

Д. М. Гриджук,  
к. е. н., доцент, кафедра банківської справи,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКУ

D. Grydzhuk,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Banking,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

### MANAGEMENT STRUCTURE OF THE MODERN BANK BUSINESS MODEL

*Бізнес-модель банку розглядається в статті не з точки зору управління фінансами банку, а з точки зору бізнес-інжинірингу та загального управління всією діяльністю банку. Проаналізовано головний принцип, який закладається в сучасні банківські інформаційні системи, що полягає в обробці і автоматизації бізнес-процесів, спрямованих на залучення й утримання найбільш вигідних клієнтів, персоналізації взаємин з клієнтами, що дає змогу мінімізувати операційні, адміністративні та інші витрати на роботу з ними. Наведені приклади більшості компонентів, які входять до її складу бізнес-моделі банку: дерево і моделі бізнес-процесів, стратегічні цілі і показники, організаційна структура, системна архітектура, моделі з операційних ризиків, маркетингу. Показано, що розробка і впровадження комплексної бізнес-моделі в банку значно підвищує ефективність його роботи та менеджменту, забезпечує стабільний організаційний і технологічний розвиток.*

*The bank's business model is considered in this article not from the point of view of financial management of the bank, but from the point of view of business engineering and general management of all activities of the bank. The main principle laid out in modern banking information systems is analyzed, which consists in processing and automating business processes aimed at attracting and retaining the most profitable clients, personalizing relationships with clients, which minimizes operational, administrative and other expenses for work with them. Examples of most of the components that are part of the bank's business model are tree and business process models, strategic goals and indicators, organizational structure, system architecture, operational risk models, and marketing. It is shown that the development and implementation of a complex business model in a bank greatly increases the efficiency of its work and management, provides stable organizational and technological development.*

*Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-процеси, система менеджменту якості, документообіг, управління ризиками, стратегічне управління, управління проектами.*

*Key words: business model, business processes, quality management system, document management, risk management, strategic management, project management.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Бізнес-модель банку визначає основні поняття і об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу, а також відносини (взаємозв'язку) між ними. Тому можна сказати, що вона являє собою систему класифікації видів діяльності банку і встановлює відносини (зв'язку) між різними елементами (об'єктами) такої класифікації. В якості первинного ознаки класифікації бізнес-моделі банку завжди визначають основні напрямки його діяльності, які формують основні елементи бізнес-моделі.

Кожен з елементів бізнес-моделі банку може бути класифікований далі (ієрархічно розділений на об'єкти) відповідно до своєї системи класифікації, а потім, коли всі можливі об'єкти в класифікації будуть визначені, між ними повинні бути встановлені взаємозв'язки.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

В економічній літературі деякі автори Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Д., [4], Ісаєв Р.А. [13] вважають за доцільне послуги та результати діяльності щодо забезпечення і обслуговування бізнесу також представляти у вигляді відповідних продуктів, ієрархічно організованих у вигляді відповідних "дерев". Таке уявлення дозволяє уникнути багатьох проблем, що виникають зазвичай при моделюванні банківських бізнес-процесів. Комплексна бізнес-модель банку — це система взаємопов'язаних моделей, документів і довідників, що описують більшість областей діяльності і систем управління банку. З причини великої кількості сучасних технологій і засобів автоматизації логічно вказати, що бізнес-модель банку повинна розроблятися, впроваджуватися і використовуватися в електронному вигляді. Тобто це повноцінна інформаційно-управлінська система, в якій кожен співробітник може дізнатися будь-яку інформа-

цію про діяльність банку у відповідності зі своїми правами доступу, а також виконувати керуючі дії (постановка цілей, контроль показників, зміна бізнес-логіки процесів, зміна організаційної структури та повноважень співробітників, видача розпоряджень).

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Описати бізнес-модель банку, що включає в собі розширене дерево стратегічних цілей, які найбільш актуальні в комерційних банках на сучасному етапі розвитку. Довести, що бізнес-процес банку — це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих видів діяльності (підпроцесів), яка перетворює входи на виходи, що є цінністю для споживача.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Оскільки бізнес-модель банку — це насамперед управлінський інструмент, то її структура й наповнення розроблені на основі переліку головних систем управління банку:

- 1) системи стратегічного управління (PCY) банку;
- 2) системи управління бізнес-процесами банку (СУБП);
- 3) системи управління персоналом та організаційною структурою банку;
- 4) системи менеджменту якості банку;
- 5) системи управління проектами (СУП);
- 6) системи оперативного управління і документообігу;
- 7) системи управління ризиками;
- 8) системи управління маркетингом.

