

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»
(за матеріалами АТ «УКРСИББАНК», м. Київ)**

студентки 2-го курсу 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Ганева Дарія
Євгеніївна

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та склад системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві.....	6
1.2. Методичні підходи щодо оцінки ефективності інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами комерційного банку.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АТ «УКРСИББАНК».....	19
2.1. Характеристика системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами.....	19
2.2. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управління бізнес- процесами в комерційному банку.....	24
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ «УКРСИББАНК»	32
3.1. Шляхи вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами банку.....	32
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

В умовах зростаючої конкуренції в банківській сфері і поступової відмови від екстенсивних способів отримання прибутку особливе значення для діяльності банків набуває аналіз ринкової ситуації, вибір альтернативних рішень, який неможливо проводити, не маючи адекватної інформаційної системи, що обробляє всю отриману інформацію.

Роботу сучасного банку неможливо уявити без прогресивних систем управління, що дозволяють координувати діяльність підрозділів банків, розширювати міжбанківські зв'язки, комплексно вирішувати проблеми аналізу банківської діяльності, удосконалювати технології банківських операцій і підвищувати рівень їх керованості, крім того, сприяти поліпшенню якості обслуговування шляхом створення автоматизованих робочих місць для фахівців всіх рівнів.

Вибір банками того чи іншого програмного забезпечення пов'язаний із співвідношенням ціна – надійність – продуктивність. Багато банків не тільки купують товар, але і підписують угоди на подальше обслуговування, підтримку високошвидкісного обміну даними між філіями, з клієнтами, з іншими банками. Зокрема, в кредитній сфері, програмні продукти потрібні для прискореного запису клієнтів в базу даних, аналізу та оцінки кредитоспроможності потенційного позичальника, формулювання ефективних умов кредитування і т.д.

Однак інформаційне забезпечення необхідно для будь-якого бізнес-процесу банку, як внутрішнього, так і зовнішнього. У банківській сфері все активніше реалізуються нові види послуг, такі, як фондові і карткові операції, облік вкладів населення, робота з коштовностями, трастові, іпотечні, торгові операції, інвестиційна діяльність, міжнародні платежі і т.д. Швидка і безперебійна обробка значних потоків інформації є однією з основних завдань будь-якої великої фінансової організації.

Багато банків надають свої послуги через мережу Internet, яка стає частиною банківських технологій. Однак нові можливості банків породжують і нові проблеми. Банківська сфера зазнає постійних змін, в зв'язку з цим актуальною проблемою на сьогоднішній день є автоматизація діяльності банку, а зокрема, кредитної діяльності, як однієї з основних його функцій. На даному етапі відбувається злиття програмних продуктів, а, відповідно, необхідно найбільш оптимально перетворювати кілька інформаційних потоків в кінцевий продукт.

Теоретичні та практичні основи процесного управління розглянуто в роботах багатьох науковців і практиків, серед них: Н.М. Абдікєєв, Б. Андерсен, В.Г. Сліфєров, О.В. Корзаченко, А.І. Кузнєцов, Є. Ойхман, О.М. Помазун, В.В. Рєпін, С.В. Устенко, Дж. Харрінгтон, Дж. Чампі та багато інших. Проте в більшості опублікованих праць запропоновано дослідження в галузі переходу до процесного управління підприємствами та нефінансовими бізнес-організаціями, водночас фінансові установи, і банки зокрема, мають свою специфіку в управлінні, отже, вимагають іншого підходу, ніж підприємства. Значний внесок у дослідження щодо управління бізнес-процесами в банку зробив Р.А. Ісаєв, який у своїх дослідженнях на основі сучасних концепцій бізнес-інжинірингу запропонував комплексну типову модель банку, розроблену в програмному продукті бізнес-моделювання Business Studio. Заслуговують на увагу розробки інших науковців, зокрема М. Кравченко, Г.О. Панасенко, Ю.В. Кудляк тощо. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питанням класифікації, аналізу та моделювання бізнес-процесів присвячено багато досліджень та публікацій, але в більшості цих досліджень бізнес-процеси управління представлено лише в комплексі, як частина бізнес-процесів підприємства чи фінансової установи. Незважаючи на те що даний вид бізнес-процесів має притаманні лише йому особливості, в науковій літературі недостатньо уваги приділяють саме бізнес-процесам. Особливо актуально постає питання аналізу бізнес-процесів управління банком.

Метою даної роботи є визначення теоретико-методологічних аспектів інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві, дослідження діючої системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві, дослідження діючої системи інформаційного забезпечення бізнес-процесами на підприємстві, та обґрунтування напрямів її удосконалення в АТ «УКРСИББАНК»

Предмет дослідження – механізм управління бізнес-процесами в комерційному банку.

Об'єкт дослідження – система інформаційного забезпечення управління бізнес процесами на підприємстві

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є сучасні теорії інформаційного забезпечення, періодичні публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, спеціалізована література, періодичні видання, аналітичні і статистичні дані АТ «УКРСИББАНК»

Практичне значення отриманих результатів полягає у вдосконаленні інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами АТ «УКРСИББАНК», а саме online-ресурсу «заявка на кредит». Результати дослідження можуть бути використані у роботі банку.

Результатом дослідження опубліковано в збірці наукових статей студентів «Управління та адміністрування» стаття «Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами комерційного банку» (Додаток А)

Основний текст роботи становить 54 сторінок, в т.ч. 13 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел містить 6 найменувань, викладених на 8 сторінках. Список використаних джерел містить 38 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 8 сторінках

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та склад системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві

Поняття «інформаційне забезпечення» з'явилося в 1970-х рр. в зв'язку з впровадженням електронних обчислювальних машин в практику обробки економічних завдань і зі створенням автоматизованих систем управління (АСУ). На сьогоднішній день існує кілька визначень даного поняття:

На думку Чернишова О.О., інформаційне забезпечення – найважливіший елемент інформаційної системи та інформаційних технологій – призначене для відображення інформації, що характеризує стан керованого об'єкта і що є основою для прийняття управлінських рішень [5, с. 96].

Юшук І.П вважає, що інформаційне забезпечення – сукупність інформаційних ресурсів і послуг, що надаються для вирішення управлінських і науково-технічних завдань відповідно до етапів їх виконання [6, с. 211].

Інформаційне забезпечення – комплекс заходів зі створення документів, класифікаторів, нормативної бази та реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка застосовується в автоматизованій системі при її функціонуванні [5, с. 97].

Інформаційне забезпечення – найважливіший елемент інформаційної системи, призначений для відображення інформації, що характеризує стан керованого об'єкта і є основою для прийняття управлінських рішень. Мета розробки інформаційного забезпечення – підвищення якості управління організацією на основі підвищення достовірності та своєчасності даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. Основне призначення

інформаційного забезпечення – забезпечувати таку організацію і подання інформації, які відповідали б будь-яким вимогам користувачів, а також умовами автоматизованих технологій [5, с. 97].

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності – це здійснення дій з надання актуальної, достовірної та повної інформації суб'єкту управління (керівнику) із заданою періодичністю [6, с. 21].

Таким чином, сформуємо свою думку, що інформаційне забезпечення управління – це зв'язок інформації з системами управління підприємством і управлінським процесом в цілому.

Метою інформаційного забезпечення процесу управління є задоволення інформаційних потреб суб'єктів управління. Ця мета досягається шляхом вирішення наступних завдань: визначення та відбір джерел інформації; збір даних з відповідних джерел; правильна інтерпретація і систематизація отриманих даних; перевірка достовірності, повноти і несутеречності даних; надання систематизованих і перевірених даних суб'єктам управління; постійне і своєчасне оновлення даних. При цьому необхідно дотримуватися певних принципів організації інформаційного забезпечення.

Система управління підприємством складається з трьох взаємопов'язаних підсистем: інформаційної, керуючої і об'єкта управління (рисунки 1.1). Керуюча підсистема (управлінський апарат організації) об'єднує співробітників підприємства, які формують цілі, які розробляють плани, які працюють над вимогами до прийнятих рішень. Об'єкт управління реалізує завдання щодо виконання планових завдань, вироблених управлінським апаратом. Обидві підсистеми пов'язані між собою прямий і зворотним зв'язком. Прямий зв'язок виражається потоком директивної інформації (управлінський вплив), що спрямовується від керуючої підсистеми до об'єкта управління у вигляді наказів, планів, розпоряджень. Зворотній зв'язок є потік звітної інформації про виконання прийнятих рішень

і стан об'єкта управління, яка обробляється за допомогою інформаційної підсистеми.



Рис 1.1 – Структура системи управління підприємство

Джерело: складено за даними [14, с. 125-128]

Інструмент управління бізнес-процесами на підприємстві – це концепція ланцюжків створення цінності (added value chain). Автором цієї концепції є професор Майкл Портер, який вважав, що при проведенні стратегічного аналізу і виборі стратегії компанії доцільно звернутися саме до ланцюжка створення цінностей (ЛСЦ).

Ключові характеристики сутності «бізнес-процесів» наведено у Додатку Б.

Поєднання номінальних визначень понять «бізнес» і «процеси» формує первинне визначення сутності категорії «бізнес-процесів» як сукупності послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, орієнтовані на отримання прибутку. Прикладами бізнес-процесів можуть виступати збут і постачання,

зовнішньоекономічна діяльність, проведення рекламних кампаній тощо. Гасло багатьох нафтових компаній «від родовища до заправки» – це сукупність бізнес-процесів, які формують технологічний цикл компанії [15, с. 116].

Однак, в сучасних умовах ведення бізнесу і для цілей наукового дослідження таке визначення не може бути застосоване, оскільки містить поверхневу характеристику категорії без тлумачення взаємовпливу бізнес-процесів, їх значення в стратегічному аспекті функціонування підприємства.

Загалом розмаїття підходів до визначення поняття «бізнес-процеси» викликано перш за все тим, що самі бізнес-процеси в управлінському аспекті є «ядром» економічної системи підприємства, а їх дослідження знаходиться на межі різного роду економічних категорій: «управління (менеджмент)», «виробництво», «якість», «ефективність і результативність», «оптимізації витрат», «бізнес-модель» і цілого ряду інших. У зв'язку з цим, визначення поняття має бути розширеним і поглибленим.

Отже, під бізнес-процесами необхідно розуміти систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної мети, спрямованих на забезпечення продуктивності і ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства.

У сучасній ситуації цінним ресурсом виступає інформація. Інформаційне забезпечення будь-якого виду діяльності є складним, але разом з тим і важливим елементом економічної системи, оскільки сприяє чіткій поведінці суб'єктів ринку. Без адекватного інформаційного забезпечення діяльність підприємства малоефективна. Досягнення успіху підприємства безпосередньо залежить від практичної реалізації системи управління економікою підприємства. Виходячи із сутності, управління виступає як

система, що представляє собою єдність двох підсистем: керованої підсистеми (об'єкт управління) і керуючої підсистеми (суб'єкт управління), і сполучних їх інформаційних потоків. Значною мірою гнучкість і раціональність системи управління визначається характером інформаційних взаємозв'язків і ступенем задоволеності керівництва обсягом і якістю інформації.

Отже, одним із дієвих чинників управління виступає підвищення якості інформаційних потоків, вдосконалення інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень. Таким чином, відсутність комплексного застосування методів інформаційного забезпечення в системі управління підприємством, а саме методів збору інформації з відповідних джерел і її аналізу, методів впровадження інструментарію інформаційного забезпечення можна вважати однією з основних причин важкого становища великої кількості вітчизняних підприємств. Відсутність уявлення про системне застосування цих методів здатне серйозно спотворити картину поточної ситуації або дати невірний прогноз майбутніх подій, що в більшості випадків веде до прийняття неправильних стратегічних рішень.

Інформаційне забезпечення управління підприємства об'єднує сукупність інформаційних ресурсів і способів їх організації, необхідних і придатних для реалізації аналітичних процедур, що забезпечують процес управління. Інструментарієм інформаційного забезпечення є один або кілька взаємопов'язаних програмних продуктів для певного типу комп'ютера, технологія роботи в якому дозволяє досягти поставленої користувачем мети. В якості інструментарію можна використовувати поширені види програмних продуктів для персонального комп'ютера: текстовий процесор (редактор), настільні видавничі системи, електронні таблиці, системи управління базами даних, електронні записні книжки, електронні календарі, інформаційні системи функціонального призначення (фінансові, бухгалтерські, для маркетингу та пр.), експертні системи і т.д.

З точки зору програмних технологій інформаційна система – це не один і навіть не кілька програмних комплексів. Можна побудувати структурну

модель інформаційної системи, виділивши її основні компоненти, які містять програмні модулі певного класу (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Структурна модель інформаційної системи

Джерело: складено за даними [27, с. 138-139]

Впровадження ІС – дуже складний і дорогий проект, здійснення якого пов'язане з цілою низкою різнопланових, важко детермінованих ризиків, які призводять до того, що проект або взагалі терпить фіаско, або не досягає поставлених цілей. Крім того, аналіз ефективності проектів автоматизації бізнесу методологічно складний, і багато підприємців і менеджери не мають достатніх навичок і досвіду його проведення. Тому в сучасному підприємстві проблеми управління ризиками при побудові корпоративної інформаційної системи стоять особливо гостро, оскільки від ефективності їх вирішення багато в чому залежить конкурентоспроможність вітчизняних компаній, як на внутрішньому, так і на світовому ринку.

1.2. Методичні підходи щодо оцінки ефективності інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами комерційного банку

Бізнес-процес являє собою сукупність видів діяльності підприємства, результатом яких буде отримання прибутку.

Основні бізнес-процеси комерційного банку наведено на рис. 1.3.



