

особенно по валютным кредитам, также банки вынуждены оперировать в условиях значительных размеров инфляции и ослабления национальной валюты. Банки ограничили кредитные операции и в основном заняты привлечением ресурсов и мониторингом уже выданных кредитов.

Учитывая вышеизложенное, мы предлагаем следующие мероприятия по стабилизации и совершенствованию развития отечественной банковской системы:

1. Национальному банку необходимо стабилизировать курс гривни, а также укрепить его путем валютных интервенций и директивных мероприятий.

2. Украинское правительство должно направить свои усилия на политическую стабилизацию в государстве, а также продолжить осуществление мер по повышению доверия населения к банкам, чтобы избежать панических настроений, которые являются губительными для любой банковской системы (напомним, что ранее сумма, защищенная Фондом гарантирования вкладов физических лиц, была увеличена с 50 000 до 150 000 грн.).

3. Высшему руководству банков следует уделять большее внимание кадровой политике и строже следить за квалификацией своих работников.

4. Банкам необходимо сформировать дополнительные резервы, а также на время финансового кризиса большее внимание уделить поддержанию ликвидности и финансовой стабильности, чем вопросам прибыльности. В настоящее время значительно важнее сохранить свои позиции на рынке и не получить катастрофических убытков, чем получить прибыль в краткосрочном периоде.

Источники и литература

1. Банковское дело. Учебник/ Под ред. О. И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 200. – 672 с.
2. Башта В. Доигрались... Здравствуй, стагфляция, валютный и банковский кризис//Зеркало недели (Интернет-издание). – 2008. – № 39.
3. Бюллетень НБУ. – 2008. – № 12. – 166 с.
4. Вахненко Т. На новом витке спирали//Зеркало недели (Интернет-издание). – 2008. – № 48.
5. Назаревич Л. О банках и околобанковской деятельности в свете приближающегося поезда, или почему я хочу прихода филиалов иностранных банков в Украину//Зеркало недели (Интернет-издание). – 2008. – № 3.
6. Официальный сайт Национального банка Украины bank.gov.ua.
7. Пальвода К. Денежная система Украины и закон Грешема//Зеркало недели (Интернет-издание). – 2008. – № 15.
8. Сколотяный Ю. Крэш-тесты. На прошлой неделе банковская система перенесла очередной приступ денежного удушья//Зеркало недели (Интернет-издание). – 2008. – № 16.
9. Сколотяный Ю. Охота на привидения?//Зеркало недели (Интернет-издание). – 2008. – № 32.

Керимов А.Т.

МЕТОДИКА АНАЛИЗА БАНКОВСКИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Постановка проблемы. В условиях развития банковских сетей и, как следствие, усиливающейся межбанковской конкуренции реинжиниринг бизнес-процессов выступает как современный метод существенного повышения эффективности деятельности и приобретения конкурентных преимуществ.

Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает решение двух главных задач: анализ бизнес-процессов и их перепроектирование. Поэтому, перед банками, которые реализуют проекты по реинжинирингу, в первую очередь возникает проблема, каким образом проводить анализ бизнес-процессов.

Анализ последних исследований и публикаций. Можно выделить работы, в которых раскрываются общие методики анализа (описания) бизнес-процессов [1, 2], освещены различные аспекты анализа бизнес-процессов [3, 4] и работы, связанные с описанием бизнес-процессов в банках [5, 6].

Однако, несмотря на научную ценность этих работ, в них не предложена общая методика анализа и алгоритм описания банковских бизнес-процессов, что и обуславливает актуальность и содержание исследовательской задачи.

Постановка задачи. Целью исследования является разработка методики анализа банковских бизнес-процессов. В соответствии с целью поставлены задачи: изучить теоретико-методологическую базу анализа бизнес-процессов; предложить методику анализа банковских бизнес-процессов; предложить алгоритм описания банковских бизнес-процессов.

Изложение основного материала.

Изучение различных подходов к анализу бизнес-процессов, позволяет предположить, что методика анализа банковских бизнес-процессов должна состоять из двух этапов: описание бизнес-процессов «как есть» и оценка эффективности бизнес-процессов.

