

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 336.717

МОРОЗЕВИЧ ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА

**БАНКОВСКИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ:
ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ПРЕОБРАЗОВАНИЯ**

08.00.10 — финансы, денежное обращение и кредит
08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством
(специализация — теория управления экономическими системами)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Минск – 2004

Научный руководитель —

кандидат экономических наук, доцент
Пупликов С.И.,
кафедра денежного обращения, кредита
и фондового рынка, БГЭУ

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор
Беляцкий Н.П.,
кафедра организации и управления,
БГЭУ

кандидат экономических наук Новик В.В.,
заместитель Председателя Правления
ОАО «Сбергательный банк «Беларус-
банк»

Оппонирующая организация —

Национальный банк Республики Беларусь

Защита состоится 2 февраля 2005 г. в 14.15 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.01 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 30 декабря 2004 г.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций
доктор экономических наук, профессор



П.Я. Папковская

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертации. В условиях усиливающейся конкуренции банки вынуждены соперничать на уровне качества предоставляемых ими услуг. Для его повышения необходим глубокий анализ и последующая оптимизация процессов, протекающих в банках.

Решению этих проблем в рамках общей теории управления экономическими системами посвящены работы Н.П. Беляцкого, А.А. Брасса, Е.И. Велесько, В.И. Гончарова, Н.И. Кабушкина, Г.А. Короленка, Б.З. Мильнера, Л.Н. Нехорошовой, С.А. Пелиха, М.И. Плотниченко, Р.С.Седегова, В.С. Фатеева, Л.П. Черныша и др. Вопросы управления банком рассматриваются в трудах П.Х. Аллена, П.С. Роуза, Н.И. Валенцевой, Е.Ф. Жукова, Г.И. Кравцовой, О.И. Лаврушина, Ю.С. Масленченкова, И.Д. Мамоновой, Т.В. Никитиной, П.Г. Никитенко, В.М. Усоскина и др. Активно исследуются также проблемы структурного анализа, оптимизации процессного представления и реинжиниринга организаций (Т.Х. Давенпорт, М. Робсон, Ф. Уллах, М. Хаммер, Дж. Чампи, Б.А. Железко, Г.Н. Калянов, Л.С. Костевич, А.В. Тютюнник и др.). Полученные при этом результаты свидетельствуют о том, что процессное представление является весьма продуктивным инструментом управления и преобразования организаций, а также повышения качества производимой ими продукции или оказываемых услуг.

Тем не менее, в научной литературе и отечественной практике вопросы разработки механизмов процессного представления и исследования банковских бизнес-процессов недостаточно изучены. Описаны лишь возможные решения частных проблем: в областях новых банковских технологий и набора предоставляемых банками услуг (Г. Асхауэр, Х.-У. Дериг, Д. МакНотон, Г.Н. Белоглазова, А.Г. Грязнова, А.Н. Иванов, Г.И. Кравцова, Л.Н. Красавина, Г.С. Кузьменко, О.И. Лаврушин, Ю.С. Масленченков, С.И. Пупликов, В.И. Тарасов, Г.В. Толоконцева, В.М. Усоскин), банковских информационных технологий (В. Жуков, А.Н. Иванов, М.М. Ковалев, В.В. Новик, А.В. Тютюнник, А.С. Шевелев), обеспечения качества предоставляемых (в том числе и банковских) услуг (Т. Бенделл, Л. Бэри, С. Гронрус, Э. Деминг, Дж. Джуран, И.Л. Акулич, В.А. Грабауров, В.С. Зеньков, Э. Новаторов и др.).

Таким образом, несмотря на эффективность процессного подхода, теория банковских бизнес-процессов не развита. В этой связи выбранное направление исследования является актуальным.

Связь работы с крупными научными программами, темами. Диссертационная работа выполнена в рамках научно-исследовательских тем Белорусского государственного экономического университета: «Модели и методы принятия решений в реинжиниринге бизнес-процессов и бизнес-планировании. Компьютерные технологии поддержки принятия решений» (№ ГР 20001280), «Разработка интеллектуальной модели для поддержки управления социально-экономической системой» (№ ГР 20004140), «Концептуальные основы ва-

лютного регулирования как средства макроэкономической стабилизации» (№ ГР 20001299), «Методы и средства интеллектуализации информационных технологий принятия решений в слабоформализуемых проблемных ситуациях» (№ ГР 20022077), «Обзор методологий и разработка методики оценки ключевых финансовых показателей и рейтингов банков» (№ 2002-1004).

Цель и задачи исследования. Цель работы — разработать основы теории и практики представления и преобразования банковских бизнес-процессов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Разработать основы методологии процессного представления банка.

При этом:

- сформировать необходимый терминологический аппарат;
- выявить тенденции развития банковских бизнес-процессов;
- обосновать инструментарий структурного представления и анализа банковских бизнес-процессов.

2. Сформировать основы реинжиниринга банковских бизнес-процессов, раскрыв:

- сущность реинжиниринга банковских бизнес-процессов;
- подходы к определению момента смены банковских технологий;
- особенности выбора банковских бизнес-процессов для реинжиниринга.

3. Определить роль информационных технологий в преобразовании банковских бизнес-процессов.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является деятельность, осуществляемая в банке, предметом исследования — банковские бизнес-процессы.

Методология и методы исследования. Исследование проводилось на основе комплексного подхода с использованием системного, сравнительного и структурного анализа, а также таких методов, как диалектический, экспертных оценок, сравнительного анализа, синтез, дедукция и других общенаучных методических приемов исследования.

Информационную базу составили профильные литературные и нормативные правовые источники, а также результаты социологических исследований, проведенных при участии автора в 2003 г. и автором в 2004 г.

Научная новизна и значимость результатов. Разработаны теоретико-методологические основы процессного представления банка. При этом сформирован терминологический аппарат (банковский бизнес-процесс, банковская бизнес-функция, банковская бизнес-операция, банковские бизнес-правила, банковская технология, ресурсный потенциал и др.); предложена классификация банковских бизнес-процессов (в зависимости от уровня в иерархии представления, особенностей взаимодействия с субъектами банковской системы, механизма наращивания перечня предоставляемых услуг, выбранного направления оптимизации организационной структуры банка, класса решаемых задач); выявлены базовые тенденции стратегического развития банковских бизнес-

процессов (Complex Enumeration of Bank Services (CEBS) и Reduce Enumeration of Bank Services (REBS)); показаны ограничения и возможности IDEF-технологии для представления и преобразования банковских бизнес-процессов.