Рис.1.3 – Основні бізнес-процеси комерційного банку

Джерело: складено за даними наданої АТ «УКРСИББАНК»

Бізнес-модель комерційного банку є ефективним інструментом і інформаційно-методичним посібником по формалізації і вдосконаленню діяльності банку. Вона може бути застосована, як для банків, які починають з нуля опис бізнес-процесів і формалізацію діяльності, так і для банків, які продовжують актуалізувати і вдосконалювати вже описані бізнес-процеси і інші елементи банківської діяльності.

На сьогоднішній день повсюдне впровадження сучасних інформаційних технологій в банківську діяльність передбачає використання автоматизованих процедур обробки поточних і прогностичних інформаційно-аналітичних потоків, які дозволяють екстраполювати тенденції, виявлені в аналізованому періоді, на майбутнє і визначити найбільш ймовірну перспективу розвитку бізнесу.

Інформаційна база, побудована на оцінці результативності бізнес-процесів комерційних банків, в значній мірі враховує вимоги міжнародних стандартів фінансової звітності і Базельського комітету. Дані вимоги передбачають розкриття інформації для зовнішніх користувачів і містять ряд основоположних принципів, серед яких:

- безперервність діяльності фінансового інституту;
- сталість правил бухгалтерського обліку в процесі діяльності комерційного банку;
- обережність в оцінці активів і зобов'язань, доходів і витрат з метою запобігання перенесення існуючих ризиків на наступні періоди;
- відображення в облікових реєстрах банківських операцій в день їх здійснення;
- спадкоємність вхідного балансового залишку;
- відображення активів і зобов'язань по їх первісній вартості, яка не змінюється до моменту їх списання;
- відкритість інформації, яка передбачає достовірність і зрозумілість користувачам показників обліку і звітності;
- консолідована відображення інформації про вимоги та зобов'язання банківських груп і холдингів.

Традиційний зміст аналітичного забезпечення банківського фінансового менеджменту не досить повно враховує інноваційні аспекти поступального розвитку банку, що ускладнює обґрунтування стратегій його сталого розвитку.

Розглядаючи поняття інформаційного забезпечення, Р. Калюжний, В. Шамрай виділяють три основні його значення [28, с. 419]:

- забезпеченість системи управління відповідною множиною інформації;
- діяльність, пов'язану з організацією збору, реєстрації, передачі, зберігання, опрацювання і представлення інформації;
- діяльність щодо формування цілеспрямованої суспільної й індивідуальної свідомості суб'єктів суспільних відносин щодо управління у конкретній сфері суспільних відносин (у сучасній літературі ця сутність визначається такими категоріями, як: реклама, паблік-релейшиз, формування суспільного іміджу суб'єкта управління, інформаційні операції, інформаційна боротьба, пропаганда і контрпропаганда тощо).

Інформаційне забезпечення інвестиційної стратегії і форми її реалізації через систему бізнес-процесів дозволяє управляти інформаційними потоками по формуванню кредитного портфеля реального сектора економіки і фондового портфелю, що визначає інвестиційну активність банку в даний період і обґрунтовувати ресурсні потреби для реалізації інвестиційних програм в майбутньому. Аналізуючи методи реалізації інвестиційної стратегії банку доцільно акцентувати увагу на тимчасову і секторальну структуру власного і залученого капіталу, відповідно до концепції його ціни. Методика аналізу власного і залученого капіталу є важливим напрямком ресурсного забезпечення інвестиційної діяльності. Ця методика включає оцінку джерел формування та напрямів їх використання, визначення середньозваженої вартості, факторний мультиплікативний аналіз рентабельності інвестицій.

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення інвестиційної стратегії взаємопов'язане з концепцією вартості капіталу, яка спрямована на реалізацію підходів до структури і вибору джерел фінансування банківських операцій.

Рух інформаційно-аналітичних потоків реалізації бізнес-процесів в системі стратегічного управління банком відображено на рис. 1.4.

В процесі аналізу банківської стратегії в області ціноутворення доцільна оцінка застосовуваних механізмів визначення та підтримки цін на банківські продукти, адекватні ринковим умовам позиціонування банку. На підставі отриманих результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища визначаються найбільш ефективні види банківського бізнесу для даного фінансово-кредитного інституту відповідно до критеріїв його конкурентоспроможності та привабливості ринку.

Комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення бізнес-процесів призначене для оцінки абсолютних і відносних показників, що характеризують ефективність маркетингової, інвестиційної, інноваційної, ділової та фінансової стратегій банку як фінансово-кредитного інституту. В

аналітичному забезпеченні банківського фінансового менеджменту, орієнтованого на управління вартістю, особливе значення мають підходи до формування системи показників, які відображають створення банківським бізнесом вартості.

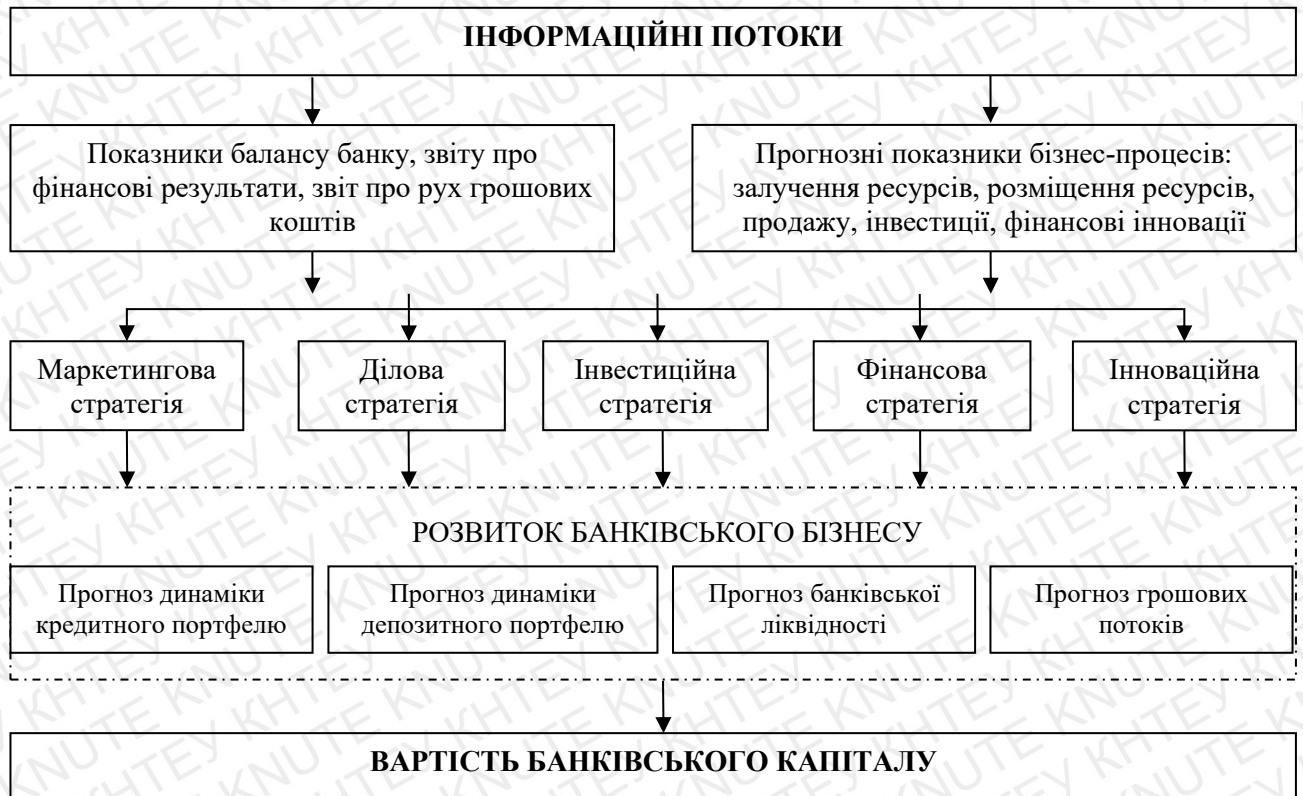


Рис. 1.4 – Інформаційно-аналітичні потоки в системі стратегічного управління банком

Джерело: складено за даними АТ «УКРСИББАНК»

Розглядаючи вартісну оцінку банківського бізнесу, нами узагальнені підходи, що визначають дисконтування грошових потоків; капіталізації прибутку; формування ринкової доданої вартості (MVA); формування економічної доданої вартості (EVA).

Особливістю методу дисконтування грошових потоків є прогнозування величини майбутніх грошових потоків і правильний вибір ставки дисконтування.

Метод прямої капіталізації прибутку призводить до спотворення вартості банку, оскільки одні банки можуть навмисно занижувати показники прибутку, а інші штучно формують завищене значення прибутку за рахунок збільшення внесеного капіталу.

Одним з ефективних, але трудомістких методів визначення вартості банків є розрахунок ринкової доданої вартості (MVA). Найбільшу трудність в реалізації цього методу представляє вибір і визначення економічної доданої вартості (EVA). У зв'язку з цим, можна виділити підхід професора І.А. Никонової, яка при розрахунку MVA застосовує EVA сукупних активів. Однак найбільш оптимальним варіантом є розрахунок EVA власного капіталу. При цьому необхідно зробити уточнення, що додана вартість створюється поряд з власним і позиковим капіталом. Це дозволяє найбільш коректно оцінити вартість банку [29]:

$$MVA \text{ bank} = \frac{Co + \Sigma (EVA)}{(1 + WACC)} \quad (1.1)$$

де Co – сумарний інвестований в банк капітал;

$WACC$ – середньозважена вартість обслуговування інвестованого капіталу.

Розрахунок вартості банку по MVA не дає об'єктивної оцінки, оскільки величина EVA може бути негативною, при перевищенні середньозваженої вартості капіталу над темпами його зростання.

З метою зниження області значущості помилки при отриманні негативного результату, але в той же час врахувати вплив показника EVA, оцінювачі беруть до уваги балансову вартість власного капіталу (BV) і теперішню економічну додану вартість (EVA) [29]:

$$MVA = EVA * (1 + PV \text{ } g \text{ } eva, t) + BVequity \quad (1.2)$$

де $PV \text{ } g \text{ } eva$ – темп зростання EVA.

Даний підхід показує, наскільки збільшується вартість банку MVA при зростанні EVA. У той же час істотним недоліком цього методу розрахунку є необхідність точного значення вартості власного капіталу банку. У разі застосування єдиної вартості по всіх категоріях банків існує ймовірність значного діапазону коливань приросту EVA.

В результаті проведених досліджень можна дійти висновку, що на відміну ринкової доданої вартості (MVA), яка базується на ринкових очікуваннях приросту доходу вартості функціонуючого капіталу, метод, заснований на концепції економічної доданої вартості (EVA), характеризує ефективність використання капіталу в минулому і сьогоденні періодах. Концепція EVA визначає дохід банку і збільшення його вартості для власників капіталу і менеджерів. Величину економічно доданої вартості можна визначити як відносно власників банку, так і по відношенню до його менеджерів.

З точки зору акціонерів, EVA визначає вартість збільшення вкладеного капіталу за рахунок ефективного використання позикових ресурсів [29]:

$$EVA = (EBIDT - N) - CE * WACC \quad (1.3)$$

де EBIDT - прибуток банку до сплати податків і відсотків за залученими ресурсами;

N – величина податкових виплат;

CE – величина інвестованого капіталу.

З точки зору менеджменту банку, EVA представляє вартість приросту капіталу банку як результат бізнес-стратегії банку. На підставі показника EVA визначається ефективність праці менеджерів і досягнутий результат бізнес-стратегії банку [29]:

$$EVA = Ea - C * COE \quad (1.4)$$

де Ea – чистий прибуток банку;

S – величина акціонерного капіталу;

COE – вартість власного капіталу, необхідна прибутковість акціонерами по вкладеним інвестиціям.

Результати досліджень дозволяють припустити, що в якості результативного показника банківського менеджменту, з точки зору стратегічного підходу до управлінського процесу, доцільно використовувати індикатор економічно доданої вартості. Цей показник ґрунтується на величині економічного прибутку банку, скоригованої на величину приведених витрат на інвестований капітал.

Застосування підходу, заснованого на економічному прибутку характеризує величину створюваної вартості в кожному часовому періоді з урахуванням діапазону процентного спреду. Прогнозне значення вартості в короткостроковому періоді визначається як сума дисконтованих значень економічного прибутку, а в довгостроковому за допомогою моделі Гордона.

Таким чином, інформаційне забезпечення управління можна розглядати з економічної, організаційної, технологічної та технічної точок зору, а також як систему ресурсного забезпечення, як специфічний вид професійної діяльності, як складову системи та процесу управління. Інформаційне забезпечення управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств і організацій шляхом інформаційно-аналітичної, методологічної та інструментальної підтримки менеджменту, а отже, посідає одне з перших місць в управлінні.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АТ «УКРСИББАНК»

2.1. Характеристика системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами

Акціонерне товариство «УКРСИББАНК» є правонаступником комерційного інноваційного банку «Харківінкомбанк», заснованого 04 травня 1990 року [20].

Згідно з рішенням Установчої конференції 21 жовтня 1991 року комерційний інноваційний банк «Харківінкомбанк» перереєстровано у закрите акціонерне товариство. Згідно з рішенням загальних зборів акціонерів від 18 червня 1992 року було змінено найменування банку на Акціонерний комерційний інноваційний банк «УКРСИББАНК». Рішенням загальних зборів акціонерів 25 серпня 1993 року змінено організаційну форму банку на відкрите акціонерне товариство.

Рішенням загальних зборів акціонерів від 27 жовтня 2009 р. акціонерний комерційний інноваційний банк «УКРСИББАНК» у зв'язку з приведенням своєї діяльності у відповідність до норм Закону України «Про акціонерні товариства» змінив своє найменування на Публічне акціонерне товариство «УКРСИББАНК», яке виступало правонаступником по всіх правах та зобов'язаннях Акціонерного комерційного інноваційного банку «УКРСИББАНК» [20].