Отметим, что банковская деятельность, как и деятельность любой компании, отличается наличием нормативно-правовых ограничений. Эти ограничения принято называть регламентами. Выделяют внутренние и внешние регламенты. Поскольку любой действующий банк имеет внутренние регламенты деятельности, то на их основе можно производить описание существующих бизнес-процессов.

Цель описания бизнес-процессов – это получение релевантной модели бизнес-процессов. Предлагается

такой алгоритм описания бизнес-процессов банков (см. рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм описания бизнес-процессов банка на основе анализа регламентов.

Из этого рисунка видно, что предложенный алгоритм описания состоит из пяти этапов и основан на анализе внутренней и внешней нормативной документации. Для адекватного описания предлагается ввести ряд определений и обозначений (см. рис. 2).

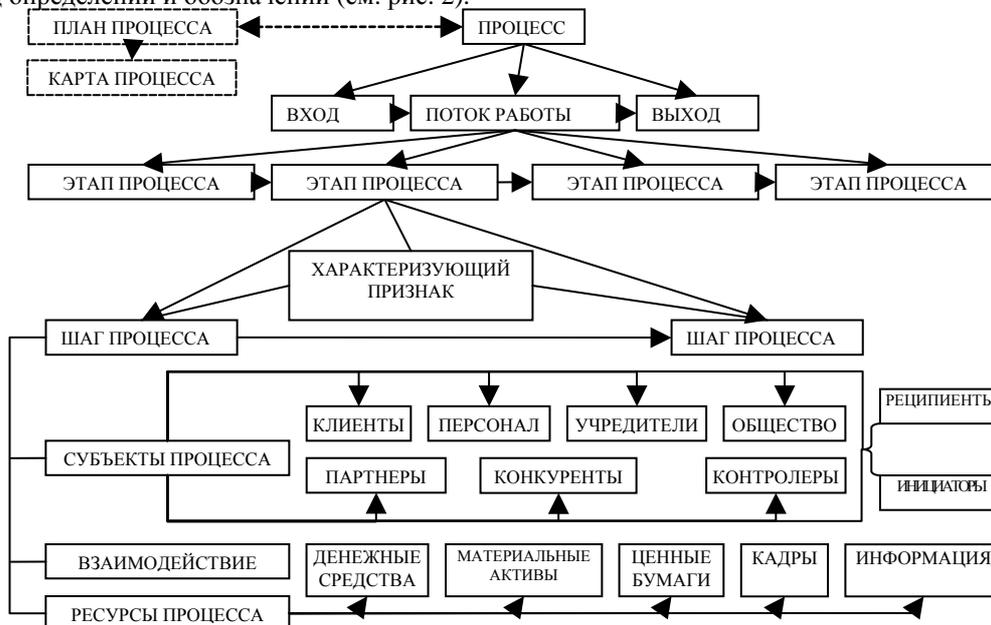


Рис. 2. Основные понятия, используемые в описании бизнес-процессов и их взаимосвязь.

Отметим, что в рамках данной методики содержание этих понятий таково.

План бизнес-процесса – это его описание с раскрытием субъектов, ресурсов, а также последовательности их взаимодействия в форме шагов и этапов процесса. Карта бизнес-процесса – это наглядное представление плана процесса в символической или графической форме.

Процесс – это поток работы по переработке входов в выходы. Процессы состоят из этапов, а те, в свою очередь, – из шагов. Вход – материальные, финансовые или нематериальные ресурсы. Поток работы – совокупность действий (операций) по последовательной обработке входа. Выход – ценность (потребительная стоимость) для клиента (конкретного потребителя или другого процесса). Этап процесса – совокупность шагов процесса, объединенных по некоторому характеризующему признаку. Характеризующий признак – определенное свойство, присущее ряду шагов процесса. Шаг процесса – наименьший элемент процесса, состоящий во взаимодействии субъектов и ресурсов процесса.

Субъекты процесса – это лица (физические и юридические) и информационные системы, принимающие участие в процессе (см. рис. 3).