Сформированы основы реинжиниринга банковских бизнес-процессов; определены роль и место реинжиниринга в системе управления банковскими бизнес-процессами; раскрыта сущность реинжиниринга как совокупность методик оценки соответствия выбранному критерию и реорганизации банковских бизнес-процессов; показана противоречивость требований (оценок соответствия) к банковским бизнес-процессам, предъявляемых внешней и внутренней средами: внешняя среда (клиенты) ориентирована на частные, а внутренняя — комплексные (интегральные) критерии; рассмотрены особенности применения рейтинга надежности в качестве интегрального критерия, а также использования комплексных критериев в контексте управления качеством; разработан подход к определению момента смены банковской технологии, опережающего время ее морального старения; предложена классификация уровней реорганизации банковских бизнес-процессов: локальная (автоматизация и рационализация) и глобальная (разделение, выделение, присоединение и др.) реорганизация; сформирована методика реорганизации банковских бизнес-процессов как совокупность методов подготовки и проведения предпроектных исследований, подготовки к внедрению, перепроектирования, внедрения новых банковских технологий и реализации нового банковского бизнес-процесса; разработана методика выбора банковского бизнес-процесса, нуждающегося в перепроектировании, в основе которой лежит решение двух задач: минимизация составляющих принятого критерия соответствия и выделение критических подпроцессов с учетом их коэффициентов значимости и предложенной матрицы оценок.

Определена роль информационных технологий как инструмента сущностного преобразования банковских бизнес-процессов; показана комплексность влияния информационных технологий на банк (инструментальное средство реализации, анализа, преобразования и порождения новых банковских бизнес-процессов); систематизированы проблемы внедрения и использования информационных технологий в банковском деле (социального и организационного характера, реализации сетевых компьютерных технологий, математического и юридического обеспечения, выбора банковских технологий, оценки эффективности инвестиций).

Указанные выше научные результаты в совокупности составляют конструктивную основу теории банковских бизнес-процессов.

Практическая (экономическая, социальная) значимость результатов. Разработанная система базовых понятий (банковский бизнес-процесс, банковская бизнес-операция, банковская бизнес-функция, банковское бизнес-правило, банковская технология, новая банковская информационная технология и др.) введена в оборот технической документации ряда банков Республики Беларусь.

Обоснованная классификация банковских бизнес-процессов упрощает восприятие их возможных архитектурных решений (в пределах ограничений, накладываемых функциональным и процессным подходами к организации банка).

Выявленная за счет средств процессного представления многоаспектность влияния клиента (инициатора, потребителя, ресурса, ограничителя) на банковские бизнес-процессы подтверждает актуальность клиентоориентированной концепции развития банков.

Предложенный подход к определению оптимального времени смены банковской технологии позволяет повысить эффективность принимаемых управленческих решений (несвоевременность смены технологии приводит к существенным потерям, независимо от того, принято ли решение с отставанием или опережением момента оптимального перехода к новой технологии).

Перенесение опыта проектирования технических объектов на банковские бизнес-процессы уменьшает число проблем, связанных с неразвитостью теории проектирования банковских бизнес-процессов.

Учет выявленных и систематизированных проблем внедрения и использования новых банковских информационных технологий упрощает изучение особенностей и повышает эффективность проведения реинжиниринга, что весьма значимо в условиях недостаточного числа специалистов в областях реинжиниринга и новых банковских информационных технологий. Априорное знание указанных проблем дает возможность принимать более устойчивые к ним проектные решения.

Результаты диссертационного исследования внедрены в работу РУП «Центр банковских технологий» Национального банка Республики Беларусь, ОАО Банк «Золотой талер», совместного белорусско-российского ОАО «Белгазпромбанк» и учебный процесс БГЭУ.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

- теоретико-методологические основы процессного представления банка, включающие сформированный терминологический (понятийный) аппарат (банковский бизнес-процесс, банковская бизнес-функция, банковская бизнес-операция, банковские бизнес-правила, банковская технология и др.), классификацию (в зависимости от уровня в иерархии представления, особенностей взаимодействия с субъектами банковской системы, механизма наращивания перечня предоставляемых услуг, выбранного направления оптимизации организационной структуры банка, класса решаемых задач) и обоснованный инструментарий (IDEF-технология) представления и преобразования банковских бизнес-процессов;

- методологические основы реинжиниринга банковских бизнес-процессов, включающие совокупность оригинальных методик оценки соответствия и реорганизации бизнес-процессов, а также классификацию реорганизации банковских бизнес-процессов (локальная и глобальная) по уровням их представления. Методика реорганизации представляет собой композицию методов подготовки и про-

лодения предпроектных исследований, подготовки к внедрению, перепроектирования банковского бизнес-процесса, внедрения и эксплуатации новой банковской технологии.

- методика выбора банковского бизнес-процесса для перепроектирования на основе минимизации составляющих принятого критерия оценки соответствия и выделения критических процессов с учетом коэффициентов значимости и предложенной матрицы оценок, позволяющая определять банковский бизнес-процесс, значимость которого высока, а эффективность недостаточна;
- подход к определению оптимального момента смены банковской технологии, опережающего время ее морального старения, учитывающий затраты и получаемый при внедрении эффект, и обоснование оценки качества банковских услуг как композиции «врожденной» и «приобретенной» компонент, являющихся соответственно нормированным или заявленным перечнем свойств и полезностью услуги;
- научная систематизация проблем внедрения и использования информационных технологий в качестве инструмента сущностного преобразования банковских бизнес-процессов (социального и организационного характера, реализации сетевых компьютерных технологий, математического и юридического обеспечения, выбора банковских технологий, оценки эффективности инвестиций), обеспечивающая повышение качества принимаемых управленческих решений о смене банковской технологии и реорганизации банковских бизнес-процессов.

Личный вклад соискателя. Диссертация является законченным научным исследованием. Все основные положения и обоснованные при этом результаты, в том числе выносимые на защиту, получены автором лично. В совместно опубликованных работах (10 из 26) соискателю принадлежат те результаты, которые созвучны положениям, вынесенным на защиту.

