

Для простоти в матриці розглянуті чотири екстремальних стани критеріїв бізнес-процесів. У кожному квадранті показано дію двох функцій А і В, що беруть участь у процесі, і результат бізнес-процесу, позначений як С. Стрілки показують взаємовідносини, побудовані за принципом «вхід - вихід», а пунктиром зазначені наявні взаємозв'язки, що базуються на інформаційному обміні.

Перший квадрант характеризує процес, де функції, що беруть у ньому участь, ізольовані й побічно впливають на кінцевий результат. Такі функції здійснюються в послідовному порядку і мають справу з низьким рівнем невизначеності у вимогах до проміжних результатів.

Другий квадрант показує функції, що беруть участь у процесі послідовно, між якими налагоджено інформаційний обмін. Характерна ознака - високий рівень невизначеності у висунутих вимогах до проміжних результатів. Наприклад, конструювання (А) представляє модель нового дизайну продукту, що виробляє функція (В); А і В часто консультуються між собою.

У третьому квадранті функції беруть участь безпосередньо у досягненні результату всього процесу без взаємного обміну інформацією. Вони не залежать від діяльності один одного і характерні для низького рівня невизначеності у вимогах, що до них ставлять. Прикладом може бути діяльність функцій найму робітників (А) і закупівлі обладнання (В), діючих одночасно у процесі створення філіалу компанії, але таких, що не консультуються один з одним.

Процес, поданий у четвертому квадранті, розрізняє функції, що безпосередньо беруть участь в отриманні загального результату з сумісним інформаційним обміном. Такі незалежні функції діють в умовах високої невизначеності висунутих вимог. Наприклад, функції реклами (А) і виробництва (В) безпосередньо сприяють у процесі пропозиції на ринок нового продукту, використовуючи при цьому постійні консультації. Багато традиційних бізнес-процесів діють в умовах обмеженої невизначеності, коли результат функції А може бути заданий заздалегідь для задоволення вимог до ресурсу функції В, і обидві функції можуть брати участь у процесі без консультування одна з одною. Але сучасна зростаюча невизначеність зовнішнього оточення зробила традиційні стандартні правила і процедури негнучкими,

а збереження ізольованості функцій створює незадоволеність і навіть безкорисність результату для подальших функцій бізнес-процесу. Для вирішення цієї проблеми багато бізнес-процесів зазнають модифікації або навіть радикальних змін для збільшення ступеня впливу задіяних функцій на кінцевий результат процесу та інтенсивності їх взаємодії. Значну допомогу в таких змінах відіграє інформаційна система організації.

Більшість банківських установ України реструктурують свої бізнес-процеси від багатоступеневого, побічного впливу на результат до безпосереднього впливу двох або більше функцій, що діють незалежно.

Створення і розвиток баз даних, що сумісно використовуються у бізнес-процесі функціями, є основними для підвищення ступеня їх впливу на кінцевий результат. Цей метод буде головним стратегічним шляхом при переході бізнес-процесу від квадранта I до III або від II до IV.

Підвищення ступеня взаємодії функцій, що беруть участь у процесі, забезпечується переважно при застосуванні нових комунікаційних технологій. Отже, основним методом збільшення ступеня взаємодії функцій, що беруть участь у процесі, між собою є використання сучасних комунікаційних технологій. Використання такого підходу забезпечить перехід процесу з квадранта I до II, від III до IV.

Матриця класифікації бізнес-процесів - це основа для ідентифікації критичних характеристик бізнес-процесів, до яких можна застосовувати реінжиніринг. Як уже зазначали, існує кілька можливих напрямків і методів, які базуються на використанні інформаційних технологій, що вибирають для реструктуризації, щоб збільшити ступінь впливу і взаємодії залучених функцій. Але перед тим, як їх використовувати, треба враховувати, що існує небезпека вибрати «правильний» напрямок реструктуризації для «неправильно вибраного процесу». Щоб переконатися у правильності вибору процесу для реструктуризації, першим кроком у стратегічному підході до реінжинірингу має стати визначення тих кандидатів процесів, які є критичними для стратегічної мети організації.

