

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ БАНКУ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

©2025 ШАБЕЛЬНИК Т. В., ХОДАРЕВ Я. М.

УДК 336.71:005.21:330.341.1
JEL: C61; G21; M11; O16

Шабельник Т. В., Ходарев Я. М. Сучасний інструментарій управління бізнес-процесами банку як чинник забезпечення його економічного розвитку в умовах невизначеності

В умовах невизначеності традиційні підходи до управління бізнес-процесами банку втрачають ефективність, оскільки орієнтовані на стабільне середовище. Для підтримання економічної динаміки розвитку банків необхідне впровадження сучасних методів управління, які передбачають адаптивність, ризик-орієнтованість та здатність до швидкого коригування стратегічних і операційних рішень. Мета дослідження – систематизація наявного інструментарію управління бізнес-процесами банків як чинник забезпечення його економічного розвитку в умовах невизначеності зовнішнього середовища, а також надання рекомендацій щодо застосування сучасного інструментарію для підвищення ефективності та стійкості управління бізнес-процесами банків. У статті наголошено на наявності особливостей функціонування банківського сектора в умовах зростаючої динаміки економічних процесів, посилення конкуренції та активного впровадження фінансових технологій. Обґрунтовано, що в умовах зростаючої динаміки економічних процесів, яка характеризується високим ступенем невизначеності, традиційні підходи до управління бізнес-процесами банків втрачають ефективність, що зумовлює потребу в упровадженні нових інструментів і методів управління. На основі систематизації наявного інструментарію встановлено, що використання функціонального підходу вже не забезпечує належного рівня результативності, а ефективний розвиток банківських бізнес-процесів потребує процесної орієнтації, спрямованої на оптимізацію всіх етапів процесів з метою досягнення максимальної ефективності кінцевих результатів. У дослідженні виокремлено основні класифікаційні ознаки сучасних підходів до управління бізнес-процесами банку в умовах невизначеності, зокрема стратегічні, процесно-орієнтовані, гнучкі, технологічні, ризик-орієнтовані та клієнтоорієнтовані інструменти. Запропоновано практичні рекомендації щодо застосування зазначеного інструментарію для підвищення ефективності, забезпечення стійкості та економічного розвитку банків у сучасному нестабільному середовищі.

Ключові слова: бізнес-процеси банку, невизначеність, економічний розвиток, сучасний інструментарій, процесне управління.

Табл.: 1. **Бібл.:** 13.

Шабельник Тетяна Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економічної кібернетики і системного аналізу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Tanya.shabelnik17@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9798-391X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-8542-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57220211152>

Ходарев Ярослав Миколайович – аспірант кафедри економічної кібернетики і системного аналізу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: y.khodarev@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1251-7985>

UDC 336.71:005.21:330.341.1
JEL: C61; G21; M11; O16

Shabelnyk T. V., Khodarev Ya. M. Modern Instruments for Bank Business Process Management as a Factor in Ensuring Its Economic Development under Conditions of Uncertainty

Under conditions of uncertainty, traditional approaches to managing a bank's business processes lose their efficiency because they are oriented toward a stable environment. To maintain the economic dynamics of bank development, it is necessary to implement modern management methods that provide adaptability, risk-orientation, and the ability to quickly adjust strategic and operational decisions. The aim of the study is to systematize the existing instruments for managing banks' business processes as a factor in ensuring their economic development under uncertain external conditions, and to provide recommendations on applying modern instruments to enhance the efficiency and resilience of bank business process management. The article highlights the specific characteristics of the banking sector's functioning amid increasing economic dynamics, intensified competition, and the active adoption of financial technologies. It is substantiated that in conditions of increasing dynamism of economic processes, characterized by a high degree of uncertainty, traditional approaches to managing banks' business processes are losing their efficiency, creating the need for the implementation of new management instruments and methods. Based on the systematization of existing instruments, it has been found that relying on a functional approach no longer ensures an adequate level of performance, and efficient development of banking business processes requires a process-oriented approach aimed at optimizing all stages of the processes to achieve maximum efficiency of the final outcomes. The study highlights the main classification features of modern approaches to managing bank business processes under uncertainty, including strategic, process-oriented, flexible, technological, risk-oriented, and customer-oriented instruments. Practical recommendations are proposed for the application of the specified instruments to enhance efficiency, ensure stability, and foster the economic development of banks in the current unstable environment.

Keywords: bank business processes, uncertainty, economic development, modern instruments, process management.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 13.

