

УДК 336.717

Г. О. Панасенко,

к. е. н., доцент кафедри фінансів Макіївського економіко-гуманітарного інституту, м. Макіївка

## КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ СКЛАДОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ

A. Panasenko,

PhD, Associate Professor, Department of Finance Economics and Humanities Institute, Makeyevka, Ukraine

### CRITERIA FOR EVALUATING THE COMPONENTS OF THE BUSINESS PROCESSES OF FORMATION MECHANISM OF RESOURCE POTENTIAL BANK

Стаття присвячена дослідженню актуальних проблем, пов'язаних із визначенням критеріїв оцінки складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку. Автором встановлено, що в сучасних умовах банки стикаються зі значними труднощами, пов'язаними з отриманням адекватних, достовірних та об'єктивних оцінок своєї діяльності. Особливої актуальності процедура оцінки набуває стосовно визначення ефективності механізму формування ресурсного потенціалу банку, оскільки в посткризових умовах пропозиція вільних фінансових ресурсів на ринку капіталів суттєвим чином знизилася. Спираючись на традиційний підхід щодо оцінки ефективності економічних бізнес-процесів будь-яких суб'єктів господарювання в статті запропоновано низку алгоритмів розрахунку ефективності ключових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку, до складу яких відноситься: аналіз ринку депозитів фізичних та юридичних осіб, інформаційна підтримка клієнта, упровадження системи заохочення для вкладників, проведення прямого маркетингу, встановлення конкурентної ставки за депозитами, розроблення та проведення рекламної кампанії в цілому.

The article investigates topical issues related to the definition of criteria for evaluating the components of business process resource potential mechanism for the formation of the bank. The author found that in today's banks face considerable difficulties in obtaining adequate, reliable and objective assessments of its activities. Assessment procedure takes particularly relevant in the context of the resource potential of the bank, because the post-crisis environment offer free financial resources in the capital market significantly decreased. An offer row in the article leaning on traditional approach in relation to the estimation of efficiency of economic business processes of any subjects of menage of algorithms of calculation of efficiency of key business processes of bank, in the complement of that belongs: market of deposits of physical and legal persons analysis, informative support of client, introduction of the system of encouragement for depositors, realization of the direct response marketing, establishment of competition rate after deposits, development and realization of advertisement campaign on the whole.

*Ключові слова: банк, ресурсний потенціал, оцінка, ефективність, критерії.*

*Key words: bank, resource potential, evaluation, efficiency, criteria.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах функціонування вітчизняні банківські установи стикаються зі значними труднощами в процесі формування свого ресурсного потенціалу при обмеженій пропозиції вільних коштів від населення і суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим, набувають особливої актуальності дослідження, присвячені аналізу ефективності основних бізнес-процесів банку, що становлять комплексний механізм залучення тимчасово вільних грошових коштів на ринку капіталів. Як наслідок, задача оціночних дій зводиться до вирішення проблеми адекватного опису процедури формування ресурсного потенціалу банку з точки зору складових його процесів, а потім проведення оптимізації отриманих моделей, що становлять суть стратегічного розвитку банківської установи [1, с. 20].

Відповідно до класичних постулатів процесно-орієнтованого підходу, ключовими показниками,

що характеризують ефективність бізнес-процесів, є: ефективність процесу за вартістю, ефективність процесу за часом і ефективність процесу за якістю [2, с. 223]. Окрім узагальнюючої методики розрахунку ефективності механізму формування ресурсного потенціалу банку, якій вже присвячено значну кількість наукових праць, значну увагу привертає обчислення ефективності складових підпроцесів вказаного механізму, наприклад, таких, як визначення задоволеності споживачів, встановлення ефективності процесів з точки зору їх пріоритетності та важливості та ін.