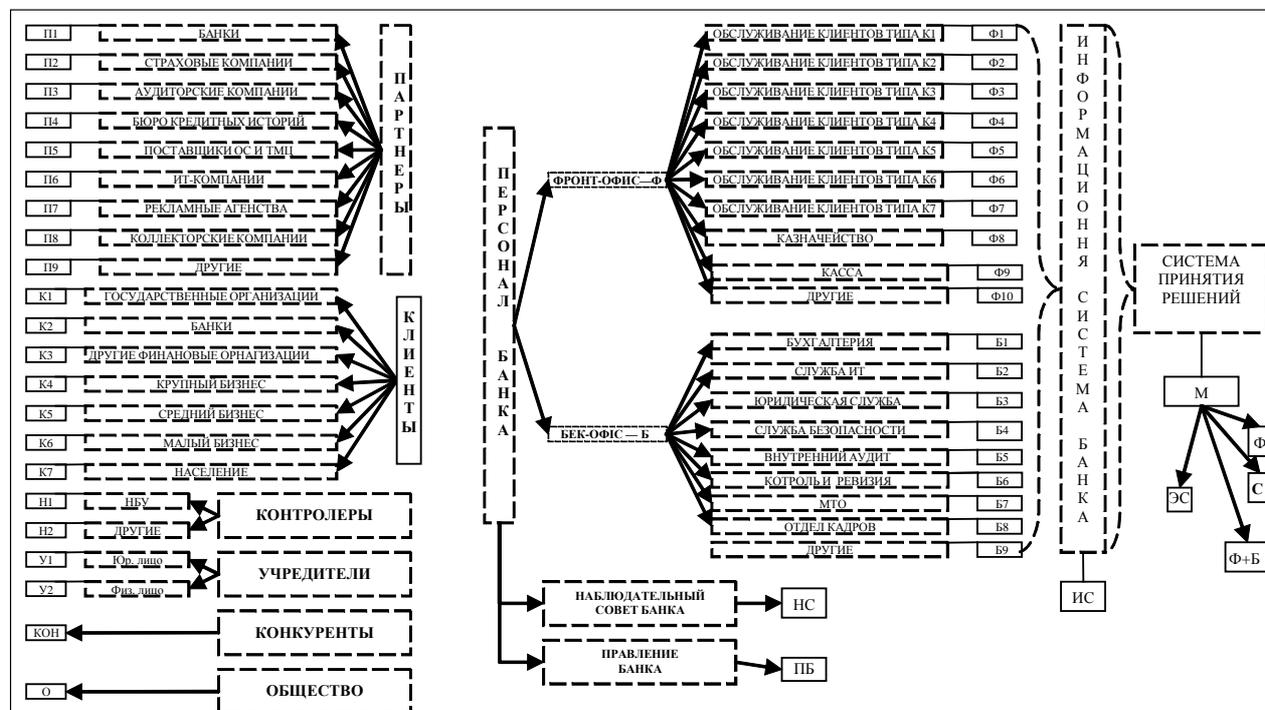


Рис. 3. Примерная классификационная схема субъектов бизнес-процессов*

*Прим.: здесь в пунктирных прямоугольниках приведены названия субъектов, а в остальных прямоугольниках – их условные обозначения.

Отметим, что субъект может быть инициатором, то есть источником действия или реципиентом – лицом, на которое направлено действие. При этом при описании бизнес-процессов субъект-инициатор всегда записывается слева, а субъект-реципиент – справа.

Ресурсы – это объекты, принимающие участие в процессах. Рекомендуются такие условные обозначения ресурсов бизнес-процессов: денежные средства и их эквиваленты – «\$»: в национальной валюте «\$1»: наличные – «\$11», безналичные – «\$12»; в иностранной валюте «\$2»: наличные – «\$21», безналичные – «\$22»; материальные активы – «МА»; клиента – «МА1»: залог – «МА11», другое имущество «МА12»; банка – «МА2»; другие – «МА3»; ценные бумаги – «Ц»: клиента – «Ц1», банка «Ц2»: на продажу «Ц21»: акции и другие ценные бумаги с нефиксированной прибылью – «Ц211», долговые ценные бумаги – «Ц212»; на инвестиции «Ц22»: акции и другие ценные бумаги с нефиксированной прибылью – «Ц221», долговые ценные бумаги – «Ц222»; ценные бумаги собственного долга – «Ц23»; кадры – «П»; информационные ресурсы – «И».