Необхідно відмітити, що виокремлення основних бізнес-процесів у банківській установі базується, насамперед, на визначенні стратегії банку, змістом якої є виділення місця у конкурентному середовищі і пропонування клієнтам унікальної цінності – унікального поєднання продукту, ціни, обслуговування, взаємовідносин з банком та його іміджу.

Зрозуміло, що при різних стратегіях основні бізнес-процеси будуть розрізнятися. Так, на перших етапах становлення економіки України та її банківської системи основними клієнтами банків були підприємства, для яких найбільшу цінність мало одержання кредиту. Тому основними бізнес-процесами були видача позик, робота з проблемними кредитами і, зрештою, розрахунково-касове та інше обслуговування клієнтури.

Тепер ситуація змінилася, що знайшло відображення у суттєвій диверсифікації клієнтської бази комерційних банків та її потреб, тому банківські стратегії сконцентровані саме на комплексному обслуговуванні конкретних груп клієнтів – великих корпорацій, малого та середнього бізнесу, приватних осіб, що і окреслює склад основних бізнес-процесів.

Ідентифікацію та описання існуючих бізнес-процесів теоретично можна здійснити найпростішими методами – блок-схемою або словесним описом. Проте кількість та різноманіття бізнес-процесів комерційного банку вимагає застосування для їх аналізу сучасних методологій та програмних засобів.

Можливе застосування двох підходів до описання бізнес-процесів. У першому варіанті спочатку розробляється ієрархічна структура («дерево») бізнес-процесів банку й їх опис здійснюється послідовно за рівнями ієрархії.

До найбільш поширених методик, за допомогою яких можна описувати бізнес-процеси належать: IDEF0, IDEF3, DFD, UML, SADT [3].

На сьогоднішній день на ринку існують наступні професійні програмні продукти, призначені для автоматизації опису бізнес-процесів: ARIS, Бізнес-Студіо, AllFusion Process Modeler, MS Visio, QPR та ін. Вони відрізняються функціоналом, схемами ціноутворення [3].

Виділимо функції даних програмних продуктів, які найбільш істотні для банків: автоматизоване формування регламентуючої документації на основі діаграм бізнес-процесів; аналітичні функції (ФВА-аналіз та ін); мережева робота; захист інформації та розподіл доступу; публікація бізнес-моделей в WEB; порівняльний аналіз програмних продуктів бізнес-моделювання.

У другому варіанті спочатку аналізується організаційна структура банку і описується діяльність підрозділів у рамках різних бізнес-процесів. Зрештою всі процедури одного бізнес-процесу з різних відділів зводяться в єдину схему [2].

Умовно всі бізнес-процеси будь-якого вітчизняного банку можна поділити на три групи:

- 1) основні, що створюють додаткову цінність для клієнтів;
- 2) забезпечувальні;
- 3) процеси супроводження або управління банківським бізнесом.

Наведемо приклад формування дерева бізнес-процесів для окремого банку.

На верхньому рівні зазвичай виділяють групи бізнес-процесів.

А. Основні бізнес-процеси – це ті, які приносять банку прибуток:

- А.1. Обслуговування фізичних осіб.
- А.2. Обслуговування юридичних осіб.
- А.3. Робота на фінансових і міжбанківських ринках.

Б. Забезпечувальні бізнес-процеси – це допоміжні процеси, які забезпечують стабільну діяльність банку, але не приносять прибуток.

- Б.1. Адміністративно-господарське забезпечення.
- Б.2. Забезпечення безпеки.
- Б.3. Юридичне забезпечення.
- Б.4. ІТ-забезпечення та зв'язок.
- Б.5. Внутрішній контроль.
- Б.6. Бухгалтерський облік і звітність.
- Б.7. Інші.