Апробация результатов диссертации. Основные результаты диссертационного исследования апробированы на III и IV республиканских научно-практических конференциях «Управление в социальных и экономических системах» (Минск, 2000), IV Международной конференции «Новые информационные технологии» (Минск, 2000), VII Международной конференции «Информационные сети, системы и технологии» (Минск, 2001), научно-практических конференциях профессорско-преподавательского состава БГЭУ «Методология и практика денежного обращения и кредита в трансформационной экономике» (Минск, 2003) и «Теория и практика денежно-кредитной и валютной политики в трансформационной экономике» (Минск, 2004), III Международной научно-методической конференции «Дистанционное обучение — образовательная среда XXI века» (Минск, 2003), республиканской конференции молодых ученых «Актуальные проблемы современной экономики» (Минск, 2003), V Международной научно-практической конференции «Теория и практика менеджмента и маркетинга» (Минск, 2004).

Работы, которые фрагментарно отражают результаты диссертационного исследования, отмечены сертификатом, дипломами и свидетельствами: сертификатом о присвоении первой премии за лучшую научную работу по проблемам развития банковского дела в Республике Беларусь (июнь 2001), дипломом за четвертое место в номинации «Технологии и управление в банковской системе России» Второй всероссийской олимпиады по экономическим и финансовым дисциплинам (март 2002), дипломами за лучшую работу (первая категория) на республиканском конкурсе научных работ студентов высших учебных заведений по гуманитарным, социально-экономическим, естественным и техническим наукам (март 2002, апрель 2003), свидетельствами о назначении первой премии Специального фонда Президента Республики Беларусь по социальной поддержке одаренных учащихся и студентов (июль 2002, июль 2003).

Значимость результатов подтверждена заключениями Национального банка Республики Беларусь, ОАО «Сберегательный банк «Беларусбанк», совместного белорусско-русского ОАО «Белгазпромбанк».

Опубликованность результатов. Результаты диссертационного исследования опубликованы в 26 научных работах (16 без соавторства). Среди них 16 статей в рецензируемых зарубежных (1) и белорусских научных журналах, 1 — в научном сборнике, а также 9 тезисов, трудов и материалов международных и республиканских конференций.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 144 наименования, и приложений. Работа изложена на 140 страницах. Объем, занимаемый 50 рисунками, 10 таблицами, 2 приложениями, составляет 40,5 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Особенность используемого в диссертации подхода заключается в его процессной ориентации. Это означает, что банк рассматривается не традиционно, т.е. как организационная структура, в которой протекают банковские бизнес-процессы (ББП), а как совокупность ББП, которая поддерживается определенной организационной структурой. Такой подход потребовал разработки основ методологии процессного представления банка как совокупности понятийного аппарата, стратегии и инструментария описания ББП. Этому посвящена **первая глава** диссертации «Основы методологии процессного представления банка».

Здесь в рамках процессного подхода выстроена иерархия многоуровневых представлений понятий «банковский бизнес-процесс», «банковская бизнес-функция», «банковская бизнес-операция», «банковское бизнес-правило». При этом с использованием принципа аналогии сконструирован ключевой для теории ББП термин «банковский бизнес-процесс», раскрываемый как упорядоченная

совокупность действий банка (его подразделения), начинающаяся с одного или более входов и заканчивающаяся созданием банковского продукта, имеющего ценность для потребителя*, которая приносит доход или иные выгоды банку. Сущность протекающих ББП определяется ресурсным потенциалом банка.

Показано, что понятия «привлечение денежных средств ...», «размещение привлеченных денежных средств ...» и другие, введенные Банковским кодексом Республики Беларусь, следует воспринимать не как банковские операции, а как основные банковские бизнес-процессы. Уточнено понятие «деятельность, осуществляемая в банке», которое, по мнению автора, шире понятия «банковская деятельность».

Конкретизирован термин «банковская технология» (БТ). При этом показано, что понятия ББП и БТ на верхних уровнях иерархии представления различаются смысловыми нагрузками: банковский бизнес-процесс определяет в первую очередь, что происходит в банке, а банковская технология — как это происходит. Другими словами, в выражении ББП акцентируется внимание на процессе, а БТ — на ресурсах, обеспечивающих протекание этого процесса. Однако на нижнем уровне представления ББП и БТ данные понятия могут совпадать.

Разработана классификация банковских бизнес-процессов, упрощающая восприятие их возможных архитектурных решений (в пределах ограничений, накладываемых функциональным и процессным подходами к организации банка). Показано, что все изменения, происходившие в банковской системе (с момента ее появления) независимо от базового принципа организации (восходящая или нисходящая схема), в той или иной мере ориентировались на внешнего или внутреннего потребителя (внешнюю или внутреннюю среду) (рис. 1).

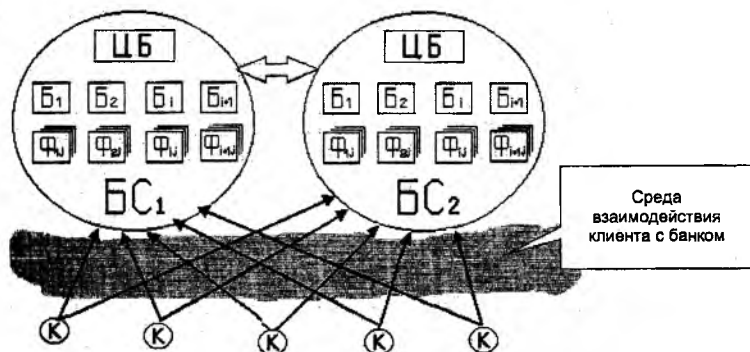


Рис. 1. Обобщенная схема взаимодействия банка с субъектами внешней и внутренней среды:

ЦБ — Центральный банк, Б_і — і-й банк, Ф_{іj} — j-й филиал і-го банка;
БС₁ и БС₂ — банковская система 1-го и 2-го государства соответственно; К — клиент

* Потребители банковских услуг — представители как внешней, так и внутренней среды банка (например, клиенты, государство, банк).