Типы информационных ресурсов в процессах приведены ниже (см. рис. 4)

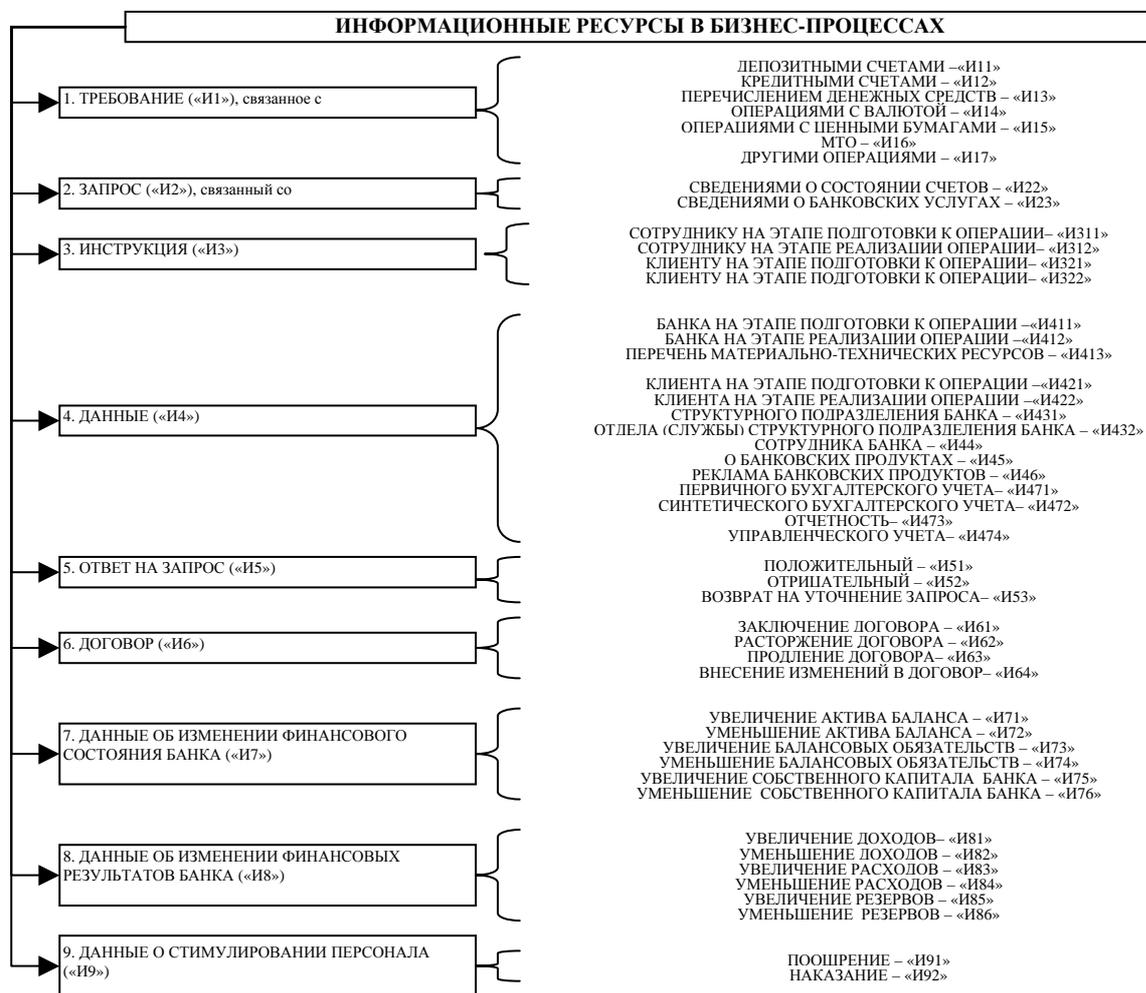


Рис. 4. Основные типы информационных ресурсов в процессах.