1. Система стратегічного управління. Моделі цієї системи формалізують елементи стратегічного управління банку [1].

1.1. Модель стратегій — описує основні стратегії банку, їх характеристики і взаємозв'язок. Виокремлюють різні види стратегій: продуктової, клієнтські, функціональні, фінансові ресурси тощо.

1.2. Модель стратегічних цілей, яка описує структуру і характеристики стратегічних цілей банку (рис. 1).



Рис. 1. Модель стратегічних цілей банку (показники KPI)

Джерело: авторська розробка.

На рисунку 1 інтегрована мета — це бажаний майбутній стан банку, який може бути досягнутий при виокремленні складу бізнес-процесів і проектів. Стратегічні цілі рекомендується групувати, наприклад, за перспективами системи збалансованих показників (BSC/KPI): фінанси, клієнти, процеси, персонал, розвиток. Якщо стратегічні цілі розробляються для всіх рівнів управління банку (бізнес-напрямок/блок, департамент, відділ, посада), то вони декомпозиуються на кожному рівні і згодом доходять до конкретних посад (виконавців).

Бізнес-модель банку включає розширене дерево стратегічних цілей, які найбільш актуальні в комерційних банках на сучасному етапі розвитку [2].

Наведене на рисунку 2 дерево декомповане до рівня бізнес-напрямів. До кожної мети в параметрах прив'язані показники та проекти. Ця модель описує структуру і характеристики показників (BSC/KPI) для стратегічних цілей. Показники можуть розроблятися як



Рис. 2. Показники KPI для стратегічних цілей банку

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 3. Дерево бізнес-процесів банку**

Джерело: авторська розробка.

у рамках системи збалансованих показників (BSC/KPI), так і в рамках інших завдань (рис. 2).

Наприклад, для оцінки результативності окремих бізнес-процесів (операційні показники) та для оцінки досягнення окремих стратегічних цілей.

Бізнес-модель банку включає модель показників KPI, які розроблені і прив'язані до всіх стратегічних цілей. Стратегічна карта/рахункова карта BSC призначена для візуалізації стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними, а також іншої необхідної інформації. Відповідно до рівнів стратегічних цілей виділяють різні рівні стратегічних карт. Стратегічну карту верхнього рівня зазвичай називають корпоративною.

Бізнес-модель банку містить стратегічні карти таких напрямів:

- корпоративна — для всього банку;
- Private banking;
- корпоративний бізнес;
- роздрібний бізнес;
- кредитування;
- розвиток мережі терміналів самообслуговування;
- розвиток системи менеджменту якості банку;
- розвиток Інтернет-банку (дистанційного банківського обслуговування).

Рахункові карти показують перелік цілей та їх основні атрибути: показники, власник, проекти, одиниці виміру, період та ін. У рахункові карти також можуть заноситися плановані і фактичні значення показників для відстеження досягнення цілей і прийняття оперативних коригувальних впливів.

Якщо немає необхідності будувати єдину рахункову карту для всіх стратегічних цілей, можна побудувати окрему карту для однієї або кількох цілей у вигляді моделі оточення мети банку. Моделі цієї системи формалізують бізнес-процеси банку, все, що в них циркулює

(документи, матеріальні потоки та ін.) і все, що з ними пов'язано (показники, інформаційні системи і технології, операційні ресурси тощо).

Таким чином, бізнес-процес банку — це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих видів діяльності (підпроцесів), яка перетворює входи на виходи, що є цінністю для споживача (рис. 3).

Формалізація (опис) бізнес-процесів виконується двома способами:

— вертикальний опис бізнес-процесів, або просто виокремлення всіх бізнес-процесів банку у вигляді ієрархічного списку (рис. 3);

— горизонтальний опис бізнес-процесів, або докладний опис бізнес-процесів, зазначення взаємозв'язків (бізнес-логіки) між бізнес-процесами з дерева процесів.

Основні елементи, які використовуються при графічному описі бізнес-процесів: процес/функція; подія; зв'язок (стрілка); оператори (умова, І, АБО, що виключає АБО); інформаційні та матеріальні потоки (входи-виходи); посилення (зовнішні, міждіаграмні); операційні ресурси [3; 4].

Якщо у кількох бізнес-процесів є спільні функціональні блоки (процедури), то вони описуються у дереві процесів один раз, а потім на них ставляться посилання з різних процесів.