На внешнюю среду ориентированы в первую очередь изменения, связанные с расширением перечня предоставляемых клиентам услуг. Такое стратегическое направление развития ББП поддерживается двумя технологиями, возникшими как следствие борьбы универсализации и специализации (Complex Enumeration of Bank Services (CEBS) и Reduce Enumeration of Bank Services (REBS)), причем CEBS-технология поддерживает развитие банка путем расширения в нем перечня предоставляемых клиентам услуг до предельного (данный банк предоставляет клиенту все известные банковские или связанные с банковскими услуги), а REBS-технология — путем специализации банков или их филиалов, обеспечивающих в совокупности предоставление клиентам предельного перечня услуг. Кроме того, в условиях усиливающейся глобализации клиенты перестают быть территориально привязанными к национальной банковской системе, что обусловлено появившейся возможностью передвижения как клиентов, так и банковских услуг (например, виртуальные банки).

На внутреннего потребителя ориентированы изменения, связанные с перераспределением функций управления как внутри отдельного банка, так и внутри банковской системы в целом, вплоть до изменения базовых принципов управления (децентрализованное, централизованное, иерархическое, комбинированное). Однако и эта группа изменений рано или поздно активно воздействует на внешнего потребителя.

Представление ББП в качестве совокупности IDEF-диаграмм, функциональных блоков и интерфейсных дуг, снабженных при необходимости глоссарием, не только удобно для восприятия, но и позволяет эффективно организовать коллективную работу исследования ББП. Однако конкретные инструментальные средства имеют ряд ограничений. Например, IDEF0 не позволяет моделировать последовательно-параллельные процессы, а IDEF3 не учитывает наложенные на объект ограничения и используемые в ББП ресурсы. Совместное применение данных методологий позволяет построить смешанную модель, которая при достаточной наглядности адекватно описывает ББП.

Процессное представление деятельности, осуществляемой в банке, в предложенной конфигурации выявило многоаспектное влияние клиента (инициатора, потребителя, ресурса, ограничителя) на банковские бизнес-процессы, что актуализирует клиентоориентированную концепцию развития банковских бизнес-процессов.

Во второй главе «Основы реинжиниринга банковских бизнес-процессов» разработаны основы методологии реинжиниринга ББП как композиции методик оценки соответствия, реорганизации и общей теории реинжиниринга бизнес-процессов.

В основе оценки соответствия банковских бизнес-процессов лежат различные критерии: частные — у клиентов, общие (интегральные — качество, рейтинг) — лиц, принимающих решение. Однако, несмотря на указанные различия, методологию построения системы формирования качества в банках должны оп-

ределять осознанные возможности удовлетворения меняющихся во времени потребностей и размерности потребителя. Фактор потребностей потребителя проявился во времени в двух переходах:

1) от соответствия текущим (явным), сиюминутным к соответствию постоянно растущим потребностям потребителя (предоставление новых услуг, возникающих как следствие естественного развития банка: обмен валют, кредитование, осуществление клиентских платежей и т.д.);

2) от соответствия постоянно растущим к соответствию скрытым потребностям потребителя (предоставление новых услуг, неизвестных ранее клиентам: введение пластиковых карточек, возможности удаленного управления банковским счетом, диллинговых операций и пр.).

Фактор размерности потребителя, на которую нацелена банковская услуга, имеет два аспекта. Во-первых, это «национальная особенность» банковской системы: число потенциальных и реальных клиентов растет независимо от маркетинговых усилий банков. Во-вторых, это изменения «внешней цели» производителя банковских услуг, идущие по спирали, каждый виток которой имеет три стадии: удовлетворение индивидуальных потребностей отдельных клиентов (единичное, уникальное «производство», «индивидуальные стандарты»), значительной группы клиентов (мелкосерийное, серийное «производство», корпоративный стандарт или стандарт банка) и потребностей среднестатистического потребителя (массовое производство, отраслевой, государственный, международный стандарты).

Разработаны подходы к оценке качества банковской услуги как композиции «врожденной» и «приобретенной» компонент, являющихся соответственно нормированным или заявленным перечнем свойств и полезностью услуги. При этом показано, что система формирования качества банковской услуги должна включать в себя совокупность взаимосвязанных средств воздействия не только на внешнюю среду банка, но и на его клиентов и лиц, не являющихся клиентами, причем вектор внешней политики должен быть направлен на опережающее удовлетворение растущих потребностей каждого клиента.

Введено понятие новой банковской технологии (НБТ) как подмножества БТ, опережающих подмножество современных БТ (СБТ), которое определено в множестве БТ как подмножество, удовлетворяющее требованиям времени. Иначе, СБТ — функция текущего времени (t) ($СБТ = f(t)$), а НБТ — функция будущего времени (Δt) ($НБТ = f(t + \Delta t)$).

Предложен подход к определению момента смены БТ, опережающего время морального старения технологии, учитывающий затраты и получаемый при внедрении технологии эффект (рис. 2).

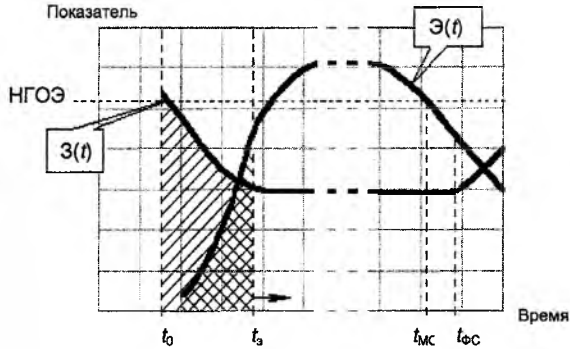


Рис. 2. Определение момента смены БТ

В начале жизненного цикла НБТ (t_0) требуемые затраты $Z(t)$ велики, а эффект $\mathcal{E}(t)$ от использования данного показателя отсутствует или незначителен. По мере освоения работниками банка технологии, т.е. во время эксплуатации (t_3), ее продуктивность возрастает, а необходимых для повышения эффективности затрат требуется меньше. Со временем возможности развития в рамках НБТ исчерпываются, и новые приложения усилий все меньше дают результатов. Реальный эффект снижается до уровня нижней границы ожидаемого эффекта (НГОЭ). Наступает «моральное старение» БТ, т.е. время (t_{MC}), когда применяемая банковская технология перестает отвечать возрастающим потребностям пользователей. К этому моменту необходимо внедрить НБТ. Попытка «реанимировать» существующую технологию в период времени от t_{MC} до t_{FC} (точка «физического старения») путем модернизации применяемой БТ приводит к нарастанию величины упущенных возможностей. При достижении t_{FC} объем инвестиций, необходимых для поддержания банковской технологии в «рабочем» состоянии, резко возрастает.