У зв'язку з приведенням своєї діяльності у відповідність до вимог закону України «Про акціонерні товариства» Загальними Зборами Акціонерів Банку 17 жовтня 2018 року було прийнято рішення про зміну типу товариства із публічного акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство та про зміну найменування ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО

ТОВАРИСТВА «УКРСИББАНК» на АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК». АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» є правонаступником за всіма правами та обов'язками ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРСИББАНК» 04070, Україна, місто Київ, вулиця Андріївська, 2/12.

Банк є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України й має цей статус з дати його державної реєстрації відповідно до вимог чинного законодавства(Додаток В).

Банк функціонує як універсальний банк. Завданням та метою Банку є одержання прибутку від використання власних та залучених коштів для забезпечення одержання прибутку Акціонерами і розвитку банківської справи.

Банк створений для надання повного спектру внутрішніх та міжнародних банківських послуг, включаючи, без обмеження, банківські операції, які пов'язані із здійсненням комерційної, інвестиційної, депозитарної та будь-якої іншої діяльності, яка може бути дозволеною банкам чинним законодавством України. Діяльність, що вимагає дозволу та/чи ліцензування, може здійснюватися Банком після отримання такого дозволу та/чи ліцензії та у межах відповідних дозволів та/чи ліцензій [20].

Організаційна структура Центрального офісу АТ «УКРСИББАНК» наведено у Додатку Г.

АТ «УКРСИББАНК» – публічне акціонерне товариство, органами управління якого є:

- вищий орган управління – Загальні збори акціонерів банку (надалі – Збори);
- наглядовий орган – Спостережна рада банку (надалі Спостережна рада);
- виконавчий орган – Правління банку (надалі – Правління).

До компетенції Зборів, як вищого органу управління, належить вирішення всіх питань діяльності банку.

Бізнес-модель АТ «УКРСИББАНК» наведено на рис. 2.2.

З даних рис. 2.1 видно, що на кінець 2018 року чисті активи банку становили 66,3 млрд грн. Зростання обсягу чистих активів на 10,3 млрд грн за рік обумовлено такими чинниками: приріст працюючих кредитів, робота з проблемною заборгованістю, інвестування в боргові цінні папери. У 2018 році відбулося зростання ресурсної бази за рахунок коштів клієнтів.

Ефективність управління необхідно оцінювати через структурні функції – організація, контроль, мотивація, планування.

Організація діяльності підприємства полягає в підтримці різних ресурсів, необхідних для функціонування: фінансові, трудові, матеріально-технічні, трудові; також додатковим елементом в організації діяльності слід вважати продаж послуг і обслуговування клієнтів.

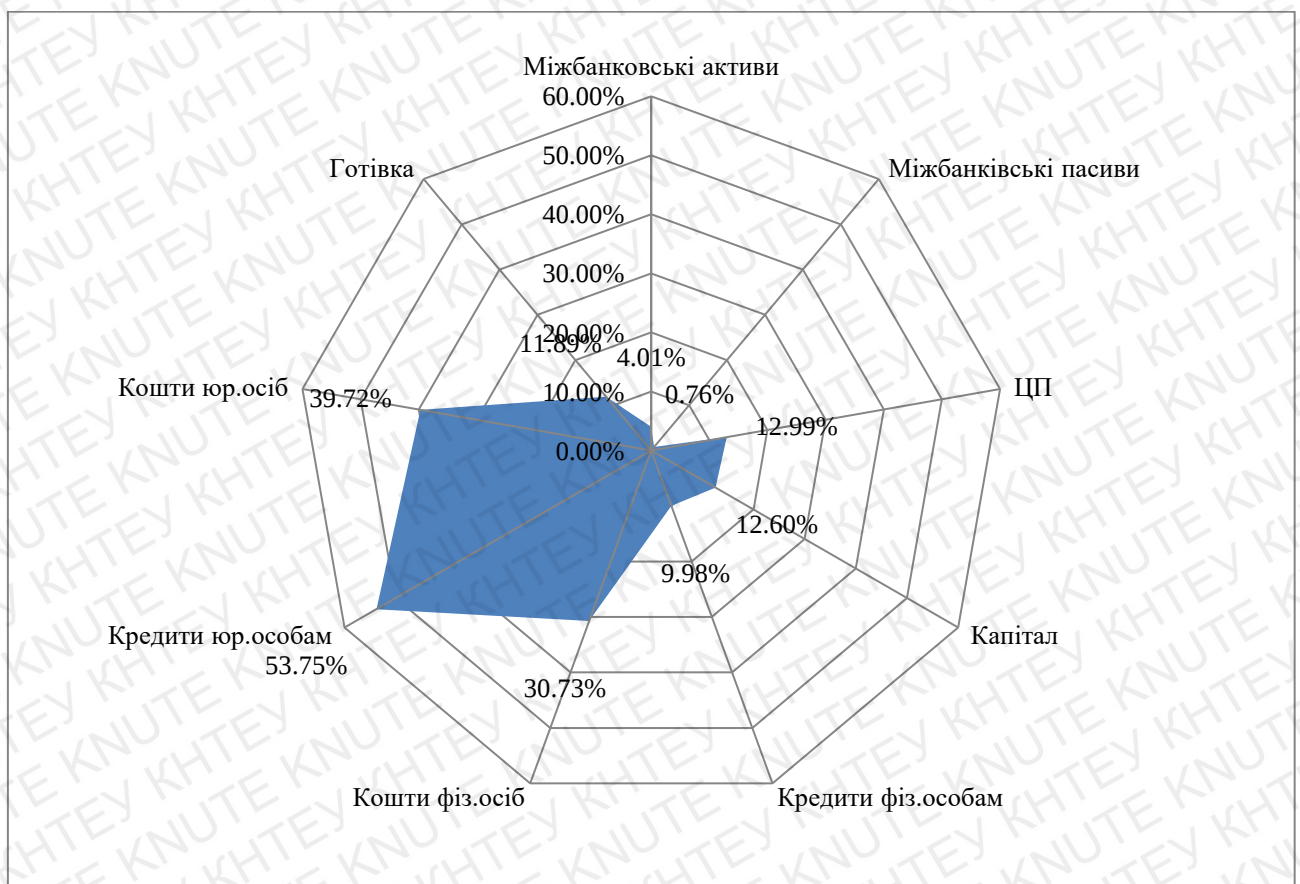


Рис. 2.2 – Бізнес-модель АТ «УКРСИББАНК» на кінець 2018 року

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

Комунікативний зв'язок між персоналом, а також з клієнтами організовується через інформаційне забезпечення діяльності. Уявімо елементи інформаційного забезпечення діяльності на рис. 2.3.

Телефонний зв'язок та мережу Інтернет підключені фірмою «Укртелеком», які постачають свої послуги без збоїв. Програмне забезпечення представлено продуктами корпорації Microsoft і встановлено на кожному комп'ютері банку.

Додатковою перевагою є наявність спеціальної програми, що дозволяє передавати електронну звітність через Інтернет, попередньо сформованої і завіреною електронним підписом.

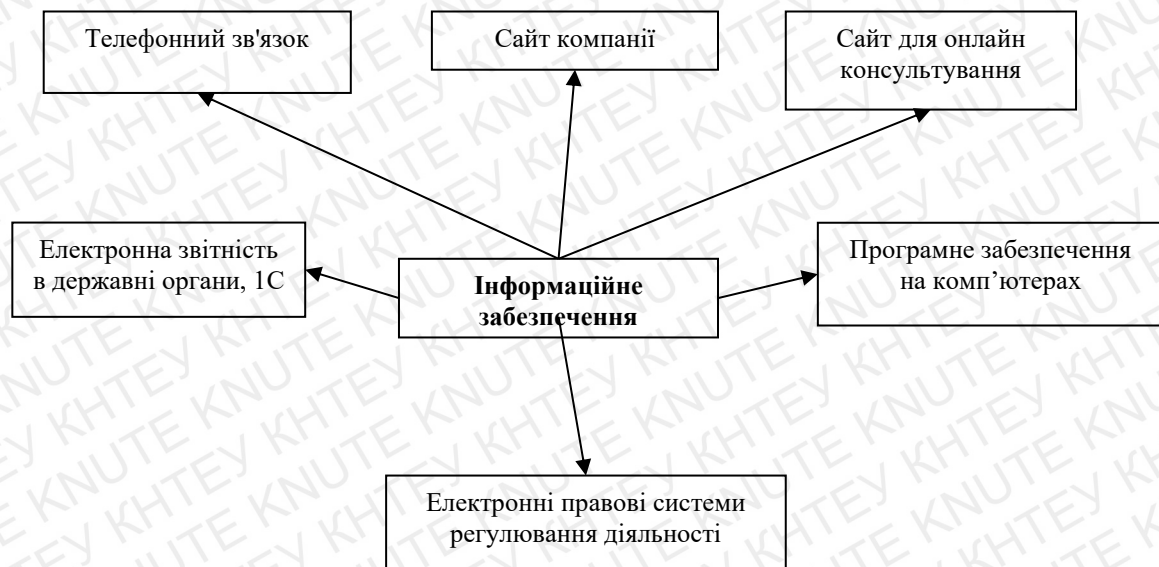


Рис. 2.3 – Інформаційне забезпечення в АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: складено за даними АТ «УКРСИББАНК»

Облік надходжень ведеться за допомогою програми 1С: Підприємство, яка фіксує всі грошові надходження, відображає рух грошових коштів на розрахунковому рахунку і в касі, а також на шляху.

В АТ «УКРСИББАНК» існує декілька видів контролю, які об'єднані в одну систему (рис. 2.4).



Рис. 2.4 – Система контролю в АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: складено за даними наданої АТ «УКРСИББАНК»

Негативним моментом в даній функції управління є відсутність контролю за діяльністю персоналу, оскільки більша частина з них працює понад 20 років, незабаром піде на пенсію. Тому підприємству слід спрямувати зусилля на функцію планування в частині залучення нових працівників для здійснення процесу прийому клієнтів.

Отже, як основні об'єкти області діяльності інформаційної системи АТ «УКРСИББАНК», розглядаються наступні види активів:

– інформаційні активи: інформація і дані в будь-якому вигляді, що отримуються, оброблюються, передаються, оголошуються, у т.ч. знання співробітників, партнерів АТ «УКРСИББАНК», бази даних та файли, документація, інструкція користувача; програмне забезпечення: прикладне програмне забезпечення, системне програмне забезпечення, сервісне програмне забезпечення і будь-яка інша програмне забезпечення, незалежно від форми отримання (придбане, власної розробки, те, що вільно розповсюджується), що використовується у АТ «УКРСИББАНК» співробітниками та системами для роботи та взаємодії з клієнтами та іншими внутрішніми і зовнішніми системами тощо;

- фізичні активи: співробітники, апаратні засоби ІТ (сервери, робочі станції, міжмережеві екрани, принтери, копіювальні апарати, телекомунікаційне обладнання, обладнання зв'язку, маршрутизатори, АТС, факси, модеми тощо), носії даних (стрічки, диски і т.п.), меблі, приміщення, виробниче обладнання, інші технічні засоби тощо;
- сервісні активи: обчислювальні і комунікаційні сервіси (Інтернет, електронна пошта, канали зв'язку і т.п.), інші технічні послуги (опалення, освітлення, енергопостачання, кондиціонування повітря, системи сигналізації та моніторингу), усі послуги, пов'язані з отриманням, наданням, використанням, передачею та знищенням активів, всі юридичні і фізичні особи, організації, установи та підприємства (а також їх співробітники), послугами яких користується АТ «УКРСИББАНК» для отримання, використання, передачі та знищення активів.

Для кожного активу визначаються можливі ризики та шляхи їх мінімізації, тобто АТ «УКРСИББАНК» використовується ризико-орієнтований підхід.

2.2. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами в комерційному банку

В основі інформаційного забезпечення діяльності банку лежить Єдина система інформаційного забезпечення. Єдина система інформаційного забезпечення АТ «УКРСИББАНК» – це територіально розподілене рішення, створене за допомогою серверних комплексів, які розташовані в апараті кожного територіального банку і в центральному апараті. Серверні комплекси працюють незалежно один від одного, взаємодія між центральним апаратом і територіальними банками відбувається через спеціальний модуль міжфілійної взаємодії.

Всі дії по роботі з інформаційним забезпеченням АТ «УКРСИББАНК» організовані за допомогою спеціальних автоматизованих робочих місць

(АРМ) співробітників, при створенні яких враховувалася специфіка діяльності різних категорій банківських працівників. Всього таких АРМ три: діловода, виконавця і керівника. Для первинної обробки інформації, її реєстрації та сканування вхідних документів призначене АРМ діловода, яке дає можливість всім категоріям співробітників банку виконує всі операції з вхідною інформацією відповідно до свого рівня доступу. АРМ Виконавця призначене для виконання співробітниками АТ «УКРСИББАНК» доручень керівника, звіту по виконаних діях і узгодження інформації. АРМ Керівника призначене спеціально для топ-менеджерів АТ «УКРСИББАНК» і дозволяє змінювати інформаційні потоки, вносячи рукописні або звукові коментарі до вихідної або вже обробленої інформації.

Згідно зі статистикою банку, впровадження системи Єдиного інформаційного забезпечення дозволило довести сумарний документообіг АТ «УКРСИББАНК» в 2018 році в середньому до 200 тис. документів в день. В даний час в АТ «УКРСИББАНК» 100%-й рівень автоматизації робочих місць. Основна частина внутрішнього інформаційного забезпечення на сьогоднішній день переведена в електронну форму. Це в першу чергу внутрішня службова переписка, комунікаційні сесії, доведення до підпорядкованих наказів вищестоящих органів; внутрішні нормативні документи банку, кредитні та інші досьє клієнтів, дані бухгалтерського обліку і контролю і т.п.