Кількість видів моделей, що входять до складу системи управління бізнес-процесами, є найбільшим серед усіх систем управління банком. Це зумовлено тим, що бізнес-процеси є основою діяльності банку, а система управління бізнес-процесами слугує фундаментом для побудови інших систем: система менеджменту якості, система управління персоналом й організаційною структурою тощо.

2. Модель (дерево) бізнес-процесів.

2.1. При розробці дерева бізнес-процесів банку доцільно застосовувати такі рівні [5]:

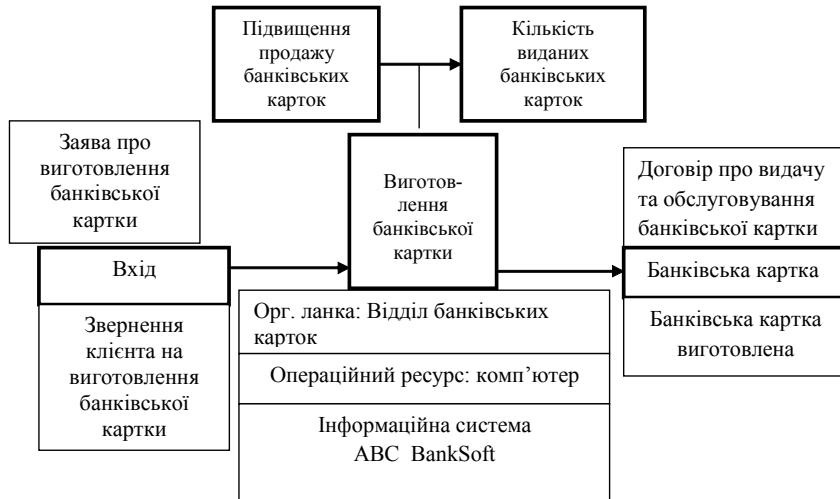


Рис. 4. Модель оточення бізнес-процесу виготовлення банківської картки

Джерело: авторська розробка.

— 1-й рівень: три групи бізнес-процесів — основні, забезпечуючі управління. Критерій: призначення бізнес-процесу;

— 2-й рівень: для основних бізнес-процесів — обслуговування фізичних осіб, обслуговування юридичних осіб, робота на фінансових/міжбанківських ринках та ін. Критерій: бізнес-напрямок;

— 3-й рівень: для основних бізнес-процесів — кредитування фізичних осіб, розрахунково-касове обслуговування фізичних осіб та ін. Критерій: тип банківського продукту/послуги;

— 4-й рівень: для основних бізнес-процесів — споживач кредитування, автокредитування, іпотека та ін. Критерій: конкретний банківський продукт/послуга;

— 5-й рівень: для основних бізнес-процесів — консультація і продаж кредиту, оформлення та видача кредиту, обслуговування кредиту, закриття кредиту. Критерій: процедури (життєвий цикл) конкретного продукту/послуги;

— 6-й рівень: для основних бізнес-процесів — прийом і перевірка документів на видачу кредиту, ретельна перевірка клієнта і прийняття рішення про видачу кредиту, оформлення кредитного договору та видача кредиту. Критерій: деталізація кожної процедури обраного бізнес-процесу до найнижчого рівня.

Слід відрізнити поняття "група бізнес-процесів" від "бізнес-процес" (у змістовному розумінні). Група бізнес-процесів містить перелік самостійних незалежних бізнес-процесів, між якими важко вказати зв'язок і входи-виходи. Процес же являє собою ланцюжок підпроцесів і процедур, які взаємопов'язані за входами-виходами/послідовністю.

Процесний підхід вимагає зазначення зв'язків на всіх рівнях бізнес-процесів у дереві (згори вниз) [6,7]. Однак, як свідчить банківська практика, зв'язки між бізнес-процесами на верхніх рівнях (1—3) не несуть великого інформаційного значення для рядових працівників — виконавців бізнес-процесів. Найбільший інтерес викликають моделі окремих бізнес-процесів (технологічні карти), тобто взаємодія всіх виконавців усередині одного процесу та інструкції щодо виконання процедур кожним виконавцем [8].

Бізнес-модель банку включає дерево всіх бізнес-процесів великого універсального банку до рівня функцій (рис. 3), що виконуються працівниками.