Таким чином, наведені обставини пояснюють вибір теми дослідження та обумовлюють її актуальність, теоретичну та практичну значущість.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання оцінки ефективності діяльності банку в цілому, окремих напрямків його функціону-

вання та видів бізнесу протягом багатьох років перебувають у сфері професійної уваги ряду вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів і практиків банківської справи, до числа яких можна віднести: М. Bank, J. Lawrenz, N. Kleftouri, Н. Вороніна, Д. Лаптирева, З. Васильченко, М. Лебедева, Н. Лутошкіну, Є. Кихаєву та ін.

Незважаючи на численні наукові публікації, питання, які стосуються розробки конкретного математичного апарату оцінки ефективності окремих бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку, висвітлені ще недостатньо та потребують подальшого значного поширення та удосконалення. Особливої уваги вимагають завдання структуризації бізнес-процесів залучення вільних грошових коштів банківськими установами, що надасть можливість максимально швидко зрозуміти потреби клієнта, знайти оптимальне рішення для задоволення цих потреб, уникаючи технічних помилок та втрат часу.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Враховуючи вищевикладене, мета статті полягає у дослідженні критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів загалом та їх адаптації до потреб банківської установи в частині проведення процесного-орієнтованого аналізу ефективності складових механізму формування її ресурсного потенціалу.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Традиційно оцінка ефективності економічних бізнес-процесів будь яких суб'єктів господарювання передбачає виділення наступних груп показників: показники ефективності окремих процесів; якісні показники продукції, що випускається суб'єктом господарювання; показники задоволеності клієнтів результатами діяльності суб'єкта господарювання; мікроекономічні та фінансові показники діяльності суб'єкта господарювання [3, с. 100].

Для формалізації зазначених показників найчастіше використовуються методи функціонального моделювання — IDEF, DFD або методи моделювання інтегрованих інформаційних систем ARIS, ORACLE, SAP/R3, BAAN, на основі яких розроблено наступні формули [4, с. 103]:

1. Складність — відношення кількості рівнів декомпозиції процесів до загальної суми виділених процесів. Даний показник дозволяє продемонструвати, ступень складності ієрархічної структури бізнес-процесів.

$$K_{ca} = \sum P_{yp} / \sum P_{np} \quad (1),$$

де  $P_{yp}$  — кількість рівнів системи бізнес-процесів;

$P_{np}$  — кількість примірників бізнес-процесів.

2. Процесність — відношення кількості "розривів" (відсутність причинно-наслідкового зв'язку між підпроцесами розглянутого процесу) у бізнес-процесах до суми класів всіх бізнес-процесів. Даний показник характеризує цілісність процесу, який може бути проблемним (що частіше буває за умов функціональної організації процесу), або процесним, коли підпроцеси пов'язані між собою причинно-наслідковим зв'язком і горизонтально інтегровані.

$$K_{np} = \sum P_{roz} / \sum P_{kn} \quad (2),$$

де  $P_{roz}$  — кількість розривів процесів в примірниках процесів;

$P_{kn}$  — кількість класів бізнес-процесів.

3. Контрольованість — відношення кількості відповідальних виконавців процесу до кількості класів бізнес-процесів [5, с. 97]. При ефективній організації процесу один відповідальний виконавець повинен контролювати один клас бізнес-процесів. Даний показник характеризує ефективність управління працівниками банку закріплених за ними і керованих ними бізнес-процесів.

$$K_{kon} = B_{вк} / \sum P_{kn} \quad (3),$$

де  $B_{вк}$  — кількість відповідальних виконавців бізнес-процесів.

4. Регульованість — відношення кількості наявної регламентної документації до кількості класів бізнес-процесів. Даний показник вказує на рівень регламентації поточних процесів.

$$K_{pez} = \sum P_{pez} / \sum P_{kn} \quad (4),$$

де  $P_{pez}$  — кількість регламентуючої нормативної документації.

Крім того, виходячи з наведених критеріїв та об'єктів оцінки стає очевидним, що для кожного процесу необхідно розглядати показники трьох категорій: показники часу (час виконання підпроцесу); показники, вимірювані у вартісному вираженні (наприклад, витрати на процес); якісні показники (прибуток, задоволеність клієнтів банку).