Показано, что определяя целесообразность реализации проекта, необходимо сопоставить размеры планируемых усилий, затрат и ожидаемого эффекта. Внедрение НБТ будет реально эффективным лишь при выполнении условия (1)

$$\int_{t_0}^{t_3} Z(t) < \int_{t_0}^{t_3} \mathcal{E}(t), \text{ при } t_3 < t_{FC}. \quad (1)$$

Предложена классификация глубины (уровней) реорганизации ББП: локальная (автоматизация и рационализация бизнес-операций) и глобальная (разделение, выделение, слияние, присоединение, глобальное преобразование — кардинальное изменение деятельности, смена направлений и задач, стоящих перед банком, — и «традиционный» реинжиниринг). Классификационные границы уровней локальной реорганизации и глобального преобразования размыты содержательной и временной компонентами. Содержательная компонента определена наличием нескольких локальных экстремумов глубины реорганиза-

ции, причем некоторые из них могут быть «более глобальными». Временная компонента проявляется в том, что на различных этапах развития банка одно и то же решение может рассматриваться, например, либо как «традиционный» реинжиниринг БП, либо как рационализация бизнес-операций.

Предложено рассматривать методику реорганизации как совокупность методов подготовки и проведения предпроектных исследований, подготовки к внедрению, перепроектирования, внедрения НБТ и реализации нового БП (рис. 3).

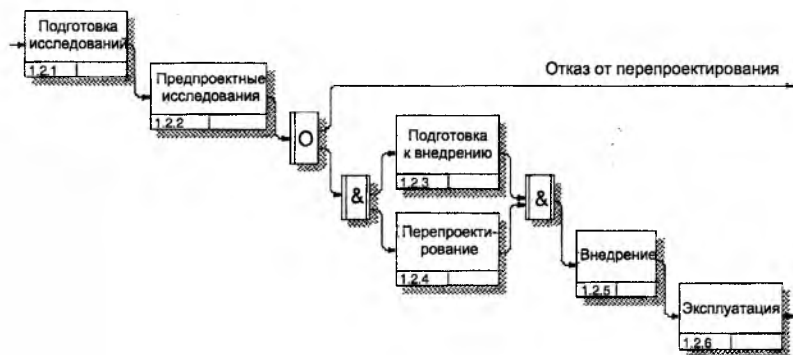


Рис. 3. Реорганизация банковских бизнес-процессов

Путем перенесения из области проектирования технических объектов разработано понятие «перепроектирование ББП», раскрывающее совокупность стадий (разработка технического задания, эскизное проектирование, техническое проектирование, составление рабочей документации) и этапов проектирования (системного, структурного, логического и технического). Ключевым моментом перепроектирования банковского бизнес-процесса является разработка исполнителем и заказчиком технического задания. Перенесение опыта проектирования технических объектов на ББП позволяет минимизировать проблемы, связанные с незрелостью теории проектирования (перепроектирования) ББП.

Разработана методика выбора банковского бизнес-процесса как объекта перепроектирования, в основе которой лежит решение двух задач: минимизация составляющих принятого критерия оценки соответствия и выделение критических подпроцессов на основе их коэффициентов значимости и предложенной матрицы оценок.

Возможность решения первой задачи показана на примере формирования рейтинга надежности банка в рамках методики, разработанной при участии автора в Белорусском государственном экономическом университете (рис. 4).

Решение второй задачи представлено в следующем виде:

$$\Pi = \Pi_j \left| \begin{array}{l} \text{ОСП}_{j \min} = \min_j \{ \text{ОСП}_j \}, \quad \text{КЗП}_{j \max} = \max_j \{ \text{КЗП}_j \}, \end{array} \right. \quad (2)$$

где Π — ББП, выбранный для реорганизации;

Π_j — j -й ББП;

ОСП $_j$ — оценка состояния Π_j (может быть установлена экспертным путем);

КЗП $_j$ — коэффициент значимости Π_j с точки зрения принятого критерия соответствия, причем

$$\text{КЗП}_j = \sum_i p_{ij} \cdot k_{zi}, \quad (3)$$

где p_{ij} — уровень влияния процесса Π_j на i -ю составляющую принятого критерия оценки соответствия, $p_{ij} \geq 0$;

k_{zi} — коэффициент значимости i -й составляющей для принятого критерия оценки соответствия, $k_{zi} > 0$.



Рис. 4. Обобщенная схема построения рейтинга надежности банка:

ПП — первичные показатели; ВП — вторичные показатели; КП — конечные показатели; R — рейтинг

Уровень влияния Π_j на i -ю составляющую критерия оценки соответствия определяется экспертным путем или формально (например, при помощи факторного анализа каждой составляющей критерия соответствия). При этом учитывается не столько направление, сколько степень воздействия Π_j на i -ю составляющую (Π_j оказывает сильное влияние на i -ю составляющую, если малое изменение результата Π_j вызывает значительное изменение i -й составляющей критерия оценки соответствия). Нулевое значение p_{ij} указывает на то, что сколь угодно большое изменение результата Π_j не изменяет значение i -й составляющей.

Предложенная методика позволяет выбирать для перепроектирования банковский бизнес-процесс, значимость которого высока (с точки зрения принятого критерия), а эффективность недостаточна.

В третьей главе «Информационные технологии как инструмент существенного преобразования банковских бизнес-процессов» исследованы информационные технологии (ИТ) как инструмент существенного преобразования ББП. Показано, что влияние ИТ на процесс является комплексным. Новая банковская информационная технология (НБИТ) преобразует среду предоставления банковских услуг в двух взаимосвязанных направлениях: повышения уровня ее автоматизации (от неавтоматизированной до автоматической)

и изменения ее «бытия» (от реальной (традиционной) до виртуальной). Она способна с широким спектром целевых установок (от удовлетворения текущих (явных) потребностей до соответствия скрытым потребностям потребителя банковского продукта) замещать действующую БТ, обеспечивая при этом анализ и синтез ББП.

Дано определение новой информационной технологии (НИТ) как подмножества информационных технологий, опережающих подмножество современных ИТ, находящихся в множестве ИТ как пересечение подмножеств компьютерных и телекоммуникационных ИТ. Раскрыта общность моделей НИТ и НБТ, определяемая пересечением указанных понятий.