Однак не дивлячись на перевагу і зручність електронного інформаційного забезпечення, відповідно до українського законодавства банк повністю не може відмовитися від паперових носіїв інформації.

З метою раціонального накопичення, передачі та реалізації інформації в АТ «УКРСИББАНК» організована схема переміщення та зберігання паперових документів певного виду:

- паперові носії інформації, пов'язані з недержавними пенсійними фондами, направляються на зберігання в головні регіональні офіси;

- паперові носії інформації зі страхування направляються до регіонального центру супроводу загальнобанківських операцій;
- паперові носії інформації за касовими документами направляються до регіонального центру супроводу загальнобанківських операцій;
- паперові носії інформації, пов'язані з постановами про скасування арешту направляються до регіонального центру супроводу загальнобанківських операцій.

Таким чином, інформаційне забезпечення, які стосуються певній сфері діяльності банку, знаходиться в єдиному місці незалежно від місця його отримання і обробки.

При оцінці ефективності інформаційного забезпечення слід розглядати колосальний набір аспектів-критеріїв. Набір критеріїв залежить від певної області діяльності, характеристики інформаційної системи і її складу [7]. На основі відібраних критеріїв формується узагальнений показник ефективності інформаційного забезпечення діяльності. В силу того, виміряти кількісно показники інформаційного забезпечення досить складно, О. В. Мазаренко пропонує проводити таку оцінку на базі якісних показників, використовуючи для цього методику оцінки неметричних ознак Л. М. Малярець [21]. Як номінальних ознак показників інформаційного забезпечення розвитку і функціонування економічного суб'єкта О. В. Мазаренко пропонує використовувати ознаки, які мають однакову важливість, яким на базі функцій перетворення присвоюється певний кількісне значення з проміжку від 0 до 1.

Розрахунок узагальнюючого показника ефективності інформаційного забезпечення проводиться на основі середньої геометричної за формулою [21]:

$$I_{I3} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_i}$$

де I_{I3} – показник рівня ефективності інформаційного забезпечення;

n – число складових показників інформаційного забезпечення;

K_i – критерії ефективності інформаційного забезпечення.

Згідно з методикою оцінки ефективності інформаційного забезпечення О.В. Мазаренко[21]:, критеріям ефективності інформаційного забезпечення присвоюються значення від 0 до 1. Рівень ефективності інформаційного забезпечення по кожному значенню критерію оцінюється на основі вербально-числової шкалою Харрінгтона [21]:

- 0-0,2-дуже низький;
- 0,21-0,37 - низький;
- 0,38-0,64 - середній;
- 0,65-0,8 - високий;
- 0,81-1 - дуже високий.

Для визначення ефективності інформаційного забезпечення нами було виділено 10 критеріїв, представлених в таблиці 2.1. Визначення відповідають критеріям значень проводилося на підставі річного звіту АТ «УКРСИББАНК» [20] і даних, представлених на офіційному сайті АТ «УКРСИББАНК» [20].

Таблиця 2.1

Оцінка критеріїв ефективності інформаційного забезпечення
АТ «УКРСИББАНК»

Ознака	Оцінка критерію	Рівень ефективності
Рівень задоволення інформаційних потреб	0,9	дуже високий
Взаємозв'язок цілей інформаційного забезпечення та цілей функціонування і розвитку підприємства	1	дуже високий
Рівень автоматизації інформаційного забезпечення	0,95	дуже високий
Стан інформаційної інфраструктури	1	дуже високий
Рівень інформаційної грамотності споживачів інформації	0,68	високий
Наявність інвестицій в інформаційне забезпечення	1	дуже високий
Різноманітність використовуваних джерел інформації і методів роботи з нею	0,62	середній
Здійснення інформаційного забезпечення на основі побудови інформаційної моделі	1	дуже високий
Рівень відповідності інформації вимогам, які до неї пред'являються	0,72	високий
Рівень своєчасності надходження і використання інформації	0,69	високий

Джерело: складено за даними [20]

Ефективність інформаційного забезпечення АТ «УКРСИББАНК» становить:

$$I_{13} = \sqrt[10]{0,9 * 1,0 * 0,95 * 1,0 * 0,68 * 1,0 * 0,62 * 1,0 * 0,72 * 0,69} = 0,84$$

Таким чином, відповідно до шкали Харрінгтона [21], ефективність інформаційного забезпечення АТ «УКРСИББАНК» на поточний момент дуже висока, що говорить про те, що в аналізованій організації цілі інформаційного забезпечення підпорядковані загальним цілям розвитку і функціонування банку, крім того формулювання цілей функціонування і розвитку банку йде паралельно з моніторингом інформаційного середовища і урахуванням загроз і можливостей.

Інформація циркулює відповідно розробленої і використовуваної інформаційної моделі банку. Інформаційні потреби задовольняються в термін і в повному обсязі, при цьому мається сформована база даних, що регулярно оновлюється, що збільшує ефективність економічної діяльності банку і витрати на інформаційне забезпечення є виправданими і високо ефективними.

Розглянемо більш детально бізнес-процес «Оформлення кредиту» АТ «УКРСИББАНК» (Додаток Г):

Етап 1. Клієнт, представляючи заявку на кредит і отримуючи кредит, контактує з кредитним працівником банку - менеджером.

Етап 2. Менеджер, зібравши документи, відправляє співробітнику відділу кредитування документи до відділу економічної безпеки.

Етап 3. Відділ економічної безпеки веде перевірку достовірності наданих клієнтом документів, довідок і відомостей з метою своєчасного вжиття превентивних заходів, припинення випадків шахрайства в області кредитування.

Для отримання кредиту клієнти - корпоративні особи надають в банк довідки про доходи з місця роботи. За кодом свідоцтва про Державну

реєстрацію та номером ППН (ідентифікаційний податковий номер) через певні бази даних пробивається інформація про підприємство.

Перевіряється факт відсутності / наявності неоплаченої картотеки до розрахункових рахунків підприємства, факт сплати податків, судимість у клієнта і його близьких родичів, а також фактів порушення закону.

За бази відрахувань до пенсійного фонду та фонду соціального страхування, виявляється реальність заявленої в довідці заробітної плати і підтверджується офіційний статус працівника на підприємстві.

Далі перевіріці підлягає наявність і якість кредитної історії потенційного позичальника, перш за все в банку, в який клієнт звернувся за кредитом. Використовуються і неофіційні канали в податковій інспекції для отримання інформації про позичальника.

Існує можливість звернення в бюро кредитних історій з метою отримання інформації про стан кредитної історії потенційного позичальника. Перевіряється репутація самого позичальника, а також ділова репутація підприємства-роботодавця за допомогою збору та аналізу інформації, розміщеної у ЗМІ, мережі інтернет, ділових колах і з неофіційних каналів.

В кінцевому підсумку, якщо служба безпеки виносить позитивний вердикт, на цьому робота служби (на етапі розгляду заяви клієнта на отримання кредиту) закінчується. При виявленні шахрайських дій з отримання кредиту, інспектор служби безпеки як представник банку може виступити ініціатором в порушенні кримінальної справи стосовно недобросовісного позичальника.

За досліджуваного процесу видно, що він займає тривалий час, так як в даному процесі бере участь велика кількість державних організацій, з бюрократичною тяганиною.

Досліджуємо, інформаційні потоки процесу «заявка на кредит» (інсуючі).

На рис. В.1 (Додаток Д) видно, клієнт приходить в банк з документами до свого менеджера. Менеджер обробляє документи, веде бесіду з клієнтом,

виявляє його потреби в банківських продуктах і після всього, відправляє документи співробітнику відділу кредитування.

Співробітник відділу кредитування аналізує документи клієнта, збирає всередині банківської системи інформацію про нього і відправляє вже пакет документів співробітнику відділу економічної безпеки.

Співробітник відділу економічної безпеки розглядає пакет документів клієнта, обробляє дані, збирає додаткову інформацію про позичальника з зовнішніх елементів системи. Далі підписує своє рішення про позику та відправляє повний пакет документів співробітнику відділу кредитування.

Співробітник відділу кредитування ще раз переглядає документи, також підписує документи і направляє їх менеджеру. Менеджер звертає увагу на рішення про видачу кредиту і оголошує рішення клієнту.

Якщо клієнта всі домовленості влаштовують, то починається процес підписання договорів, і перерахування грошових коштів на карту або на рахунок організації (рис. 2.5).

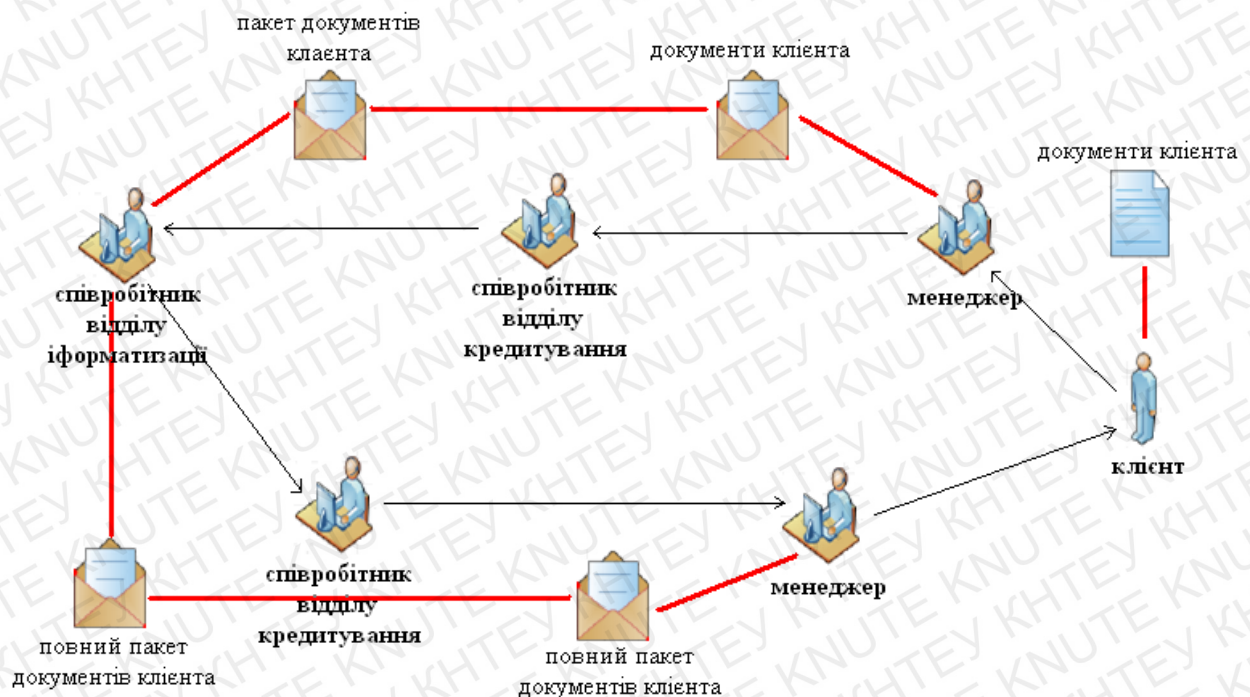


Рис. 2.5 – Взаємодія клієнтів і співробітників АТ «УКРСИББАНК»

в процесі «заявка на кредит»

[складено за даними АТ «УКРСИББАНК»]

Таким чином можна відзначити, що АТ «УКРСИББАНК» йде «в ногу з часом». Використовує новітні інформаційні технології, найпотужніші СУБД, сервера, різними методами захищає конфіденційну інформацію своїх клієнтів.

Найкращою розробкою банку була система Бізнес-online. Система дійсно спростила роботу корпоративним клієнтам у відстеженні і використанні своїх рахунків, але що стосується процесу «заявка на кредит», тут в системі одні мінуси.

Занадто тривалий час займає процес кредитування. Через розтягнутий інформаційний потік, клієнт змушений, довго, чекати рішення, в видачі кредиту. Висока тимчасове навантаження на співробітників банку, які брали участь в цьому процесі.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АТ «УКРСИББАНК»

3.1. Шляхи вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами АТ «УКРСИББАНК»

Незважаючи на те, що АТ «УКРСИББАНК» займає лідируючі позиції в рейтингу надійних банків [24], при проектуванні online-ресурсу, можливі проблеми в роботі, різні види загроз. Однак можуть з'явитися і перспективні можливості. Для того щоб прийняти рішення в потреби ресурсу, необхідно здійснити аналіз одного з важливих банків країни, визначити, наскільки сильно вплине online-ресурс «заявка на кредит» для корпоративних клієнтів, на діяльність АТ «УКРСИББАНК».

Для цього проведемо SWOT-аналіз для АТ «УКРСИББАНК». Складемо перелік сильних і слабких сторін, а також можливості і загрози online-ресурсу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу online-ресурсу «заявка на кредит» для
корпоративних клієнтів АТ «УКРСИББАНК»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Обслуговування клієнтів online	1. Можливі проблеми при навчанні співробітників
2. Зниження витрат часу на обробку документів співробітникам відділу «Управління безпекою»	2. Можливі проблеми при впровадженні ресурсу, а саме тестування і налагодження системи
3. Високий показник оперативності на реагування звернень клієнта.	3. Можливість перевантаження серверів, що призведе до гальмування працездатності ресурсу
4. Отримання швидкого результату рішення про кредит клієнта.	