### 2.2. Модель оточення бізнес-процесу.

Модель оточення бізнес-процесу створюється перед його ретельним описом для того, щоб показати межі процесу (входи-виходи, події початку-за-

вершення) і атрибути (автоматизують його інформаційні системи, показники, власник, виконавці та ін.) (рис. 4).

### 2.3. Модель бізнес-процесу — технологічна карта.

Модель бізнес-процесу являє собою докладний опис бізнес-процесу, його бізнес-логіки [9]. Вона повинна бути простою і зрозумілою тим виконавцям, для яких вона розробляється.

Бізнес-модель банку включає докладні описи таких бізнес-процесів у нотації Cross Functional Flowchart (технологічні картки).

Група основних бізнес-процесів "Обслуговування фізичних осіб":

- Кредит готівкою.
- Іпотечне кредитування.
- Стягнення простроченої заборгованості.
- Банківські картки.

Група основних бізнес-процесів "Обслуговування юридичних осіб" [10]:

- Банківські рахунки.
- Валютний контроль і валютні операції.
- Депозити.
- Кредитування.
- Зарплатні проекти.
- Індивідуальні банківські сейфи.
- Інкасація.
- Дистанційне банківське обслуговування.

Група, що забезпечує бізнес-процеси [11]:

— IT-забезпечення і зв'язок (включаючи процеси ІТІЛ "Бібліотека інфраструктури інформаційних технологій"/ ITSM "Управління IT-обслуговуванням").

- Адміністративно-господарське забезпечення.
- Забезпечення безпеки.
- Управління ПІД/ФТ (фінансовий моніторинг).
- Управління ризиками.

Група, що забезпечує управлінські бізнес-процеси:

- Стратегічне управління.
- Управління фінансами.
- Управління маркетингом і роботою з клієнтами (включаючи маркетингові дослідження, управління продуктами банку, управління продажами і робота з клієнтами, функціонування колл-центру і телемаркетинг).
- Управління проектами.
- Управління якістю (включаючи функціонування системи управління якістю СМК — ІS— 9000).
- Управління персоналом та організаційною структурою банку.
- Управління філіальною мережею банку.
- Антикризове управління.

Системний підхід, який застосований при розробленні бізнес-моделі банку, саме полягає в тому, що ми

розміщуємо документи від усіх систем управління в єдину базу даних і застосовуємо до них єдині правила управління документами: облік, зберігання, актуалізація, архівування та ін.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Отже існує об'єктивна необхідність переходу від застосовуваних оціночних моделей (евристичних на основі експертних оцінок та аналітичних на базі кількісних методів) до імітаційного моделювання (на базі сучасних інформаційних технологій). Такі моделі мають виступати як інформаційний інструментарій на всіх рівнях управління, слугувати як для вироблення в управлінського персоналу навичок оперативного управління операціями і банком загалом адекватно до ринкової кон'юнктури, так і для попередньої обробки (тестування) різних стратегічних цілей [12].

Обґрунтовано, що управлінська структура бізнес-моделі банку має значний вплив на підвищення ефективності його діяльності, на стан його фінансового потенціалу, організаційної структури та інструментарію управління, рівень застосовуваних технічних засобів і технологій, кадровий потенціал банку, імідж, що сформувався у банківських колах і серед клієнтів інших банків (ділова репутація), традиції банку, а також ступінь оптимальності управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях банківського менеджменту.

### Література:

1. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank)
2. Комплексная бизнес-модель коммерческого банка. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.bankiram.pro/2011/11/blog-post\\_7790.html](http://www.bankiram.pro/2011/11/blog-post_7790.html)
3. Користін О. Є., Чернявський С. С. Протидія відмиванню коштів в Україні: правові та організаційні засади правоохоронної діяльності: навч. посібник / За ред. О.М. Джужі. — К.: КНТ, 2009. — 612 с.
4. Корнієнко Т. Ліквідність комерційного банку; фактори, що впливають, методи управління / Т. Корнієнко // Финансовые риски. — 2001. — № 3. — С. 51—54.
5. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Д. Стоимость компаний: оценка и управление. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 569 с.
6. Кочетков В.В. Эффективность витрат підприємства на реєстрацію інформаційних потоків / В.В. Кочетков // Економічні інновації: Зб. наук. праць — Одеса: ІПРЕ-ЕД НАН України, 2011. — Вип. 45. — С. 118—123.
7. Кириченко О.С. Вплив зовнішнього оточуючого середовища на ефективність роботи підприємства та систему його економічної безпеки / О.С. Кириченко, І.В. Кудря // Зовнішня торгівля. Економічна безпека. — 2011. — № 6. — С. 121—128.
8. Гриджук Д.М. Роль конкурентного середовища на ринку банківських послуг в забезпеченні ефективності банківської діяльності / Д.М. Гриджук // Економіка. Фінанси. Право. — 2018. — № 2. — С. 16—22.
9. Гриджук Д.М. Сучасні моделі та методи оцінювання вартості банківського бізнесу в макроекономічному середовищі // Інтернаука. — 2018. — № 4. DOI: 10.25313/2520-2294-2018-4-3460. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2018/4/3460/>
10. Dmytro Grydzhuk, Nataliia Savchuk. Modern tendencies of the Ukrainian banking system development // Business Perspectives. Banks and Bank Systems (open-access). — 2017. — Vol. 12 (4), pp. 105—113 doi:10.21511/bbs.12(4).2017.10. — [Електронний ресурс]. — Режим