В. Бізнес-процеси управління – допоміжні процеси, за допомогою яких здійснюється управління діяльністю банку і основними об'єктами:

- В.1. Стратегічне управління.
- В.2. Управління маркетингом.
- В.3. Управління ризиками.
- В.4. Управління персоналом.
- В.5. Управління бізнес-процесами та розвитком.
- В.6. Регіональне управління.
- В.7. Інші.

Другий рівень дерева рішень буде деталізувати окремі бізнес-процеси 1-го рівня. Наприклад, нас цікавить група бізнес-процесів «А.2 Обслуговування юридичних осіб». У даній групі виділяються бізнес-процеси, які реалізують послуги та продукти банку для юридичних осіб. До них належатимуть наступні види бізнес-процесів:

- A.2.1. Розрахунково-касове обслуговування.
- A.2.2. Банківські карти.
- A.2.3. Кредитування.
- A.2.4. Залучення депозитів.
- A.2.5. Внешекономічна діяльність.
- A.2.6. Інкасація.
- A.2.7. Дистанційне управління рахунком.
- A.2.8. Інші (більше 20).

Важливе зауваження: слід розділяти поняття «група бізнес-процесів» і «рівень бізнес-процесу». Коли ми групуємо кілька бізнес-процесів за певною ознакою, ми не створюємо новий рівень для бізнес-процесу.

У свою чергу «A.2.3. Кредитування корпоративних клієнтів» включатиме (див. рис.2):

- (1-й рівень) – варіанти кредитування: традиційний кредит, кредитну лінію, факторинг, врахування векселів тощо;
- «кредит» (2-й рівень) включає його оформлення, видачу та погашення;
- «оформлення кредиту» (3-й рівень) включає отримання заявки позичальника, співбесіду, консультування, перевірку документів, визначення кредитоспроможності тощо, які вже є підпроцесами 4-го рівня.

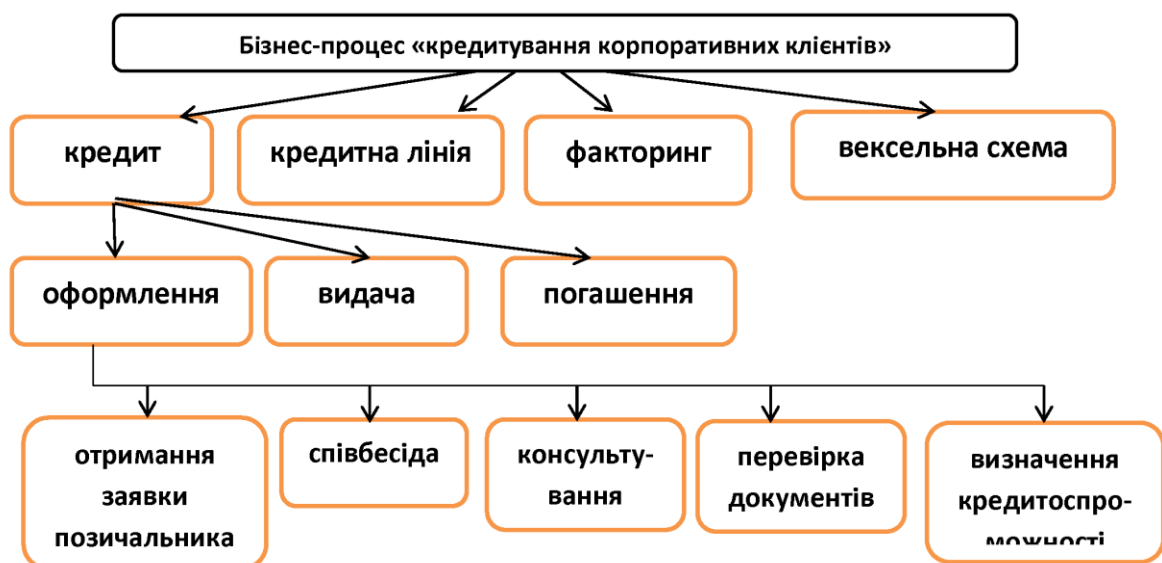


Рис. 2 Структурування бізнес-процесу «Кредитування корпоративних клієнтів»