Сильні сторони	Слабкі сторони
5. Безпека системи за допомогою ЕЦП та ідентифікаційного ключа.	
6. Підтримка різних мовних інтерфейсів	
Можливості	Загрози
1. Розширення продуктів кредитування для клієнтів	1. Невідомість ресурсу, може викликати недовіру клієнтів у використанні ресурсу
2. Високі конкурентні переваги.	2. Можливість слабкою мережі зв'язку
3. Підключення через АТ «УКРСИББАНК» бізнес-опіле і мобільний додаток	3. Вихід на ринок нових конкурентів
4. Зростання попиту на кредитування	4. Несанкціонований злом ресурсу

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

Після складання матриці SWOT-аналізу online-ресурсу «заявка на кредит» сформуємо аналіз загроз і можливостей, що надаються online-ресурсом «заявка на кредит» для корпоративних клієнтів (таблиці 3.2 та 3.3).

Таблиця 3.2

Аналіз загроз, що надаються online-ресурсом «заявка на кредит» для корпоративних клієнтів АТ «УКРСИББАНК»

Імовірність реалізації загроз	Наслідки загроз		
	Руйнівний (Р)	Важкі (В)	Легкі (Л)
Висока (В)	(ВР) Невідомість ресурсу, може викликати недовіру клієнтів у використанні ресурсу.	(ВВ) Несанкціонований злом ресурсу	(ВЛ) Вихід на ринок нових конкурентів
Середня (С)	(СР)	(СВ) Можливість слабкою мережі зв'язку	(СЛ)
Низька (Н)	(НР)	(НВ)	(НЛ)

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

Таблиця 3.3

Аналіз можливостей, що надаються online-ресурсом «заявка на кредит» для корпоративних клієнтів АТ «УКРСИББАНК»

Імовірність реалізації загроз	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	(ВС) Високі конкурентні переваги	(ВП) Детальний опис банківських продуктів для клієнтів	(ВМ)

Імовірність реалізації загроз	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Середня (С)	(СС) Розширення продуктів кредитування для клієнтів	(СП) Зростання попиту на кредитування	(СМ) Підключення через АТ «УКРСИББАНК» бізнес-online і мобільний додаток
Низька (Н)	(НС)	(НП)	(НМ)

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

Здійснимо комплексну оцінку можливостей і загроз з урахуванням сильних і слабких сторін (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Комплексна оцінка можливостей і загроз з урахуванням сильних і слабких сторін online-ресурсу «заявка на кредит» для корпоративних клієнтів АТ «УКРСИББАНК»

	Опис	Сильні сторони			Слабкі сторони	
		Зниження тимчасових витрат на обробку документів співробітникам відділу «Управління безпекою»	Безпека системи за допомогою ЕЦП та ідентифікаційного ключа	Обслуговування клієнтів online	Можливі проблеми при навчанні співробітників	Можливість перевантаження серверів, що призведе до гальмування працездатності ресурсу
Можливості	Розширення продуктів кредитування для клієнтів	Зниження тимчасових витрат дозволить, розширити пакет послуг кредитування	Х	Х	Х	Х
	Підключення через АТ «УКРСИББАНК» бізнес-online і мобільний додаток	Х	Х	Х	Х	Збій мережі призведе до перезавантаження системи, що вплине на роботу мобільного додатка
	Високі конкурентні переваги	Х	Х	З обслуговуванням клієнтів online, система придбає унікальність в конкурентній боротьбі	Х	Х
Загрози	Невідомість ресурсу, може викликати недовіру клієнтів у використанні ресурсу	Х	Всіляко, переконати клієнтів користуватися ресурсом, кажучи про його безпеку	Х	Х	Х
	Несанкціонованих ний злом ресурсу	Х	Малоймовірний, ресурс захищений, спеціальними ключами	Х	Х	Х
	Вихід на ринок нових конкурентів	Х	Х	Х	Якщо уповільнити дію ресурсу, то на ринок можуть вийти конкуренти	Х

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

Проведемо зважену бальну оцінку online-ресурсу «заявка на кредит» для корпоративних клієнтів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Зважена бальна оцінка online-ресурсу «заявка на кредит»
для корпоративних клієнтів

Сильні сторони	Значимість	Оцінка	Оцінка у балах	Частка, %
1. Обслуговування клієнтів online.	1	5	5	0,10
2. Зниження витрат часу на обробку документів співробітникам відділу «Управління безпекою»	1	5	5	0,10
3. Високий показник оперативності на реагування звернень клієнта	2	4	8	0,17
4. Отримання швидкого результату рішення про кредити клієнта	3	4	12	0,25
5. Безпека системи за допомогою ЕЦП і ідентифікаційного ключа	1	5	5	0,10
6. Підтримка різних мовних інтерфейсів	3	4	12	0,25
РАЗОМ:			47	0,97
Слабкі сторони				
1. Можливі проблеми при навчанні співробітників	1	5	5	0,2
2. Можливі проблеми при впровадженні ресурсу, а саме тестування і налагодження системи	1	5	5	0,2
3. Можливість перевантаження серверів, що призведе до гальмування працездатності ресурсу	1	5	5	0,2
РАЗОМ:			25	0,6
Можливості				
1. Розширення продуктів кредитування для клієнтів	1	5	5	0,19
2. Високі конкурентні переваги.	1	5	5	0,19
3. Підключення через АТ «УКРСИББАНК» бізнес-online і мобільний додаток	2	4	8	0,3
4. Зростання попиту на кредитування	2	4	8	0,3
РАЗОМ:			26	0,98
Загрози				
1. Невідомість ресурсу, може викликати недовіру клієнтів у використанні ресурсу	1	5	5	0,19
2. Можливість слабкою мережі зв'язку	2	4	8	0,3
3. Вихід на ринок нових конкурентів	2	4	8	0,3
4. Несанкціонований злом ресурсу	1	5	5	0,19
РАЗОМ:			26	0,98

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

Проведемо статистичну оцінку сильних, слабких сторін, можливості і загрози online-ресурсу «заявка на кредит» для корпоративних клієнтів (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Статистична оцінка сильні, слабкі сторони, можливості і загрози online-ресурсу «заявка на кредит» для корпоративних клієнтів

<i>Сильні сторони</i>	<i>Значимість</i>	<i>Оцінка</i>	<i>Ранг</i>	<i>Можливості</i>	<i>Значимість</i>	<i>Оцінка</i>	<i>Ранг</i>
Обслуговування клієнтів online.	5	5	25	Розширення продуктів кредитування для клієнтів	5	5	25
Зниження тимчасових витрат на обробку документів співробітникам відділу «Управління безпекою»	5	5	25	Високі конкурентні переваги.	5	5	25
Високий показник оперативності на реагування звернень клієнта.	4	4	16	Підключення через АТ «УКРСИББАНК» бізнес-online і мобільний додаток	3	5	15
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Значимість</i>	<i>Оцінка</i>	<i>Ранг</i>	<i>Загрози</i>	<i>Значимість</i>	<i>Оцінка</i>	<i>Ранг</i>
Можливі проблеми при навчанні співробітників.	5	5	12	Невідомість ресурсу, може викликати недовіру клієнтів	5	5	25
Можливі проблеми при впровадженні ресурсу, а саме тестування і налагодження системи.	4	3	9	Ресурсу	4	4	16
Можливість перевантаження серверів, що призведе до гальмування працездатності ресурсу.	3	4	12	Можливість слабкою мережі зв'язку	4	5	20

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

Для підведення підсумків проведемо комплексно-статистичну оцінку можливостей і загроз з урахуванням сильних і слабких сторін online-ресурсу «заявка на кредит» для корпоративних клієнтів (табл. 3.7)

В результаті проведення SWOT-аналізу встановлено, що найбільш сильними сторонами online-ресурсу АТ «УКРСИББАНК» є:

- 1) зниження тимчасових витрат на обробку документів співробітникам відділу Управління безпекою – 0,10%;
- 2) високий показник оперативності на реагування звернень клієнта – 0,17%;
- 3) отримання швидкого результату рішення про кредит клієнта – 0,25%;
- 4) підтримка різних мовних інтерфейсів – 0,25%.

Також були виявлені слабкі сторони:

- 1) можливі проблеми при навчанні співробітників – 0,2%;
- 2) можливі проблеми при впровадженні ресурсу, а саме тестування і налагодження системи – 0,2%;
- 3) можливість перевантаження серверів, що призведе до гальмування працездатності ресурсу – 0,2%.

Найбільш істотними можливостями є:

- 1) розширення продуктів кредитування для клієнтів – 0,19%;
- 2) високі конкурентні переваги – 0,19%;
- 3) підключення через АТ «УКРСИББАНК» бізнес-online і мобільний додаток – 0,3%;
- 4) зростання попиту на кредитування – 0,3%.

Загрози які були виявлені:

- 1) невідомість ресурсу, може викликати недовіру клієнтів у використанні ресурсу – 0,19%;
- 2) можливість слабкою мережі зв'язку – 0,3%;
- 3) вихід на ринок нових конкурентів – 0,3%;
- 4) несанкціонований злом ресурсу – 0,19%.

Таблиця 3.7

Комплексно-статистична оцінка можливостей і загроз з урахуванням сильних і слабких сторін online-ресурсу «заявка на кредит» для корпоративних клієнтів

		Можливості			Загрози		
		Розширення продуктів кредитування для клієнтів	Високі конкурентні переваги	Підключення через АТ «УКРСИББАНК» бізнес-online і мобільний додаток	Невідомість ресурсу, може викликати недовіру клієнтів у використанні ресурсу	Вихід на ринок нових конкурентів	Можливість слабкою мережі зв'язку
Імовірність появи (Pj)		0,9	0,8	0,8	0,7	1	0,6
Коефіцієнт впливу (Kj)		0,9	0,7	0,5	0,7	0,8	0,5
Сильні сторони							
Обслуговування клієнтів online	5	5	3	3	-1	-2	-2
Отримання швидкого результату рішення про кредит клієнта	4	5	4	3	-4	-1	-1
Зниження тимчасових витрат на обробку документів співробітникам відділу «Управління безпекою»	5	3	1	2	-2	-2	-2
Слабкі сторони (W)							
Можливі проблеми при навчанні співробітників	-2	3	4	3	-1	-3	-3
Можливі проблеми при впровадженні ресурсу, а саме тестування і налагодження системи	-4	3	3	2	-2	-3	-1
Можливість перевантаження серверів, що призведе до гальмування працездатності ресурсу	-3	4	2	2	-3	-3	-3

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

На даний момент часу впровадження нової технології online-ресурсу «заявка на кредит» дозволить АТ «УКРСИББАНК» полегшити роботу всім підрозділам відділу Управління безпекою, приверне і утримає корпоративних клієнтів, підвищить рейтингові показники АТ «УКРСИББАНК» і збільшить конкурентні переваги.

Крім того, online-ресурс дозволить банку ефективно контролювати потік документів і спрощувати роботу співробітникам банку в відділі економічної безпеки і полегшить процес заявки кредиту корпоративним клієнтам.

Отже, у другому розділі проаналізовано процес «заявка на кредит», де було описано взаємодію співробітників банку з корпоративними клієнтами.

Аналіз показав, що даний процес займає багато часу як у клієнтів, так і у його співробітників. Збір та обробка документів клієнта, триває надмірно довгий час. Весь процес дуже розтягнутий, складний і низькоефективних.

Внаслідок цього, необхідно вдосконалити процес «заявка на кредит» за допомогою online-ресурсу (рис. 3.1).

У цьому процесі клієнт не витрачає час, приїжджаючи в банк. Він відправляє необхідні документи своєму менеджеру і чекає на дзвінок або чекає відповідь через інтернет-портал.

Менеджер обробляє документи, збирає всередині банківської системи інформацію про клієнта і відправляє вже пакет документів співробітнику відділу економічної безпеки.

Співробітник відділу економічної безпеки розглядає пакет документів клієнта, обробляє дані, збирає додаткову інформацію про позичальника з зовнішніх елементів системи. Далі підписує своє рішення про позику та відправляє повний пакет документів менеджеру.

Менеджер звертає увагу на рішення про видачу кредиту і оголошує рішення клієнту.

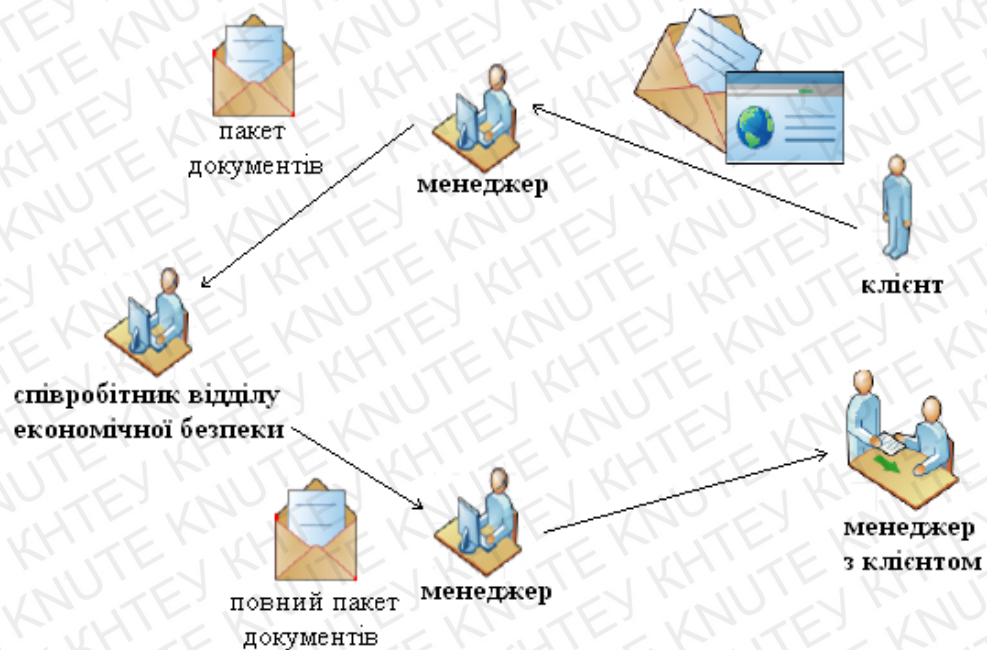


Рис. 3.1 – Взаємодія клієнтів і співробітників банку в бізнес-процесі
«заявка на кредит»

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

Якщо клієнта всі домовленості влаштовують, то клієнт приїжджає в банк до свого менеджера для підписання договорів, обговорюють всі умови кредитування, і після перерахування грошових коштів на карту або на рахунок організації клієнт відправляється вирішувати власні організаційні питання.