Внедрение НБИТ порождает комплекс проблем (социального и организационного характера, выбора БТ, реализации сетевых компьютерных технологий, математического и правового обеспечения), без учета которых невозможно получить эффективные решения по реорганизации ББП (независимо от выбранного направления и глубины (уровня) преобразований). Риски на локальном и глобальном уровнях различны по масштабу, но неизменны по сути.

Несмотря на актуальность оценки эффективности инвестиций в НБИТ, определенной возрастающей потребностью в них при отсутствии необходимых на их приобретение средств, точную оценку прибыли на инвестированный в НБИТ капитал получить невозможно ввиду существенной динамики значительного числа неформализуемых измеряемых и неизмеряемых (потери из-за утечки информации, выгоды от сэкономленного времени и пр.) параметров. Поэтому анализ эффективности инвестирования в НБИТ является скорее качественным, чем количественным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе обобщены результаты теоретических и практических исследований, которые в совокупности составляют конструктивную базу для разработки теории банковских бизнес-процессов.

1. Раскрыты теоретико-методологические основы процессного представления банка. При этом сформирован терминологический (понятийный) аппарат, выстроена иерархия многоуровневых представлений ключевых понятий («деятельность, осуществляемая в банке», «банковская технология», «банковский бизнес-процесс», «банковская бизнес-функция», «банковская бизнес-операция», «банковское бизнес-правило» и пр.). Сделан вывод о том, что понятия «привлечение денежных средств ...», «размещение привлеченных денежных средств ...» и другие, введенные Банковским кодексом Республики Беларусь, при процессном представлении следует воспринимать не как банковские операции, а как основные банковские бизнес-процессы. Раскрыты понятия и общность моделей «новая банковская технология» и «новая информационная технология». Предложена классификация банковских бизнес-процессов, упрощающая восприятие

их возможных архитектурных решений (в пределах ограничений, накладываемых функциональным и процессным подходами к организации банка). При этом определены базовые тенденции стратегического развития банковских бизнес-процессов в банковских системах (CEBS и REBS), сформированных как по восходящей, так и по нисходящей схемам. Показана эффективность использования IDEF-описания банковского бизнес-процесса в качестве объекта управления и преобразования. Средствами процессного представления выявлено многоаспектное влияние клиента (инициатора, потребителя, ресурса, ограничителя) на банковские бизнес-процессы, чем подтверждена актуальность клиентоориентированной концепции их развития [4, 10—13, 16, 24, 25].

2. Показана роль реинжиниринга банковских бизнес-процессов как специальной функции системы управления банка по отношению к себе, системе исполнения и внешней среде. Определено место реинжиниринга в системе банковских бизнес-процессов (при реализации — это один из естественных банковских бизнес-процессов). Сформированы основы реинжиниринга банковских бизнес-процессов, включающие совокупность оригинальных методик оценки соответствия, реорганизации и общей теории реинжиниринга бизнес-процессов. Введена классификация реорганизации банковских бизнес-процессов по уровням их представления. Предложено рассматривать методику реорганизации как совокупность методов подготовки и проведения предпроектных исследований, подготовки к внедрению, перепроектирования, внедрения новых банковских технологий и реализации нового банковского бизнес-процесса. Путем перенесения из области проектирования технических объектов разработано понятие «перепроектирование банковских бизнес-процессов», раскрывающее совокупность стадий (разработка технического задания, эскизное проектирование, техническое проектирование, составление рабочей документации) и этапов проектирования (системного, структурного, логического и технического). Перенесение опыта перепроектирования технических объектов на банковские бизнес-процессы позволило уменьшить проблемы, связанные с неразвитостью теории проектирования банковских бизнес-процессов [2, 3, 5, 12, 15, 23, 25].

3. Разработана методика выбора объекта перепроектирования (банковского бизнес-процесса), в основе которой лежит решение двух задач: минимизация составляющих принятого критерия оценки соответствия и выделение критических подпроцессов с учетом их коэффициентов значимости и предложенной матрицы оценок. Методика позволяет определять банковский бизнес-процесс, значимость которого высока (с точки зрения принятого критерия), а эффективность недостаточна [6, 8, 9, 11].

4. Разработаны подходы к определению оптимального момента смены банковской технологии (с учетом затрат и получаемого при внедрении эффекта), опережающего время ее морального старения, а также к оценке качества банковской услуги как композиции «врожденной» и «приобретенной» компонент, являющихся соответственно нормированным или заявленным перечнем свойств и полезностью услуги. При этом показано, что система формирования

качества банковской услуги должна включать в себя совокупность взаимосвязанных средств воздействия не только на внутреннюю, но и на внешнюю (включая клиентов и лиц, не являющихся клиентами) среду [4, 14, 15, 23].

5. Раскрыта роль информационных технологий как инструмента сущностного преобразования банковских бизнес-процессов. Новая банковская информационная технология преобразует среду предоставления банковских услуг в двух взаимосвязанных направлениях: повышение уровня ее автоматизации (от неавтоматизированной до автоматической) и изменение ее «бытия» (от реальной (традиционной) до виртуальной). Она способна с широким спектром целевых установок (от удовлетворения текущих (явных) потребностей до соответствия скрытым потребностям потребителя банковского продукта) замещать действующую банковскую технологию, обеспечивая при этом анализ и синтез банковских бизнес-процессов. Однако эффективные решения по преобразованию данных процессов могут быть получены лишь при учете выявленных проблем (социального, организационного и иного характера), возникающих при внедрении новых банковских информационных технологий, не зависимо от выбранного направления и глубины (уровня) преобразований [1, 2, 5, 7, 17—23, 26].