Ресурсы могут участвовать в таких формах взаимодействия между субъектами как создание, обмен, распределение, использование, анализ, контроль. Для описания процессов следует ввести ряд условных знаков (см. табл. 1).

Таблица 1. Условные знаки для описания бизнес-процессов.

№ п/п	Знак	Смысловая нагрузка знака
1	«→»	знак одностороннего перемещения ресурсов
2	«⇒»	знак перехода от одного шага процесса к другому
3	«[i]»	обозначение этапа i процесса
4	«!n!»	обозначение шага n процесса
5	«&»	знак конца этапа процесса
6	«#»	знак конца процесса
7	«⟨»	знак начала выражения альтернативности
8	«⟩»	знак конца выражения альтернативности
9	«(A)»	обозначение альтернативы A
10	«:»	знак раскрытия содержания процесса, этапа, шага, условия либо альтернативы
11	«;»	знак различия альтернатив
12	«+»	знак двунаправленного перемещения ресурсов
13	«⊕»	знак создания ресурсов
14	«.»	знак перечисления
15	«@»	знак контроля
16	«.»	знак утверждения
17	«?»	знак возврата на доработку
18	«<»	знак использования ресурса
19	«{» и «}»	знак начала и окончания комментария
20	«/»	знак начала и конца условия реализации шага или этапа процесса

Представляется, что все внешние бизнес-процессы банка включают в себя такие этапы:

- 1) идентификация клиента и операции (определяются данные о клиенте и о характере его запроса, клиент получает инструкцию о способе удовлетворения его запроса от сотрудника, клиент выполняет инст-

- рукцию);
- 2) санкция на операцию (принимается решение о том, возможно ли осуществление операции);
 - 3) заключение договора (в случае положительной санкции);
 - 4) операция (происходит движение ресурсов, отображение его последствий в бухгалтерском учете, а также контроль обязательств по договору);
 - 5) мониторинг (состоит в общем анализе и контроле процесса).

В качестве примера составим план бизнес-процесса кредитование населения наличными денежными средствами (см. таблицу 2).

Как видно из таблицы 2, план бизнес-процесса – это таблица, раскрывающая этапы, шаги, условия субъекты, ресурсы и комментарии к процессу.

В данном случае процесс кредитования населения наличными состоит из двадцати одного шага. Составление планов других бизнес-процессов производится по аналогии. Поэтому планы других процессов опущены в этой статье.

Таблица 2. План бизнес-процесса кредитование населения наличными*

№ п/п	Э.	Ш.	У.	С.-и.	Д. с.	Р.	С.-р.	Комментарий
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	1	-	К7	→	И12	Ф7	{этап: идентификация клиента и операции} {шаг: клиент обращается к сотруднику банка с просьбой о кредите}
2		2	-	Ф71	→	И321	К7	{шаг: сотрудник банка сообщает клиенту инструкции}
3		3	-	К7	→	И421	Ф7	{шаг: клиент предоставляет сотруднику личную финансовую информацию}
4	2	4	-	Ф71	→	И421	М	{этап: санкция на операцию} {шаг: сотрудник передает информацию руководству для принятия решений}
5		5	-	М	→	И311	Ф7	{шаг: руководство передает сотруднику инструкцию}
6		6	-	Ф7	→	И51 И52 И53	К7	{шаг: сотруднику сообщает клиенту о (1) положительном, (2) отрицательном и (3) ответе, требующем уточнения запроса}
7	3	7	Ф7→И51→К7	К7	→	И12	Ф7	{этап: заключение договора, при условии, что дана санкция} {шаг: клиент повторно обращается к сотруднику банка с просьбой о кредите}
8		8		Ф71	→	И322	К7	{шаг: сотрудник банка сообщает клиенту новые инструкции}
9		9		К7	→	И421	Ф7	{шаг: клиент предоставляет сотруднику личную финансовую информацию}
10		10		Ф71	→←	И61	К7	{шаг: сотрудник и клиент заключают договор}
11		11		Ф71	→	И61	М	{шаг: сотрудник передает договор руководству}
12	4	1	Ф7→И51→К7	М	→	И322, И42	Ф9, Б1	{этап: операция при условии, что дана санкция} {шаг: руководство сообщает инструкции сотрудникам банка}
13		2		Ф9	→	\$	К7	{шаг: кассир выдает денежные средства клиенту}
14		3		Ф9	→	И42	Б1	{шаг: кассир передает информацию в бухгалтерию}
15		4		Б1	⊕→	И711,И721,И811,И831	ИС	{шаг: бухгалтер отражает операцию в учете}
16		5		К7	→	\$	Ф9	{шаг: клиент возвращает кредит в кассу банка}
17		6		Ф9	→	И42	Б1	{шаг: кассир передает информацию в бухгалтерию}
18		7		Б1	@	И42	М	{шаг: бухгалтерия контролирует эту информацию}
19		8		Б1	⊕→	И712,И722	ИС	{шаг: бухгалтерия отражает ее в учете}
20	5	1	-	Б	@	И42, И7, И8	М	{этап: мониторинг} {шаг: бек-офис контролирует информацию об операции, данные об изменении финансового состояния и результатов и передает информацию руководству}
21		2	-	М	→	И12	Ф, Б	{шаг: руководство инструктирует сотрудников по поводу операции}