Завдяки застосуванню запропонованого online-ресурсу даний процес зміниться, швидкість подачі заявки, обробки, оформлення зросте. Зросте кількість задоволених корпоративних клієнтів в процесі взяття кредиту. Внаслідок вище викладеного, даний процес підвищить рейтинг АТ «УКРСИББАНК». За допомогою, запропонованого online-ресурсу збільшаться конкурентні переваги банку серед інших банків.

Запропонована модель бізнес-процесу «Оформлення кредиту» за допомогою online-ресурсу, представлена Додатку Е.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Для того щоб оцінити ефективність online-ресурсу, необхідно провести різнобічний аналіз online-ресурсу «заявка на кредит» для корпоративних клієнтів. Аналіз складається з трьох етапів (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Етапи проведення аналізу online-ресурсу «заявка на кредит»
АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: складено автором

Етап 1: підготовчий

На цьому етапі проводиться розрахунок часу, вартість кожного підпроцесу, процесу «видачі кредиту» корпоративним клієнтам.

У табл. 3.8 представлений тимчасової і вартісний аналіз процесу «видачі кредиту» (як є).

Таблиця 3.8

Тимчасової і вартісний аналіз чинного процесу «видачі кредиту»

Процеси	Час, год.	Вартість роботи, грн.	Кількість виконуваних дій, од.	Організаційна одиниця, од.
1. Подача документів	1	-	1	Клієнт
2. Обробка і відправка документів	1	100	2	Менеджер

Продовження табл. 3.8

Процеси	Час, год.	Вартість роботи, грн.	Кількість виконуваних дій, од.	Організаційна одиниця, од.
3. Обробка поданих документів	2	200	4	Співробітник відділу кредитування
4. Збір додаткових документів	3	300	10	Співробітник відділу ЕБ
5. Аналіз, обробка всього пакету документів	1	100	2	
6. Відправка повного пакету документів	5 хв.	20	1	
7. Отримання, розгляд	1	100	3	Співробітник відділу кредитування
8. Відправлення повного пакету документів	5 хв.	20	1	Співробітник відділу кредитування
9. Отримання пакета, оформлення та повідомлення клієнту	5 хв.	20	1	Менеджер
10. Видача кредиту	1-1,5	150	1	Менеджер, клієнт
Разом	10 год.2 0 хв.	2360,0	26	4

Джерело: складено автором

У таблиці можна побачити всіх учасників процесу, витрачений час кожного учасника і вартість роботи кожного співробітника.

У табл. 3.9 представлений тимчасової і вартісний аналіз процесу «видачі кредиту» (запропоновано).

Таблиця 3.9

Тимчасової і вартісний аналіз рекомендованого процесу «видачі кредиту»

Процеси	Час, год.	Вартість роботи, грн.	Кількість виконуваних дій, од.	Організаційна одиниця, од.
1. Подача документів	1	-	1	Клієнт
2. Обробка і відправка документів	1	100	2	Менеджер
3. Збір додаткових документів	2	200	10	Співробітник відділу ЕБ
4. Відправлення повного пакету документів	5 мин	20	1	Співробітник відділу ЕБ

Продовження табл. 3.8

Процеси	Час, год.	Вартість роботи, грн.	Кількість виконуваних дій, од.	Організаційна одиниця, од.
5. Отримання пакета, повідомлення клієнту	30 мин	50	2	Менеджер
6. Видача кредиту	1-1,5	150	1	Менеджер, клієнт
Разом	6 год. 5 хв.	520	17	3

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

Результат проведеного аналізу (таб.3.8) показав, що учасників процесу більше, а значить час навантаження співробітників збільшено. Цей фактор безпосередньо впливає на заробітну плату кожного співробітника.

Клієнту весь процес подачі «заявки на кредит» доставляє незручність через тривале очікування рішення в кредиті.

У таблиці 3.9 пропонується вирішення цих проблем. За допомогою online-ресурсу відділ кредитування розформовується.

При цьому скорочується час обробки документів, мінімізується вартість роботи співробітників. Знижується навантаження на Управління безпекою та менеджера по роботі з клієнтами.

Для клієнта час очікування відповіді зменшується, що дозволяє підвищити репутацію самого банку.

Проведені розрахунки були виконані, за допомогою наданої інформації відділу кадрів АТ «УКРСИББАНК»:

- 1) Загальний оклад співробітника 18 000 грн.
- 2) Загальні робочі дні, місяць 22 дня.
- 3) Загальний робочий час, день 8 годин.

Етап 2: аналітичний.

За допомогою опитування була виявлена потреба в online-ресурсі не тільки у клієнтів банку, а й ще у співробітників банку, що беруть участь в

процесі «заявка на кредит». Дані збиралися за допомогою розробленої анкети (Додаток 3). Всі зібрані дані оброблялися в MS Excel (рис. 3.3 – 3.4).

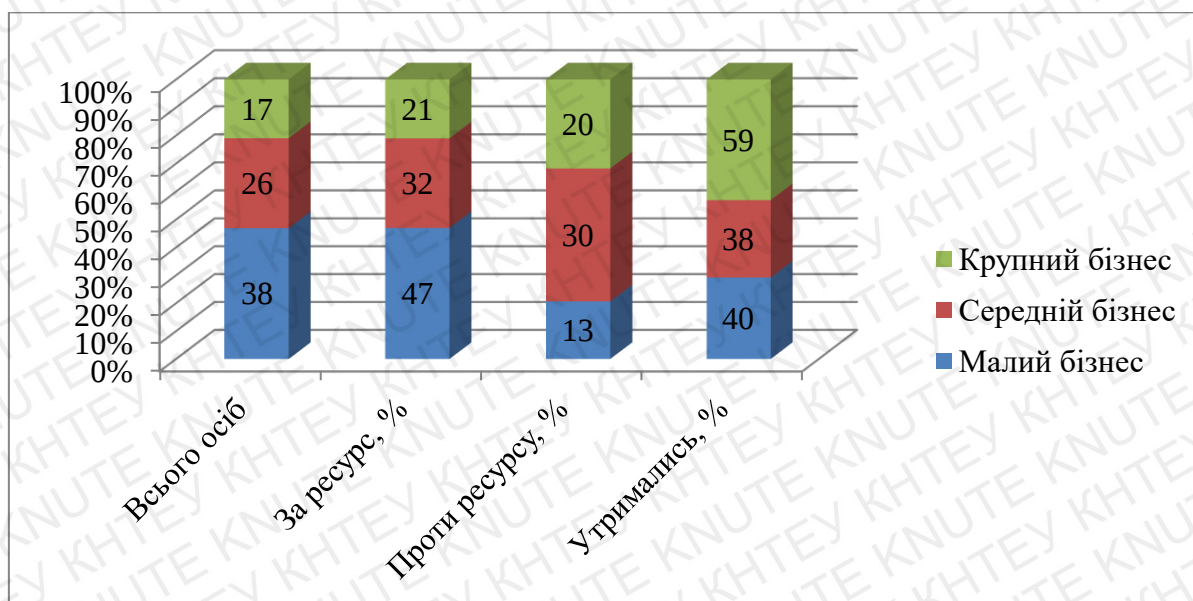


Рис. 3.3 – Опитування клієнтів банку, в корисності online-ресурсу в процесі видачі кредиту

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

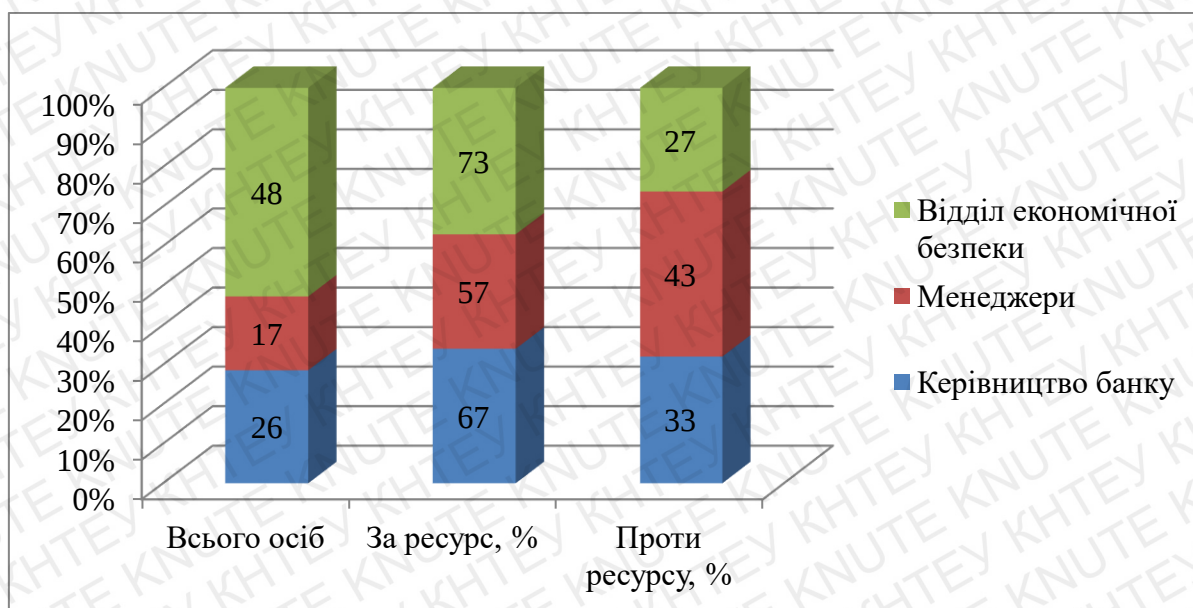


Рис. 3.4 – Опитування співробітників банку, в корисності online-ресурсу в процесі видачі кредиту

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

За результатами проведення опитування сформувалася повна оцінка корисності online-ресурсу. У таблиці 3.10 представлена оцінка корисності online-ресурсу в процесі видачі кредиту, представлені споживачі ресурсу, призначення ресурсу для кожного споживача і ступінь корисності для кожного учасника в процентах.

Таблиця 3.10

Оцінка корисності online-ресурсу в процесі видачі кредиту

Споживач ресурсу	Призначення ресурсу, для споживача	Ступінь корисності ресурсу, %
Клієнт	Задоволення своїх потреб, за допомогою використання ресурсу, для управління свого бізнесу	60
Менеджер	Оптимізація роботи для співробітників, зниження тимчасових витрат на обробку документації	15
Відділ «Управління безпекою»	Оптимізація роботи для співробітників, зниження тимчасових витрат на обробку документації	15
АТ «УКРСИББАНК»	Придбання ресурсу, для підвищення рейтингу банку, за допомогою споживчих властивостей	10
Разом	-	100

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

Також на аналітичному етапі були підібрані критерії в роботі online-ресурсу «заявка на кредит». У табл. 3.11 відображені критерії online-ресурсу «заявка на кредит»).

Таблиця 3.11

Критерії в роботі online-ресурсу «заявка на кредит»

№ п/п	Назва критерію	Оцінка, бали
1	Безпека	5
2	Продуктивність	5
3	Доступність	4
4	Швидкодія	5
5	Зручність	4

Джерело: складено за даними наданими АТ «УКРСИББАНК»

На завершенні другого етапу, виявлені допоміжні функції online-ресурсу. Крім заявки на кредит, корпоративні клієнти також зможуть за допомогою ресурсу замовляти виписки своїх витрат, для податкової звітності, дізнаватися різну інформацію про банківські продукти та послуги, отримувати консультацію у свого менеджера, чи не приїжджаючи в банк.

Етап 3: оцінка ефективності. Для підбиття підсумку оцінки результату ефективності, необхідно проаналізувати попередні два етапи.

Online-ресурс дозволить:

- 1) Скоротити цикл роботи в процесі взяття кредиту на 60%;
- 2) Забезпечити зберігання більшої документації на серверах на 45%;
- 3) Скоротити час збору і підготовки документів клієнта на 70%;
- 4) Скоротити час обслуговування клієнта на 90%;
- 5) Оформити заявку на кредит зручним і доступним способом на 85%;
- 6) Забезпечити збереження конфіденційних даних клієнтів, за допомогою різних методів безпеки на 93%.

Таким чином, проектування online-ресурсу призведе:

- до доцільному виду виконання численних процесів в одному ресурсі;
- до підвищення задоволеності клієнтів при використанні вдосконалених процедур обслуговування і обміну інформацією в процесі взяття кредиту;
- до забезпечення оперативності, за рахунок використання сучасних управлінських технологій online-ресурсу;
- до зниження трудомісткості введення і пошуку інформації про клієнта через внутрішню базу даних;
- до скорочення операцій, які раніше виконувалися вручну;
- до підвищення задоволеності клієнтів в процесі взяття кредиту і отримання докладної інформації за допомогою ресурсу;
- до забезпечення до безпечного отримання та зберігання конфіденційної інформації клієнта

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній роботі проведено дослідження на тему «Система інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві» (за матеріалами АТ «УКРСИББАНК»), з якого можна зробити наступні висновки.