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в научных рецензируемых изданиях Республики Беларусь

1. Морозевич А.Н., Самаль С.А., Морозевич О.А. Проблемы расчета и оценки окупаемости инвестиций в корпоративные компьютерные сети // Бух. учет и анализ. — 2000. — № 5. — С. 43—48.
2. Морозевич О. Проблемы перепроектирования банковских бизнес-процессов // Вестн. Ассоц. белорус. банков. — 2001. — № 27 (143). — С. 26—38.
3. Морозевич О. Развитие реинжиниринга банковских бизнес-процессов // Маркетинг, реклама и сбыт. — 2002. — № 6 (10). — С. 62—70.
4. Морозевич О. Банковский бизнес-процесс: концептуальное представление // Агроэкономика. — 2002. — № 8. — С. 7—9.
5. Проблемы оценки достоверности результатов экономико-математического моделирования / С.А. Самаль, Б.А. Железко, А.М. Зеневич, О.А. Морозевич // Вестн. БГЭУ. — 2002. — № 5. — С. 66—70.
6. Алымов Ю., Пупликов С., Морозевич О. Методы оценки ключевых финансовых показателей и рейтингов банков // Вестн. Ассоц. белорус. банков. — 2002. — № 47—48 (211—212). — С. 27—37.
7. Морозевич О.А. Система Reuters — механизм реализации новых технологий дилинга // Белорус. банк. бюл. — 2003. — № 4 (207). — С. 56—58.

8. Пупликов С.И., Морозевич О.А. Методологические подходы к построению рейтинга надежности банков в трансформационной экономике // Белорус. банк. бюл. — 2003. — № 4 (207). — С. 39—40.
9. Пупликов С., Морозевич О. Методологические основы оценки рейтингов банков // Банк. вестн. — 2003. — № 4 (255). — С. 39—47.
10. Морозевич О. Банковский бизнес-процесс // Вестн. Ассоц. белорус. банков. — 2003. — № 39 (251). — С. 21—25.
11. Морозевич О. Методологические подходы к оценке финансовых ресурсов банка // Вестн. Ассоц. белорус. банков. — 2004. — № 1—2 (261—262). — С. 32.
12. Морозевич О. Преобразование банковских бизнес-процессов // Вестн. Ассоц. белорус. банков. — 2004. — № 8 (268). — С. 19—24.
13. Морозевич О.А., Зеневич А.М. IDEF-технологии образовательных бизнес-процессов // Вестн. БГЭУ. — 2004. — № 2. — С. 28—35.
14. Морозевич О. Основы оценки качества банковских услуг // Банк. вестн. — 2004. — № 16 (273). — С. 19—22.
15. Морозевич О. Оценка соответствия банковского бизнес-процесса заданному критерию // Вестн. Ассоц. белорус. банков. — 2004. — № 31. — С. 16—21.

Публикации в зарубежных научных рецензируемых изданиях

16. Морозевич О. Банковский бизнес-процесс // Банки Казахстана. — 2003. — № 11. — С. 48—52.

*Статьи в сборниках научных трудов, материалах,
тезисах докладов конференций*

17. Морозевич О.А. Сетевой бизнес: состояние и перспективы // Актуальные проблемы экономики на рубеже веков: состояние и перспективы: Тез. докл. Респ. науч.-практ. конф. Минск, 25—26 апр. 2000 г. / БГЭУ. — Минск, 2000. — С. 345—346.
18. Морозевич О.А. Проблемы расчета эффективности инвестиций в корпоративные сети // Актуальные проблемы экономики на рубеже веков: состояние и перспективы: Тез. докл. Респ. науч.-практ. конф. Минск, 25—26 апр. 2000 г. / БГЭУ. — Минск, 2000. — С. 100—101.
19. Морозевич О.А., Голенда Л.К. Проблемы оптимизации портфеля ценных бумаг банка // Совершенствование финансово-кредитного механизма в условиях трансформации экономики Республики Беларусь: Сб. ст. молодых ученых и магистров ВШУБ. — Минск: БГЭУ, 2000. — С. 55—56.
20. Гедранович А.Б., Морозевич О.А. Основные проблемы оптимизации портфеля ценных бумаг банка // Управление в социальных и экономических системах: Материалы IV Респ. науч.-практ. конф. Минск, 16 нояб. 2000 г.: В 2 т. / МИУ. — Минск, 2001. — Т. 2. — С. 205—206.

21. Гедранович А.Б., Морозевич О.А. Имитационное моделирование инвестиционных проектов // Управление в социальных и экономических системах: Материалы IV Респ. науч.-практ. конф. Минск, 16 нояб. 2000 г.: В 2 т. / МИУ. — Минск, 2001. — Т. 2. — С. 207—208.

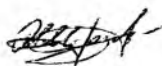
22. Morozovich O. The Determination of the Optimum Structure of Valuable Papers Portfolio of the Bank and it's Automation // Новые информационные технологии = New Information Technologies: Тр. Междунар. конф. Минск, 5—7 дек. 2000 г.: В 3 кн. / БГЭУ. — Минск, 2000. — Кн. 3. — С. 200—202.

23. Морозевич О.А. Проблемы перепроектирования банковских информационных технологий // Информационные сети, системы и технологии = Informational Networks, Systems and Technologies: Тр. VII Междунар. конф. Минск, 2—4 окт. 2001 г.: В 3 т. / БГЭУ. — Минск, 2001. — Т. 3. — С. 141—150.

24. Зеневич А.М., Морозевич О.А. IDEF-моделирование образовательных бизнес-процессов // Дистанционное обучение — образовательная среда XXI века: Материалы III Междунар. науч.-метод. конф. Минск, 13—15 нояб. 2003 г. / БГУИР. — Минск, 2003. — С. 318—321.

25. Морозевич О.А. Реорганизация банковских бизнес-процессов // Теория и практика менеджмента и маркетинга: Материалы V Междунар. науч.-практ. конф. Минск, 28—29 мая 2004 г. / БГЭУ. — Минск, 2004. — С. 167—168.

26. Морозевич О.А. Информационные технологии как инструмент существенного преобразования банковских бизнес-процессов // Актуальные проблемы современной экономики: Материалы Респ. конф. молодых ученых. Минск, 23 дек. 2003 г. / БГЭУ. — Минск, 2004. — С. 217—219.



МАРАЗЕВІЧ ВОЛЬГА АНАТОЛЬЕЎНА

**Банкаўскія бізнес-працэсы: асновы метадалогіі
прадстаўлення і пераўтварэння**

Ключавыя словы: банкаўскі бізнес-працэс, банкаўская тэхналогія, метадалогія рэінжынірынга, крытэрыі ацэнкі адпаведнасці, якасць банкаўскай паслугі, рэйтынг надзейнасці банка.

Аб’ект даследавання — дзейнасць, якая ажыццяўляецца ў банку.