*Примечание: в рамках таблицы 2 приняты такие сокращения: Э. – этап, Ш.– шаг, У.– условие, С.-и.– субъект-инициатор, Д. с. – действие субъекта, Р. – ресурс, С.-р. – субъект-реципиент.

На основе плана бизнес-процесса можно составить его карту. Карта бизнес-процессов, как отмечено выше может иметь символьную либо графическую форму. Символьная карта бизнес-процессов – это план бизнес-процесса, изображенный с помощью условных обозначений (см. рис. 5).

Графическая карта бизнес-процесса – это модель, которая может быть получена на основе использования одного из методов моделирования процессов, а также аппарата математической теории графов. Представляется, что на первом этапе нужно использовать теорию графов, так как это позволяет, не используя дорогостоящие специальные программные средства, смоделировать процесс.

[1]:	!11: !21: !31:	K7→И12→Ф7= Ф7→И321→K7= K7→И421→Ф7& Ф7→И421→M= M→И311→Ф7= Ф7→((1):И51→K7&;(2):И52→K7&;(3):?)
→K7&)		
[3]:	!71: / Ф7→И51→K7/: !81: !91: !10! !11! !12! / Ф7→И51→K7/:	K7→И12→Ф1= Ф7→И322→K7= K7→И421→Ф7= Ф7+И61+K7= Ф7→И61→M&; M→И322,И42→Ф,Б= Ф9→\$→K7= Ф9→И42→Б1= Б1@И711,И721,И811,И831→ИС= K7→\$→Ф9 Ф9→И42→Б1 Б1@→И42→M Б1@→И712,722→ИС& Б@И42, И7, И8→M= M→И1?→Ф, Б, &#
[4]:	!13! !14! !15! !16! !17! !18! !19! !20! !21!	
[5]:		

Рис. 5. Символьная карта бизнес-процесса кредитование населения наличными.

Отметим, что удобным инструментом теории графов для моделирования бизнес-процессов банков является расширение простых сетей Петри.

На возможности применения сетей Петри в моделировании процессов указывают отдельные авторы [3, С. 181; 4, С. 44]. Для целей моделирования банковских бизнес-процессов можно использовать общий подход к сетям Петри, изложенный в работе [7, С. 88-107].

Представляется, что можно выделить четыре узла в банковских бизнес-процессах: узел – «Клиент», узел «Фронт-офис», узел «Бэк-офис» и узел «Система принятия решений (СПР)». Узлы являются носителями и генераторами маркеров. А маркерами выступают ресурсы бизнес-процессов. Тогда роль переходов будут играть шаги бизнес-процесса.

Условием для срабатывания переходов (другими словами реализации шага), также называемые весами дуг, будет наличие соответствующего маркера (ресурса) у входящего узла (субъекта-инициатора). После срабатывания маркер перемещается к исходящему узлу (субъекту-реципиенту).