Звісно, деталізація представлених формул для кожного бізнес-процесу, що входить до складу механізму формування ресурсного потенціалу банку, виходить за рамки виконуваного дослідження. Наведемо деякі приклади, які дозволять наочно відобразити процедуру формалізації та в подальшому з використанням описаного алгоритму застосувати її для будь-яких бізнес-процесів.

Так, для бізнес-процесу аналізу ринку депозитів фізичних та юридичних осіб оцінка вартісної складової буде мати вигляд:

$$E_c = \frac{P}{C} * 100\% \quad (5),$$

де  $E_c$  — економічна ефективність витрат на аналіз ринку депозитів фізичних та юридичних осіб;

$P$  — зовнішній ефект, який отримав банк у результаті прийняття управлінського рішення, заснованого на інформації від проведення аналізу депозитного ринку;

$C$  — витрати на проведення аналізу ринку депозитів фізичних та юридичних осіб.

Оцінити вартісну складову аналізу також дозволить показник бюджетування процесу:

$$C = E_c \times P \quad (6),$$

де  $C$  — бюджет на проведення аналізу ринку депозитів фізичних та юридичних осіб;

$P$  — відсоток, виділений банком, на проведення аналізу;

$E_e$  — попередня економічна ефективність аналізу, яка розраховується за формулою:

$$E_e = L_e \times R \quad (7),$$

де  $L_e$  — можливі втрати банку при формуванні ресурсного потенціалу без проведення аналізу;

$R$  — відсоток зниження ймовірності втрат при проведенні аналізу.

Розглянемо ще один випадок оцінки вартості бізнес-процесу на прикладі процедури інформаційної підтримки клієнта. Для розрахунків скористаємося методикою визначення ефективності витрат банку на поінформування клієнтів, яка базується на визначенні витрат на одного споживача, що перейшов до наступного рівня ієрархічної моделі соціально-психологічного стану, і є однаковою для всіх груп клієнтів окрім системних, які найменш схильні до впливу будь-яких масових засобів комунікації та приймають рішення щодо обслуговування в банку на основі приватних зв'язків, фінансових звітів, рейтингів у професійних виданнях, аналітичних оцінок тощо [6, с. 152]

1. Витрати на одного поінформованого споживача:

$$E_A = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_A^i Y_A^i}{X_B} \quad (8),$$

де  $Y_A^i$  — витрати на інформування клієнтів банку при використанні тих або інших інструментів;

$\lambda_A^i$  — частка витрат на  $i$ -й інструмент в загальних витратах банку;

$X_B$  — кількість інформованих споживачів.

2. Витрати на використання інструментів комунікацій в процесі формування переваг до банку, його продуктів та послуг в одного споживача:

$$E_B = \frac{\left( \sum_{i=1}^n \lambda_A^i Y_A^i + \sum_{i=1}^m \lambda_B^i Y_B^i \right)}{X_C} \quad (9),$$

де  $Y_B^i$  — витрати на комунікаційну взаємодію з клієнтами банку при використанні інструментів на другому етапі;

$\lambda_B^i$  — частка витрат на  $i$ -й інструмент в загальних витратах банку на другому етапі;

$X_C$  — кількість прихильних споживачів.

3. Комунікаційні інвестиції, вкладені в клієнта, який зробив одну покупку:

$$E_C = \frac{\left( \sum_{i=1}^n \lambda_A^i Y_A^i + \sum_{i=1}^m \lambda_B^i Y_B^i + \sum_{i=1}^l \lambda_C^i Y_C^i \right)}{X_D} \quad (10),$$

де  $Y_C^i$  — витрати на комунікаційну взаємодію з клієнтами банку при використанні інструментів на третьому етапі;

$\lambda_C^i$  — частка витрат на  $i$ -й інструмент в загальних витратах банку на третьому етапі;

$X_D$  — кількість споживачів, які зробили першу покупку.