Прадмет даследавання — банкаўскія бізнес-працэсы.

Мэта работы — распрацаваць асновы тэорыі і практыкі прадстаўлення і пераўтварэння банкаўскіх бізнес-працэсаў.

Метады даследавання: комплексны падыход з выкарыстаннем сістэмнага, параўнальнага і структурнага аналізу, дыялектычны метады, метады экспертных ацэнак, сінтэз, дэдукцыя і іншыя агульнанавуковыя метадычныя прыёмы даследавання.

Вынікі і іх навізна. Атрыманы наступныя новыя навуковыя вынікі, якія ў сукупнасці складаюць каструктыўную аснову для распрацоўкі тэорыі банкаўскіх бізнес-працэсаў: распрацаваны асновы метадалогіі працэснага прадстаўлення банка, якія ўключаюць сфарміраваны тэрміналагічны апарат, класіфікацыю і абгрунтаваны інструментарый прадстаўлення і пераўтварэння банкаўскіх бізнес-працэсаў; асновы рэінжынірынга банкаўскіх бізнес-працэсаў, якія ўключаюць сукупнасць метадык ацэнкі адпаведнасці і рэарганізацыі банкаўскіх бізнес-працэсаў; падыходы да вызначэння аптымальнага моманту змены банкаўскай тэхналогіі і ацэнкі якасці банкаўскіх паслуг; метадыка выбару банкаўскага бізнес-працэсу дзеля перапраектавання; класіфікацыя праблем укаранення і выкарыстання інфармацыйных тэхналогій у якасці інструмента сутнаснага пераўтварэння банкаўскіх бізнес-працэсаў.

Значнасць атрыманых вынікаў пацверджана заключэннямі Нацыянальнага банка Рэспублікі Беларусь, ААТ «Апчадны банк «Беларусбанк», ААТ «Белгазпрамбанк».

Ступень выкарыстання: вынікі дысертацыйнага даследавання ўкаранены ў работу РУП «Цэнтр банкаўскіх тэхналогій» Нацыянальнага банка Рэспублікі Беларусь, ААТ Банк «Залаты талер», ААТ «Белгазпрамбанк», а таксама ў навучальны працэс Беларускага дзяржаўнага эканамічнага універсітэта.

Галіна прымянення: тэарэтычная і практычная дзейнасць персаналу банка і яго кліентаў.

РЕЗЮМЕ

МОРОЗЕВИЧ ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА

Банковские бизнес-процессы: основы методологии представления и преобразования

Ключевые слова: банковский бизнес-процесс, банковская технология, методология реинжиниринга, критерий оценки соответствия, качество банковской услуги, рейтинг надежности банка.

Объект исследования — деятельность, осуществляемая в банке.

Предмет исследования — банковские бизнес-процессы.

Цель работы — разработать основы теории и практики представления и преобразования банковских бизнес-процессов.

Методы исследования: комплексный подход с использованием системного, сравнительного и структурного анализа, диалектический метод, метод экспертных оценок, синтез, дедукция и другие общенаучные методические приемы исследования.

Результаты и их новизна. Получены следующие научные результаты, которые в совокупности составляют конструктивную основу для разработки теории банковских бизнес-процессов: разработаны основы методологии процессного представления банка, включающие сформированный терминологический аппарат, классификацию и обоснованный инструментарий представления и преобразования банковских бизнес-процессов; основы реинжиниринга банковских бизнес-процессов, включающие совокупность методик оценки соответствия и реорганизации бизнес-процессов; подходы к определению оптимального момента смены банковской технологии и оценке качества банковских услуг; методика выбора банковского бизнес-процесса для перепроектирования; классификация проблем внедрения и использования информационных технологий в качестве инструмента сущностного преобразования банковских бизнес-процессов.

Значимость полученных результатов подтверждена заключениями Национального банка Республики Беларусь, ОАО «Сбергательный банк «Беларусбанк», ОАО «Белгазпромбанк».

Степень использования: результаты диссертационного исследования внедрены в работу РУП «Центр банковских технологий» Национального банка Республики Беларусь, ОАО Банк «Золотой талер», ОАО «Белгазпромбанк», а также в учебный процесс Белорусского государственного экономического университета.

Область применения: теоретическая и практическая деятельность персонала банка и его клиентов.

SUMMARY

OLGA A. MOROZEVICH

Bank business-processes: bases of representation and transformation methodology

Key words: bank business-process, bank technology, methodology of reengineering, criterion of conformity estimation, quality of bank service, rating of bank reliability.

Object of research: activity carried out in a bank.

Subject of research: bank business-processes.

The goal of research: to develop bases of theory and practice of bank business-processes representation and transformation.

Methods of research: a complex approach with a system, comparative and structural analysis, a dialectic method, a method of expert estimations, synthesis, deduction and others scientific methods of research.

Research findings and their newness. The following new scientific results that make up a constructive basis for development of the bank business-processes theory have been obtained: bases of methodology of processing bank representation including generated terminological device, classification and proved toolkit of the bank business-processes representation and transformation; bases of bank business-processes reengineering with the technique of conformity estimation and technique of reorganization; the approaches to definition of the optimum moment of banking technology replacement and to bank services quality estimation; technique that permits to determine a bank business-process to be reprojected; classification of problems that arise when information technologies are introduced and used as a tool of bank business-processes intrinsic transformation have been developed.

The significance of the research findings is confirmed by the conclusions of National Bank of the Republic of Belarus, Open Joint-Stock Company «Savings bank «Belarusbank», «Belgazprombank» Joint Stock.

Extent of implementation: the results of the research are applied in the work of Republican Unitary Enterprises «Banking Technologies Center» of the National Bank of the Republic of Belarus, Joint Stock Company Bank «Golden Taler», «Belgazprombank» Joint Stock as well as in the teaching process of the Belarusian State Economic University.

Sphere of use: theoretical and practical activity of bank personnel and clients.

Редактор *Т.В. Бурая*
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*
Компьютерный дизайн *Т.В. Бесчетнова*

Подписано в печать 27.12.2004. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,4. Уч.-изд. л. 1,1. Тираж 100 экз. Заказ 442

УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия издательская № 02330/0056968 от 30.04.2004.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия полиграфическая № 02330/0148750 от 30.04.2004.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.