Пусть I_i – ресурсы клиента, $i=1...s$, s – общее возможное количество ресурсов клиента; AI_k – ресурсы фронт-офиса, $k=1...s$, s – общее возможное количество ресурсов фронт-офиса; $П_m$ – ресурсы системы принятия решений, $m=1...r$, r – общее возможное количество ресурсов системы принятия решений; OI_b – ресурсы бэк-офиса, $b=1...u$, u – общее возможное количество ресурсов бэк-офиса.

Исходя из этого, и на основе плана бизнес-процесса (см. таблицу 2) можно построить его модель с использованием сети Петри (см. рис. 6)

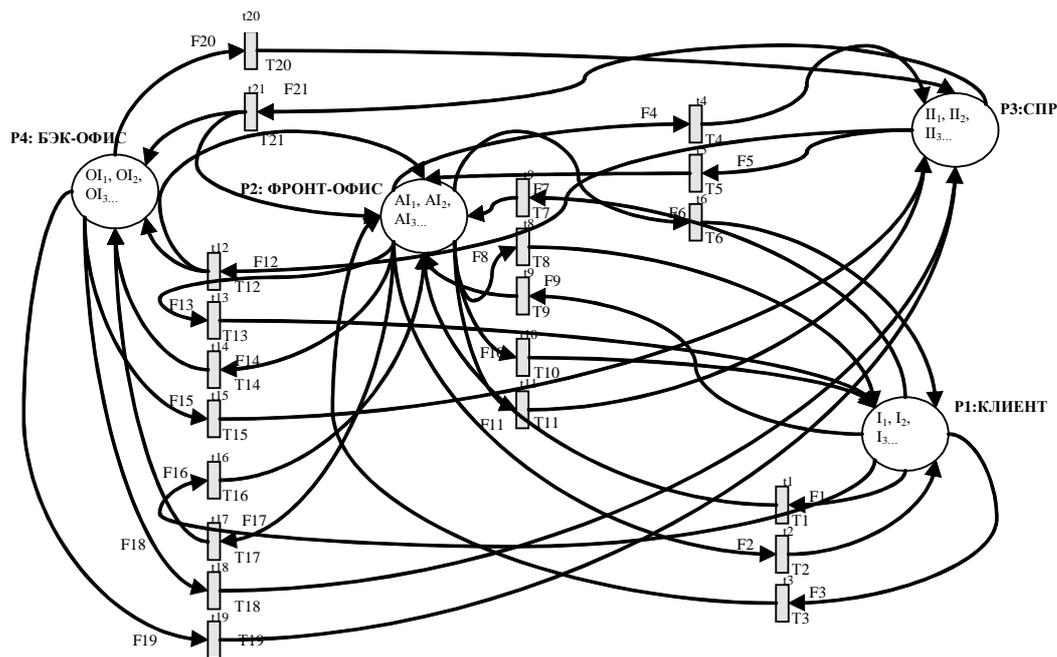


Рис. 6. Графическая карта – модель (на основе сетей Петри) бизнес-процесса кредитование населения наличными денежными средствами.

Рассмотрим рисунок 5. На нем изображено четыре узла: P1, P2, P3, P4 (изображены окружностями) и двадцать один переход: T1, T2, ..., T21 (изображены прямоугольниками), каждый из которых представляет соответствующий шаг бизнес-процесса. Возле каждого перехода, рядом с входящей в него дугой, проставлено условие его срабатывания: F1, F2, ..., F21. Отметим, что функция инцидентности F для данного про-

цесса задана столбцом 7 таблиці 2.

Отметим, что на рисунке 5 использовано расширение возможностей переходов сетей Петри: переходы изображены не линиями, а заштрихованными прямоугольниками, это означает, что переходы происходят не мгновенно, а в течение какого-то детерминированного времени t . Поэтому над каждым переходом указано некоторое время, нужное для его срабатывания: t_1, t_2, \dots, t_{21} .