4. Комунікаційні інвестиції на клієнта, який вчинив другу покупку:

$$E_D = \frac{\left( \sum_{i=1}^n \lambda_A^i Y_A^i + \sum_{i=1}^m \lambda_B^i Y_B^i + \sum_{i=1}^l \lambda_C^i Y_C^i + \sum_{i=1}^k \lambda_D^i Y_D^i \right)}{X_E} \quad (11),$$

де  $Y_D^i$  — витрати на комунікаційну взаємодію з клієнтами банку при використанні інструментів на четвертому етапі;

$\lambda_D^i$  — частка витрат на  $i$ -й інструмент в загальних витратах банку на четвертому етапі;

$X_E$  — кількість споживачів, які вчинили дві і більше покупок.

5. Комунікаційні інвестиції на клієнта, який має лояльне відношення до банку:

$$E_E = \frac{\left( \sum_{i=1}^n \lambda_A^i Y_A^i + \sum_{i=1}^m \lambda_B^i Y_B^i + \sum_{i=1}^l \lambda_C^i Y_C^i + \sum_{i=1}^k \lambda_D^i Y_D^i + \sum_{i=1}^o \lambda_E^i Y_E^i \right)}{X_F} \quad (12),$$

де  $Y_E^i$  — витрати на передачу повідомлення з використанням  $i$ -х інструментів;

$\lambda_E^i$  — частка витрат на  $i$ -й інструмент у загальних витратах банку на останньому етапі;

$X_F$  — кількість лояльних клієнтів банку.

На особливу увагу заслуговує процес впровадження системи заохочення для вкладників. Адаптація до зазначеного процесу показників передбачає проходження наступних етапів:

1. З початку класифікація споживачів депозитних продуктів та послуг банку з присвоєнням ним відповідної ваги, здійснюється за наступною формулою:

$$I_c = \sum_{i=1}^n \tilde{N}_i = 1 \quad (13),$$

де  $I_c$  — загальна вага всіх класів споживачів бізнес-процесів підприємства;

$C_i$  — питома вага важливості  $i$ -класу споживачів (у долях);

$i$  — клас споживачів від 1 до  $n$ .

2. На другому етапі проводиться опитування кожного класу споживачів для виявлення очікуваних показників системи заохочення та їх важливості. Середньозважена важливість кожного виділеного споживачами показника очікуваної якості системи заохочування розраховується за формулою:

$$\bar{Q}_{w_j} = \sum_{i=1}^n C_i Q_{w_{ij}} \quad (14),$$

де  $\bar{Q}_{w_j}$  — середньозважена важливість  $j$ -го показника очікуваної якості (у %);

$C_i$  — питома вага важливості  $i$ -класу споживачів (у долях);

$Q_{w_{ij}}$  — важливість  $j$ -го показника очікуваної якості, привласнена  $i$ -класом споживачів (%);

$j$  — показник очікуваної якості від 1 до  $k$ .

3. На третьому етапі визначаються показники задоволеності споживачів якістю бізнес-процесів шляхом з'ясування ступеня їх задоволеності за виявленими раніше показниками очікуваної якості. Задоволеність кожним показником визначається за допомогою методів збору думок учасників, потім розраховується середньозважена задоволеність споживачів якістю за формулою:

$$\bar{Q}_{s_j} = \sum_{i=1}^n C_i Q_{s_{ij}} \quad (15),$$

де  $\bar{Q}_{s_j}$  — середньозважена задоволеність  $j$ -го показника очікуваної якості (%);

$C_i$  — питома вага важливості  $i$ -класу споживачів (долі);

$Q_{s_{ij}}$  — задоволеність  $j$ -показником якості, привласнена  $i$ -м класом споживачів.