доступу: <https://businessperspectives.org/journals/banks-and-bank-systems/issue-270/modern-tendencies-of-the-ukrainian-banking-system-development>

11. Grydzhuk D. Application of new approaches in assessment and management of efficiency in modern Banking business. Journal of Academy of Business and Economics (JABE), Vol. 18, Issue 1, P. 13—30. March 2018, USA. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.iabe.org/domains/IABE-DOI/article.aspx?DOI=JABE-18-1.2>

12. Блудова Т.В., Токар В.В. Моделювання інноваційно-інвестиційної діяльності в контексті економічної безпеки підприємства // Ефективна економіка. — 2013. — № 2 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_58)

13. Исаев Р. А., Секреты успешных банков. Бизнес-процессы и технологии. — М.: Инфра-М, 2017.

### References:

1. Isaev, R. (2018), "Complex typical business model of a commercial bank", available at: [http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank) (Accessed 20 Sept 2018).
2. bankiram.pro (2011), "Complex typical business model of a commercial bank", available at: [http://www.bankiram.pro/2011/11/blog-post\\_7790.html](http://www.bankiram.pro/2011/11/blog-post_7790.html) (Accessed 20 Sept 2018).
3. Korystin, O. E. and Chernyavskyy, S. S. (2009), *Protydiya vidmyvannyu koshtiv v Ukrayini: pravovi ta orhanizatsiyini zasady pravookhoronnoyi diyalnosti* [Anti-Money Laundering in Ukraine: legal and organizational principles of law enforcement], KNT, Kyiv, Ukraine.
4. Korniyenko, T. (2001), "Liquidity of a commercial bank; influencing factors, management methods", *Fynansovye risky*, vol. 3, pp.51—54.
5. Kouplend, T., Koller, T. and Murrin, D. (2005), *Stoymost kompanyy: otsenka i upravlenye* [Cost of companies: evaluation and management], Olymp-Byznes, Moscow, Russia.
6. Kochetkov, V. V. (2011), "Efficiency of enterprise expenses on registration of information flows", *Ekonomichni innovatsiyi*, vol. 45, pp. 118—123.
7. Kyrychenko, O. S. (2011), "Influence of the external environment on the efficiency of the enterprise and its economic security system", *Zovnishnya torhivlya. Ekonomichna bezpeka*, vol.6, pp. 121—128.
8. Grydzhuk, D. M. (2018), "The role of a competitive environment in the market of banking services in ensuring the efficiency of banking activities", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 2, pp. 16—22.
9. Grydzhuk, D. M. (2018), "Modern models and methods for assessing the value of banking business in the macroeconomic environment", *Internauka*, vol.4, available at: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2018/4/3460/> (Accessed 20 Sept 2018).
10. Grydzhuk, D.M. and Savchuk, N.V. (2017), "Modern tendencies of the Ukrainian banking system development", *Business Perspectives. Banks and Bank Systems* (open-access), vol. 12 (4), pp. 105—113.
11. Grydzhuk, D. M. (2018), "Application of new approaches in assessment and management of efficiency in modern Banking business", *Journal of Academy of Business and Economics (JABE)*, vol. 18, no. 1, pp. 13—30.
12. Bludova, T. V. and Tokar, V. V. (2013), "Modeling of innovation and investment activity in the context of enterprise economic security", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_58) (Accessed 20 Sept 2018).
13. Isaev, R. A. (2017), *Sekrety uspesnykh bankow. Biznes procesy i tehnologii* [Secrets of successful banks. Business processes and technologies], Infra, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2018 р.