1. В першому розділі досліджено теоретико-методологічні аспекти інформаційного забезпечення управління. Аналіз сутності та склад системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами дозволив визначити, що бізнес-процеси – це система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій, яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної мети, спрямованих на забезпечення продуктивності і ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданий вартості до цільового ринку через бізнес-модель підприємства.
2. Також визначено, що інформаційне забезпечення управління можна розглядати з економічної, організаційної, технологічної та технічної точок зору, а також як систему ресурсного забезпечення, як специфічний вид професійної діяльності, як складову системи та процесу управління. Інформаційне забезпечення управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств і організацій шляхом інформаційно-аналітичної, методологічної та інструментальної підтримки менеджменту, а отже, посідає одне з перших місць в управлінні. Отже, інформаційне забезпечення управління – це зв'язок інформації з системами управління підприємством і управлінським процесом в цілому.

3. У другому розділі проведено дослідження системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами в АТ «УКРСИББАНК».

Акціонерне товариство «УКРСИББАНК» є правонаступником комерційного інноваційного банку «Харківінкомбанк», заснованого 04 травня 1990 року Зборами Засновників, зареєстрованого Держбанком СРСР 18 червня 1990 року і перереєстрованого у Національному банку України 28 жовтня 1991 року. Банк є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України й має цей статус з дати його державної реєстрації відповідно до вимог чинного законодавства.

4. Проведений аналіз бізнес-моделі АТ «УКРСИББАНК» дозволив виявити, що на кінець 2018 року чисті активи банку становили 66,3 млрд грн. Зростання обсягу чистих активів на 10,3 млрд грн за рік обумовлено такими чинниками: приріст працюючих кредитів, робота з проблемною заборгованістю, інвестування в боргові цінні папери. У 2018 році відбулося зростання ресурсної бази за рахунок коштів клієнтів.

Як основні об'єкти області діяльності інформаційної системи АТ «УКРСИББАНК», розглядаються наступні види активів: інформаційні активи; фізичні активи; сервісні активи. Для кожного активу визначаються можливі ризики та шляхи їх мінімізації, тобто в АТ «УКРСИББАНК» використовується ризико-орієнтований підхід.

Визначено, що ефективність інформаційного забезпечення АТ «УКРСИББАНК» на поточний момент дуже висока, що говорить про те, що в аналізованій організації цілі інформаційного забезпечення підпорядковані загальним цілям розвитку і функціонування банку, крім того формулювання цілей функціонування і розвитку банку йде паралельно з моніторингом інформаційного середовища і урахуванням загроз і можливостей.

5. У третьому розділі роботи запропоновано шляхи вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами АТ «УКРСИББАНК». Визначено, що online-ресурс призведе до високоефективного процесу видачі кредиту, до підвищення задоволеності клієнтів при обслуговуванні, до забезпечення оперативності процесу, до скорочення операцій, які раніше виконувалися вручну. Тим самим, online-ресурс дозволить: скоротити цикл роботи в процесі взяття кредиту на 60%; забезпечити зберігання великого об'єму документації на серверах БД на 45%; скоротити час збору і підготовки документів клієнта на 70%; скоротити час обслуговування клієнта на 90%; оформити заявку на кредит зручним і доступним способом на 85%; забезпечити збереження конфіденційних даних клієнтів, за допомогою різних методів безпеки на 93%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Помазун О.М. Моделі та інформаційні технології підтримки прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.11 / О.М. Помазун ; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ, 2016. – 281 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/Dis_Pomazun.PDF.
2. Устенко С.В., Помазун О.М. Застосування PRIME-методу для управління бізнес-процесами підприємства / С.В. Устенко, О.М. Помазун // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5(424). – С. 77–85 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.businessinform.net/pdf/2013/5_0/77_86.pdf.
3. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку / М. Кравченко // Вісник Національного банку України. – 2015. – Вересень. – С. 47–53.
4. Панасенко Г.О. Критерії оцінки складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку / Г.О. Панасенко // Агросвіт. – 2014. – №20. – С. 32–36.
5. Інформаційні технології – 2018: зб. тез V Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих науковців, 17 трав. 2018 р., м. Київ / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка; Відповід. за вип.: М.М. Астаф'єва, Д.М. Бодненко, О.М. Глушак, О.С. Литвин, В.В. Прошкін, С.М. Рижко-Семенюк. – К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2018. – 266 с.
6. Ющук І.П. Словник української мови VI століття. - К.: Київський міжнародний університет, 2017. – 352 с.
7. Формування бізнес-моделі підприємства: конспект лекцій для студентів ступеня «бакалавр»/ М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підприємн. і торгівлі. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2018. – 83 с.

8. Porter ME, Millar VE How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July-August), 149-160.].
9. Ар'єв С.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація / С.А. Ар'єв, В.А. Поцелуйко // Формування ринкових відносин в Україні. – № 12 (199). – 2017. – С. 89–93.
10. Климчук М.М. Бізнес-процеси: еволюція, сутність, класифікація та бізнес-моделювання / М.М. Климчук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія : Економічні науки. – 2010. – Вип. 4. – С. 22–28.
11. Чорнобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л.І. Чорнобай, О.І. Дума // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 125–131.
12. Хамініч С. Промисловий інжиніринг як інструмент створення конкурентоспроможного виробництва / С. Хамініч, Н. Мищак //Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 39(1). - С. 98-103.
13. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка: реалії часу. 2016. № 6(28). С. 79–87. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>.
14. Денісова О.О. Моделювання адаптивного керування архітектурою підприємства / О.О. Денісова // Інформаційні системи в економіці: монографія. — К: КНЕУ, 2012. — С. 237–255.
15. Гадецька З.М., Теливань В.О. Розробка проекту автоматизації бізнес-процесів підприємства. Актуальні питання економічних наук: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 13–14 травня 2016 р.). Херсон: Гельветика, 2016. С. 115–117.

16. Гадецька З.М., Холопова М.О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950>.
17. Porter ME, Millar VE How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July-August), 149-160.].
18. Пузирьов В.Є. Новації у викладанні вищої математики: застосування інформаційно-комунікаційних технологій /В.Є. Пузирьов // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» – Додаток 1 до № 36, Том IV (64). – К.: Гнозис, 2015. – С. 414-422.
19. Інформаційні технології у науці, освіті, виробництві: збірник тез І Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Маріуполь, 26 квітня 2018 р. / Маріупольський державний університет; уклад. Тимофєєва І.Б., Дяченко О.Ф. – Маріуполь : МДУ, 2018. – 186 с.
20. Палагута, С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій [Текст] / С. С. Палагута // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 418-421.
21. Бабій О.М., Малишко В.С., Пудичева Г.О. Б 12 Управління вартістю підприємства: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 207 с.
22. Офіційний сайт АТ «УКРСИББАНК» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://my.ukrsibbank.com/ua/>
23. Мазоренко, О. В. Підхід до оцінки рівня інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємства / О. В. Мазоренко [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19417328>
24. Офіційний сайт МІНФІН// [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
25. <https://minfin.com.ua/> Глінський Є. Г. Структуризація бізнес-процесів банку як напрямок підвищення якості банківських продуктів / Є.Глінський // Сталлий розвиток економіки. – 2012. – № 5 – С. 376 – 381.

26. Користін О. Є., Чернявський С. С. Протидія відмиванню коштів в Україні: правові та організаційні засади правоохоронної діяльності: навч. посібник / За ред. О.М. Джузі. - К.: КНТ, 2009. - 612 с.
27. Корнієнко Т. Ліквідність комерційного банку; фактори, що впливають, методи управління / Т. Корнієнко // Финансовые риски. - 2001. - № 3. - С. 51-54.
28. Кочетков В.В. Ефективність витрат підприємства на реєстрацію інформаційних потоків / В.В. Кочетков // Економічні інновації: 36. наук. праць - Одеса: ІПРЕД НАН України, 2011. - Вип. 45. - С. 118-123.
29. 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.
30. 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.
31. 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/>
32. Зверяков М. Управління фінансовою стійкістю банків: Підручник / М.І. Зверяков, В.В. Коваленко, О.С. Сергєєва. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 520 с.
33. Бобиль В.В. Фінансові ризики банків: теорія та практика управління в умовах кризи: [монографія] / В.В. Бобиль. Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В Лазаряна. Дніпропетровськ, 2016. 298 с.
34. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі : [монографія] / за заг. та наук. ред. проф. Л.О. Примостки. К.: КНЕУ, 2017. 380 с/

35. Донець О. Б. Овердрафт як інструмент кредитування банками малого та середнього бізнесу в Україні / О. Б. Донець // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету : зб. наук. праць. – 2014. – № 26. – С. 169–178.

36. Донець О. Б. Взаємозв'язок проблем банківського і реального секторів економіки України / О. Б. Донець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – Одеса, 2015. – № 10. – С. 239–242.

37. Донець О. Б. Банківська стратегія кредитування малого і середнього бізнесу [Електронний ресурс] / О. Б. Донець // Глобальні та національні проблеми економіки № 7, 2015. – С. 686–690. – Режим доступу : <http://www.global-national.in.ua>

38. Чорнобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель [Текст] / Ліана Іванівна Чорнобай, Олег Ігорович Дума // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 22. – № 2. – С. 171-182.

Додаток Б

Таблиця А.1 - Ключові характеристики сутності «бізнес-процесів» [15-26]

№ п/п	Ключова характеристика бізнес-процесу	Опис
1	Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність) [16-20]	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції. У разі некомерційних організацій споживчої цінністю результатів всіх бізнес-процесів буде задоволення потреб самореалізації, духовних і соціальних потреб людини. Якщо виконуються в організації дії і операції не створюють доданої вартості (споживчої цінності), не впливають на якість формування цієї вартості, не є керуючими процесами і процесами розвитку, то такі дії не можна розглядати як бізнес-процеси. Якщо перестануть виконуватися основні бізнес-процеси, споживча цінність не буде створена взагалі, а при зупинки допоміжних бізнес-процесів, продуктивність основних суттєво зменшуватися.
2	Взаємозалежність і взаємозв'язок усіх бізнес-процесів на підприємстві [15; 18-19; 21-25]	Досягнення певних цілей організації неможливо без функціонування всіх існуючих бізнес-процесів. Відсутність одного бізнес-процесу або його неефективність неминуче впливають як на ефективність інших, так і на результативність всієї організації. Ступінь залежності між бізнес-процесами можна виміряти через кореляцію показника доданої вартості досліджуваного процесу і процесу, що передує даному. Застосування цього принципу на практиці істотно підвищує ефективність управління бізнес-процесами, адже розуміння їх послідовності і взаємовпливу дозволяє реалістично планувати, ефективно організовувати і стимулювати самотивацію працівників, а також здійснювати контроль і регулювати виявлені відхилення. Дослідження ролі та значення окремого бізнес-процесу або бізнес-процедури без визначення взаємозалежності процесів в економічній системі підприємства не має ніякої перспективи. Адже додану вартість (споживчу цінність) створює вся система бізнес-процесів.
3	Зосередження бізнес-процесів навколо однієї мети (комплексної мети) [17, 19, 21, 23, 25, 26]	При декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їх функціональне призначення і роль у формуванні доданої вартості (споживчої цінності). Кожен бізнес-процес виконується відповідно до визначеної мети, досягнення якої (якісно і кількісно) в сукупності дає бажане і заплановане значення «виходу» бізнес-процесів.

Продовження додатку Б

№ п/п	Ключова характеристика бізнес-процесу	Опис
4	Вимірність результату кожного бізнес-процесу [17, 22, 23, 25]	Якщо кожен бізнес-процес має кінець і початок [17], то відповідно має бути система критеріїв і підходів до вираження результатів виконання бізнес-процесу в числовому вимірі. За інших умов дія не може вважатися бізнес-процесом.
5	Дискретність процесу (наявність початку, «входу» і закінчення, «виходу») [15-17, 20, 24]	Згідно з визначенням М. Портера [17] кожен бізнес-процес має початок і кінець, які визначаються витратами організаційних ресурсів («вхід») і «формуванням споживчої цінності» («вихід»). В організаційних ресурсів слід віднести матеріальні, людські, інтелектуальні, інформаційні, фінансові і т.д.

Додаток В

Історія UKRSIBBANK починається з 1990 р. Перші два роки на фінансовому ринку банк виступав як Харківський регіональний банк, який обслуговував великих корпоративних клієнтів.

У 1996 р. банк починає відкривати філії в інших регіонах України, а з 2000 р. будує ефективну роздрібну мережу. Активно працюючи з фізичними та юридичними особами, UKRSIBBANK постійно розширює перелік банківських послуг і продуктів та завойовує нові ринкові частки.

З 2000 р. банк стабільно утримує позиції лідера на ринку інвестицій, неодноразово отримуючи титул кращого інвестиційного банку країни.

У 2003 р. UKRSIBBANK перетворюється на національного лідера, упевнено входячи до десятки провідних банків України.

У грудні 2005 р. відбулася офіційна церемонія підписання договору покупки 51% акцій третього найбільшого в Україні банку – UKRSIBBANK найбільшою міжнародною фінансовою групою BNP Paribas.

У квітні 2006 р. стратегічним інвестором UKRSIBBANK з часткою 51% стала одна з найбільших у світі фінансових груп BNP Paribas.

У 2009 р. частка була збільшена до 81,42%, а у 2010 до 99,99%.

У серпні 2011 р. завершилася процедура придбання 15% акцій UKRSIBBANK Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), після чого частка BNP Paribas склала 84,99%.

В лютому 2016 року розмір частки ЄБРР збільшився до 40%, таким чином, частка BNP Paribas склала 59,99%.

В лютому 2018 року BNP Paribas викупив у міноритаріїв акції UKRSIBBANK, збільшивши частку до 60%.

Банк має самостійний баланс і кореспондентські рахунки в Національному банку України й інших банківських установах, фірмове найменування, зареєстрований знак обслуговування, печатки, бланки та штампи зі своїм фірмовим найменуванням та знаком обслуговування.