4. На останньому етапі середня задоволеність споживача якістю розраховується за формулою:

$$\bar{Q}_s = \frac{\sum_{j=1}^k \bar{Q}_{s_j}}{k} \quad (16),$$

де  $\bar{Q}_s$  — середня задоволеність споживачів якістю (%);

$\bar{Q}_{s_j}$  — середньозважена задоволеність споживачів  $j$ -м показником якості (%);

$j$  — показник очікуваної якості від 1 до  $k$ ;

$k$  — кількість показників якості.

Якщо розглядати процес проведення прямого маркетингу, то можна запропонувати для оцінки його ефективності скористатися напрацюваннями Гайдуковича Д.С. [7, с. 10].

Так, оцінка ефективності процесу формування продуктової політики розраховується наступним чином:

$$E_{prod} = \sqrt[3]{\Delta MS_a \times MS_f \times MS_u} \quad (17),$$

де  $\Delta MS_a$  — зміни частки ринку за розміром залучених пасивів банку;

$MS_f$  — частка депозитного ринку фізичних осіб;

$MS_u$  — частка депозитного ринку юридичних осіб.

Для визначення ефективності процесу встановлення конкурентної ставки за депозитами слід використовувати таку формулу:

$$E_{price} = \frac{\sqrt[5]{r_a \times spread \times NIM \times R_{nm} \times ROA}}{r_d} \quad (18),$$

де  $r_a$  — середня ставка розміщення ресурсів;

$spread$  — чистий спред;

$NIM$  — чиста процентна маржа;

$R_{nm}$  — маржа непроцентного доходу;

$ROA$  — віддача активів;

$r_d$  — середня ставка залучення.

Ефективність розроблення та проведення рекламної кампанії в цілому має такий вигляд:

$$E_{EBM} \equiv f \left( CS \cdot SV \cdot C_{cca} \right)^{\circ} \max \quad (19),$$

де  $E_{EBM}$  — ефективність інформаційного потоку в поточній рекламній компанії;

$CS$  — задоволення потреб споживачів;

$SV$  — обсяги залучення депозитів від потенційних клієнтів;

$C_{cca}$  — коефіцієнт активності конкретної рекламної дії.

Коефіцієнт активності конкретної рекламної дії залежить від застосованої рекламної моделі, динамізму самої рекламної дії, яка впроваджується, та від спеціальних характеристик рекламної інформації. В процесі проведення рекламної компанії інформація, яка вводить на ринок має особливі характеристики, а саме, навіть тоді, коли вона вже вилучена з обігу, її вплив на клієнтів продовжує триматися [8, с. 93]. Виходячи з цього, для визначення коефіцієнту активності конкретної рекламної пропонується наступна функція:

$$C_{cca} \equiv f \left( M_{EB}, D \cdot I_c \right) \quad (20),$$

де  $M_{EB}$  — рекламна модель;

$D$  — динамізм рекламної дії;

$I_c$  — спеціальні характеристики рекламної інформації.

## ВИСНОВКИ

Отже, підводячи підсумки проведеного дослідження доходимо наступних висновків.

У статті розглянуто ключові групи показників, які застосовуються в загальній теорії процесної орієнтації бізнесу для оцінки ефективності бізнес-процесів, основними з них є: показники ефективності окремих процесів, якісні показники продукції (послуг), показники задоволеності клієнтів, мікроекономічні та фінансові показники діяльності суб'єкта господарювання. Результати проведеного аналізу наочно засвідчили той факт, що оцінка складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку передбачає використання показників часу; показників, вимірюваних у вартісному вираженні; якісних показників.

Синтез теоретичних розробок і практичного досвіду дозволив формалізувати конкретні критерії ефективності для деяких бізнес-процесів, що входять до складу механізму формування ресурсного потенціалу банку, а саме: аналіз ринку депозитів фізичних та юридичних осіб; інформаційна підтримка клієнта; упровадження системи заохочення для вкладників; проведення прямого маркетингу; встановлення конкурентної ставки за депозитами; розроблення та проведення рекламної кампанії в цілому.