Учитывая эти пояснения, можно заключить, что модель (рис. 5) не только соответствует плану данного бизнес-процесса, но и расширяет его возможности за счет введения и использования понятия продолжительности перехода (шага процесса), а это позволяет перейти от качественного анализа бизнес-процессов (описания) к количественному анализу (оценке их эффективности).

Что касается выбора одного специальных языков моделирования бизнес-процессов, то это зависит от технических и финансовых возможностей банка, а также от квалификации персонала, занимающегося реинжинирингом.

Выводы. Анализ литературы показал наличие множества подходов к методике анализа (описания, моделирования) бизнес-процессов.

На основе изучения этих подходов предложена методика анализа банковских бизнес-процессов, состоящая из двух этапов: описание процессов «как есть» и оценка эффективности бизнес-процессов. Разработан алгоритм описания банковских бизнес-процессов, состоящий из пяти этапов и направленный на создание плана и карты бизнес-процессов. Представляется, что использование полученных результатов позволит продвинуться в разработке научно-методического инструментария реинжиниринга бизнес-процессов в банках.

Источники и литература

1. Irani Z. Guest Editorial: Bussiness-Process Reengineering: An Analysis Perspective / Z. Irani, V. Hlupic, G. Giaglis // *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*. – 2002. – № 14. – PP. 5–10.
2. Gunasekaran A. Modelling and analysis of business process reengineering / A. Gunasekaran, B. Kobu // *International Journal of Production Research*. – 2002. – vol. 40, № 11. – pp. 2521–2546.
3. Mertins K. Architectures, methods and tools for enterprise engineering / K. Mertins, R. Jochem // *Int. J. Production Economics*. – 2005. – № 98. – pp. 179–188.
4. Hwang S.-Y. On the discovery of process models from their instances / S.-Y. Hwang, W.-S. Yang // *Decision Support Systems*. – 2002. – № 34. – pp. 41–57.
5. Тютюнник А. В. Реинжиниринг в кредитных организациях. Управленческая аналитическая разработка / А. В. Тютюнник. – 3-е изд. – М. : Издательская группа «БДЦ-пресс», 2003. – 312 с.
6. Бушуева І. В. Інжиніринг банківського бізнес-процесу "Планування" / І. В. Бушуева, Г. Лавінський // *Банківська справа (укр.)*. – 2002. – № 5. – С.40–48.
7. Томашевський В. М. Моделювання систем / В. М. Томашевський – К. : Видавнична група BHV, 2005. – 352 с. : ил.

Крамаренко В.І.

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В АР КРИМ

Постановка проблеми в загальному виді. Міжнародний туризм охоплює поїздки подорожуючих осіб з туристськими цілями за межі країни постійного проживання. Як один з видів міжнародної економічної діяльності він знайшов величезні масштаби й став впливати на політичні, економічні й культурні зв'язки між країнами й народами. Туристична галузь випередила навіть автомобільну промисловість і зайняла друге місце після комп'ютерної.

Надходження від туризму у світі зросли у 300 разів за 50 років – з 2 млрд. US\$ у 1950 році до 600 млрд. US\$ у 2000 році [1, с. 17-20], а у 2004 г. їх сукупна величина склала 622,7 млрд. US\$ [2]. По даним Всесвітньої туристської організації й Міжнародного валютного фонду, існує прямий позитивний зв'язок між темпами росту світового ВВП і кількістю туристів [3]. Найбільший розвиток міжнародний туризм одержав у західноєвропейських країнах. На частку цього регіону доводиться понад 70 % світового туристичного ринку й близько 60 % валютних надходжень, приблизно 20 % на Америку, менш ніж 10 % на Азію й Австралію разом узяті [4].

Тенденції росту туристичної індустрії будуть зберігатися і надалі. Очікується, що до 2010 р. в світі буде подорожувати 1 млрд. чоловік, загальний обсяг надходжень від міжнародного туризму становитиме 1325 млрд. US\$, а глобальний попит на послуги туризму – 8972 млрд. US\$ [5]. За прогнозами Всесвітньої туристської організації, до 2020 р. загальна кількість іноземних туристів досягне 1,56 млрд. чол. [6, с. 11].