Банк у своїй діяльності керується Цивільним та Господарським кодексами України, Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», нормативно-правовими актами Національного банку України, іншим чинним законодавством України і Статутом. Банк дотримується вимог та економічних нормативів, встановлених Національним банком України, і використовує єдині правила бухгалтерського обліку в банках на основі комплексної автоматизації і комп'ютеризації, а також подає в Національний банк України звітність та іншу інформацію в обсягах і формах, встановлених Національним банком України [20].

Банк має виключне право на використання свого найменування, торговельної марки та знаку обслуговування.

Додаток Г

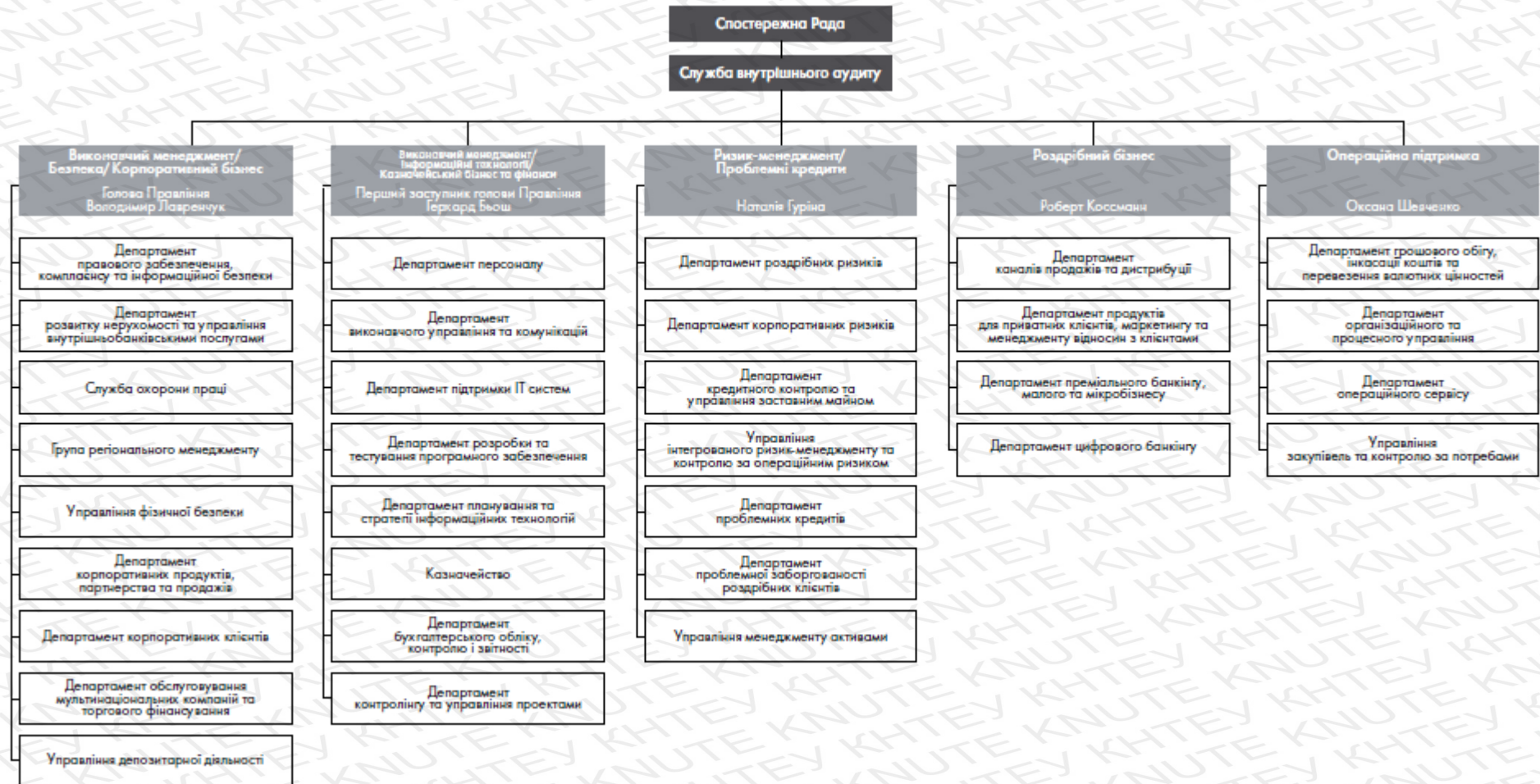
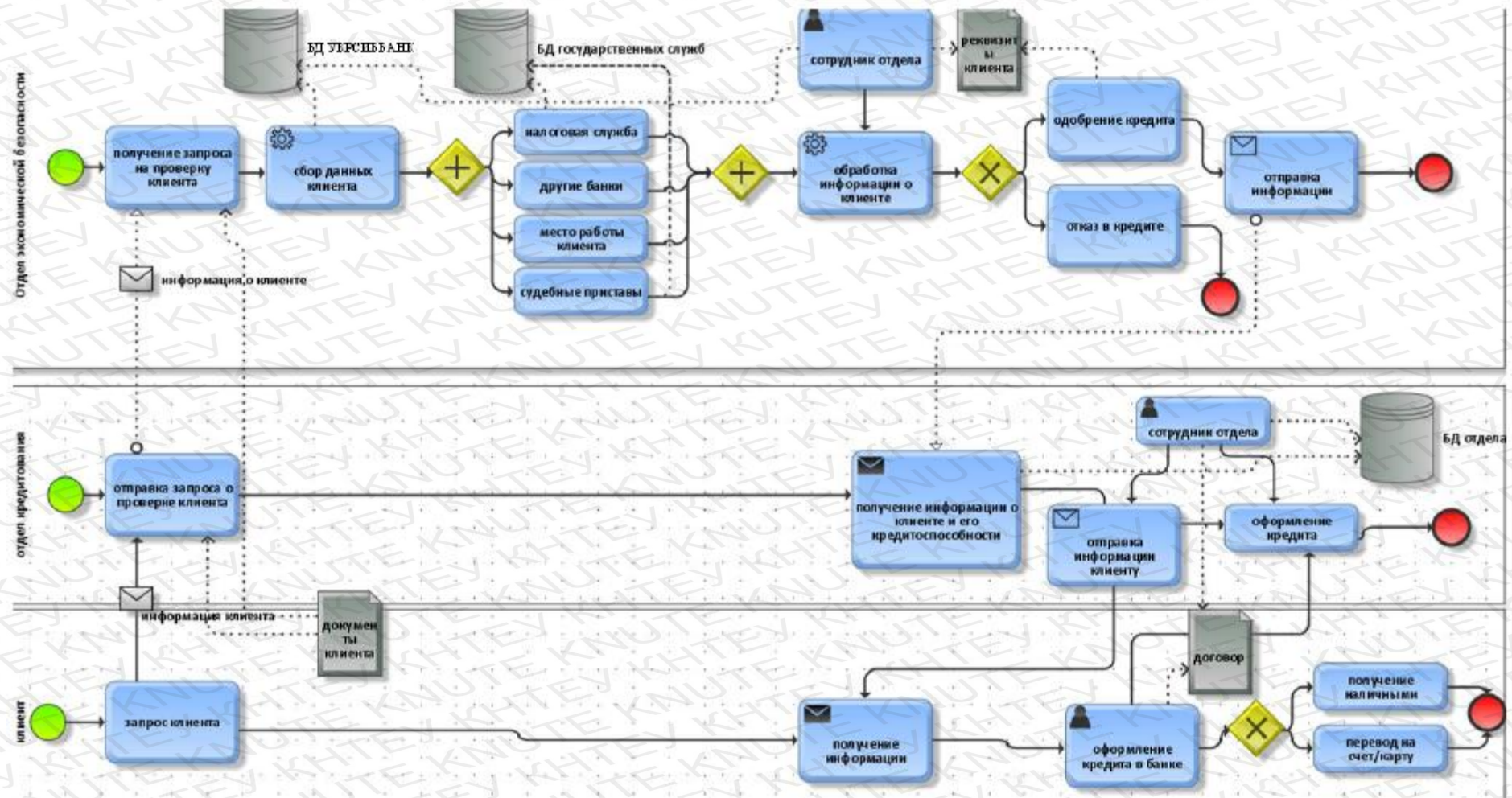


Рисунок Б.1 – Організаційна структура Центрального офісу АТ «УКРСИББАНК» станом на 31 грудня 2018 року [20]

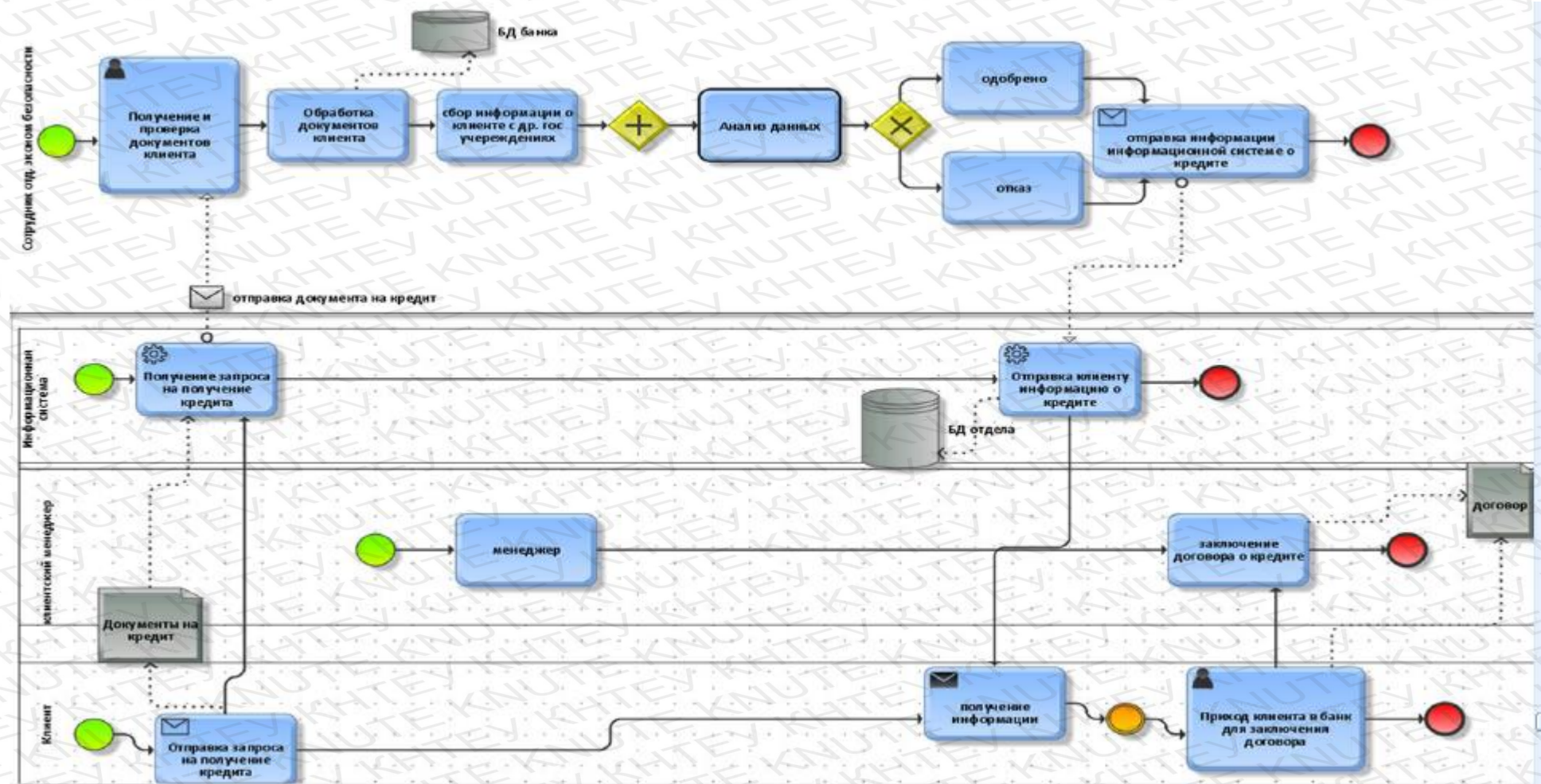
Додаток Д

Бізнес-процес «Оформлення кредиту» (діючий) в АТ «УКРСИББАНК»



Додаток Е

Бізнес-процес «Оформлення кредиту» (запропонований) в АТ «УКРСИББАНК»



Додаток Ж

Таблиця 3.1

Анкета для опитування корпоративних клієнтів банку, в корисності online-ресурсу в процесі видачі кредиту

Питання	Відповідь
1. Чи користуєтесь Ви, системою АТ «УКРСИББАНК» бізнес-online?	Так, ні
2. Ви брали кредит в АТ «УКРСИББАНК»?	Так, ні
3. Оцініть по п'яти бальною шкалою процес кредитування?	1, 2, 3, 4, 5*
4. Чи хотіли б Ви, скористатися новою послугою (взяття кредиту), через online-ресурс «заявка на кредит»?	Так, ні, не знаю
5. Чи вважаєте Ви, що online-ресурс «заявка на кредит», поліпшить процес видачі кредиту? Чому?	Так, ні, не знаю

Таблиця 3.2

Анкета для опитування співробітників банку, в корисності online-ресурсу в процесі видачі кредиту

Питання	Відповідь
1. Чи багато клієнтів звертається за кредитом до АТ «УКРСИББАНК»?	Так, ні
2. Оцініть за п'ятьма бальною шкалою процес кредитування?	1, 2, 3, 4, 5*
3. Чи хотіли б Ви, отримувати «заявки на кредит» від клієнтів, через online-ресурс?	Так, ні, не знаю
4. Чи вважаєте Ви, що online-ресурс «заявка на кредит», поліпшить процес видачі кредиту? Чому?	Так, ні, не знаю

* 1-дуже погано

2-допустимо

3-задовільно

4-добре

5-дуже добре