Структуризація та оцінка за чітко визначеним алгоритмом складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку дає змогу виявити проблемні місця і своєчасно приймати управлінські рішення для забезпечення конкурентоспроможності банківських продуктів та удосконалення їх якості, залучення більших за обсягом та тривалістю фінансових ресурсів.

Запропоновані критерії мають здебільше універсальний характер та можуть бути використані в інших напрямках банківської діяльності де можливо застосувати процесний підхід.

#### Література:

1. Bank M. Deposit Finance as a Commitment Device and the Optimal Debt Structure of Commercial Banks / Bank M., Lawrenz J. // European financial management. — 2013. — Vol. 19. — № 1. — P. 14—44.
2. Воронин Н.П. Сравнение основных подходов использования математических методов для анализа эффективности бизнес-процессов / Н.П. Воронин // В мире научных открытий. — 2013. — № 4 (40). — С. 212—227.
3. Левитина И.Ю. Методологические аспекты диагностики бизнес-процессов / И.Ю. Левитина // Журнал правовых и экономических исследований. — 2012. — № 3. — С. 102—105.
4. Kleftouri N. Rethinking UK and EU Bank Deposit Insurance / Kleftouri N. // European

business law review. — 2013. — Vol. 24. — ISSU 1. — P. 95—126.

5. Васильченко З.М. Визначення вартості ресурсів у комерційному банку / З.М. Васильченко // Фінанси України. — 2002. — № 12. — С. 95—101.

6. Д'яконова І.І. Термінологічні проблеми побудови системи управління клієнтською базою банку / І.І. Д'яконова, В.В. Федірко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. — Вип. 21. — Суми, 2007. — С. 149—155.

7. Гайдукович Д.С. Формування комплексу маркетингу банку в умовах конкуренції: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.08 / Д.С. Гайдукович; Одеський національний економічний університет. — Одеса, 2012. — 21 с.

8. Лаптырёв Д.А. Система управления финансовыми ресурсами банка: процессы, задачи, модели, методы / Д.А. Лаптырёв. — М.: БДЦ-Пресс, 2005. — 231 с.

#### References:

1. Bank, M. (2013), "Deposit Finance as a Commitment Device and the Optimal Debt Structure of Commercial Banks", European financial management, vol. 19, pp. 14—44.
  2. Voronin, N.P. (2013), "Srvanenie osnovnyih podhodov ispolzovaniya matematicheskikh metodov dlya analiza effektivnosti biznes-protsessov", V mire nauchnyih otkrytiy, vol. 4, pp. 212—227.
  3. Levitina, I.Yu. (2012), "Metodologicheskie aspekty diagnostiki biznes-protsessov", Zhurnal pravovyih i ekonomicheskikh issledovaniy, vol. 3, pp. 102—105.
  4. Kleftouri, N. (2013), "Rethinking UK and EU Bank Deposit Insurance", European business law review, vol. 24, pp. 95—126.
  5. Vasyl'chenko, Z.M. (2002), "Vyznachennya vartosti resursiv u komertsynomu banku", Finansy Ukrayiny, vol. 12, pp. 95—101.
  6. D'yakonova, I.I. and Fedirko, V.V. (2007), "Terminolohichni problemy pobudovy systemy upravlinnya kliyent's'koyu bazoyu banku", Problemy i perspektyvy rozvytku bankivs'koyi systemy Ukrayiny, vol. 21, pp. 149—155.
  7. Haydukovich, D.S. (2012), "Formuvannya kompleksu marketynhu banku v umovakh konkurentsiyi", Ph.D. Thesis, Money, Finances, Credit, Odes'kyy natsional'nyy ekonomichnyy univer-sytet, Odesa, Ukraine.
  8. Lapytyryov, D.A. (2005), Sistema upravleniya finansovymi resursami banka: protsessyi, zadachi, modeli, metody [Management of financial resources of the bank: the processes, tasks, models, methods], BDTs-Press, Moscow, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 03.10.2014 р.*