Цілісне описання процесу передбачає надання відповідей на наступні запитання: які процедури (функції, роботи) необхідно виконати для отримання заданого кінцевого результату; в якій послідовності виконуються ці процедури; які механізми контролю та управління існують у рамках бізнес-процесу, що розглядається; хто виконує процедури; які вхідні документи/інформацію використовує кожна процедура; які вихідні документи/інформацію генерує процедура бізнес-процесу; які ресурси необхідні для виконання кожної процедури; яка документація/умови регламентують виконання процедури; які параметри характеризують виконання процедур і бізнес-процесу у цілому.

Висновки. Таким чином, формалізованість та регламентованість бізнес-процесів є одним з ключових факторів успіху будь-якого комерційного банку. Теорія і

практика свідчать, що застосування структуризації бізнес-процесів є результативним у сфері банківського бізнесу. Організація роботи за процесно-орієнтованим підходом надає нові конкурентні переваги, дозволяє скоротити витрати і підвищити доходи, забезпечити швидку реакцію комерційного банку на зміни кон'юнктури. Це сприяє комплексному розвитку банку, дозволяє підвищити керованість та контрольованість його діяльності, тиражувати процеси в рамках філій та відділень, зменшити залежність бізнесу від зміни персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дзюбан С. В. Процессный подход в оценке качества управления коммерческим банком / С. В. Дзюбан // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. – № 119. – С. 138-142.
2. Ісаєв Р. І. Методика опису (структуризації) бізнес-процесів комерційного банку та її практичне застосування / І.Р. Ісаєв. [Електронне джерело]. – Режим доступу до джерела: <http://alls.in.ua/1163-metodika-opisu-strukturizaci-biznes-procesiv-komercijjnogo-banku-ta-praktichne-zastosuvannya.html>
3. Єгоричева С.Б. Банківські інновації Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 208 с.
4. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : [навч. посібник] / Козьменко С. М., Шпиг І. Ф., Волошко І. В. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с.
5. Лобінгер Н. С. Показники ефективності реінжинірингу бізнес-процесів банку на основі структурно-функціонального моделювання. / Н. С. Лобінгер . [Електронне джерело]. – Режим доступу до джерела: <http://nauka.zinet.info/9/lobiger.php>
6. Міжнародні стандарти ISO серії 9000:2000 [Електронне джерело]. – Режим доступу до джерела: <http://www.iso.org/>.
7. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В.В. Репин, В.Г. Елиферов.– М.: РИА “Стандарты и качество”, 2004. – 408 с.
8. Тірбах Л.В. Застосування процесного підходу в управлінні підприємством [Електронне джерело]. – Режим доступу до джерела: <http://abookz.com/>.
9. Устенко А.О. Економіко-організаційні проблеми інформатизації управління/ А.О.Устенко – Тернопіль, Економічна думка. 2002. – 247 с.

АННОТАЦИЯ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЦЕССНО-СТРУКТУРНОЙ МОДЕЛИ БАНКОВСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

В статье представлена общая характеристика процессного подхода к банковскому менеджменту, определены подходы и методы описания бизнес-процессов в банке, а также раскрыта обшая технологию структуризации бизнес-процессов в банковском учреждении.

Ключевые слова: *бизнес-процесс, процессный подход к менеджменту, банковский менеджмент, структуризация бизнес-процессов.*

THE SUMMARY

CONCEPTUAL BASES OF FORMATION PROCESS-STRUCTURAL MODEL OF BANKING INSTITUTIONS

The article contains general description of the process approach to bank management. The approaches and methods for describing business processes in the bank are represented, the common technology of business processes structuring in the bank is revealed.

Key words: *business process, process approach to management, banking management, structuring business processes.*