Shabelnyk Tetiana V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Economic Cybernetics and System Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: Tanya.shabelnik17@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9798-391X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-8542-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57220211152>

Khodariyev Yaroslav M. – Postgraduate Student of the Department of Economic Cybernetics and System Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: y.khodariyev@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1251-7985>

Одним із важливих завдань сучасного етапу еволюції банківської системи виступає необхідність забезпечення її сталого економічного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Часті прояви кризових явищ, волатильність валютних курсів, трансформації регуляторної політики, зростання геополітичних ризиків та структурні зміни на фінансових ринках формують комплекс додаткових викликів для функціонування банків.

У таких умовах ефективність управління бізнес-процесами набуває важливого значення, оскільки вона безпосередньо визначає здатність банків забезпечувати довгострокову стійкість, прибутковість та конкурентні переваги на ринку. А, отже, традиційні управлінські моделі, що орієнтовані на функціонування в стабільному економічному середовищі, поступово втрачають свою актуальність в умовах високої невизначеності.

Для підтримки економічного розвитку банків необхідно впровадження сучасних управлінських підходів щодо розвитку та регулювання бізнес-процесів, які базуються на принципах адаптивності, ризик-орієнтованості та оперативного коригування стратегічних та операційних рішень. Застосування таких підходів буде сприяти підвищенню ефективності та економічного розвитку бізнес-процесів банків в умовах невизначеності.

Серед наукових досліджень, в яких розглядалися питання управління бізнес-процесами банку з використанням відповідного інструментарію за різними аспектами, такими як цифровізація, трансформація, врахування ризиків, стратегічне управління, можна виділити такі [1–8].

В умовах сучасної економічної нестабільності особливої значущості набувають питання управління бізнес-процесами банків під впливом факторів невизначеності, що зумовлює потребу в застосуванні відповідного управлінського інструментарію. Отже, дослідження актуальних підходів управління бізнес-процесами банку як чинника забезпечення його економічного розвитку в умовах турбулентного середовища є важливим як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Метою роботи є систематизація існуючого інструментарію управління бізнес-процесами банків як чинник забезпечення їх економічного розвитку в умовах невизначеності зовнішнього середовища, а також надання рекомендацій щодо застосування сучасного інструментарію для підвищення ефективності та стійкості управління бізнес-процесами банків.

Оптимізація бізнес-процесів є важливим етапом у підвищенні ефективності роботи будь-якої організації для забезпечення її економічного розвитку. Вона спрямована на усунення зайвих витрат, зниження ризиків, підвищення продуктивності та покращення якості кінцевого продукту або послуги. Традиційні методи оптимізації базуються на системному аналізі, регулюванні ресурсів і структурній перебудові процесів. Вони включають кілька ключових етапів, кожен із яких має свої особливості та методи реалізації, а саме: аналіз, генерація цілей оптимізації, розробка плану змін, впровадження змін та оцінювання ефективності [9].

Аналіз бізнес-процесів банку має обов'язково розпочинатися з етапу аналізу всіх процесів, який містить: виявлення ключових процесів, які впливають на ефективність роботи організації; оцінку продуктивності, зокрема швидкості виконання завдань, витрат ресурсів та рівня помилок; аналіз вузьких місць і втрат, тобто визначення неефективних етапів, надлишкових дій або дублювання функцій, які уповільнюють роботу [9; 10].

На зазначеному етапі можуть використовуватися такі методи, як картування процесів (*Process Mapping*) або метод «критичних шляхів», які допомагають візуалізувати всі стадії бізнес-процесу та знайти проблемні місця.

Після етапу аналізу процесів слідує етап генерації цілей оптимізації бізнес-процесів банку, досягнення яких спрямоване на [9; 10]:

- ✦ зменшення витрат шляхом усунення зайвих процесів або автоматизації;
- ✦ підвищення швидкості виконання завдань, що дає можливість скоротити час циклу бізнес-процесу;

- ✦ покращення якості послуг за рахунок стандартизації та зменшення впливу людського фактора.

Важливо, щоб цілі були конкретними, вимірними та реалістичними, тобто відповідали принципу SMART (англ. *SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) [10].

Наступним важливим етапом є розробка плану змін бізнес-процесів банку, який розуміє формування плану дій для досягнення визначених цілей, що може включати [10]:

- ✦ вибір методів оптимізації, які найкраще підходять для конкретних процесів, наприклад застосування стандартизації, автоматизації чи делегування завдань;
- ✦ створення дорожньої карти змін, що містить етапи реалізації, відповідальних осіб і терміни виконання;
- ✦ оцінку можливих ризиків та бар'єрів у процесі впровадження змін, щоб завчасно знайти рішення для їх подолання.

Розроблений план має бути гнучким, щоб у разі необхідності можна було вносити коригування.

Після планування настає етап впровадження змін бізнес-процесів банку. Серед основних завдань цього етапу можна виділити такі [10]:

- ✦ навчання персоналу – для чіткого розуміння, які зміни відбуваються та як вони вплинуть на їхню роботу;
- ✦ забезпечення необхідних ресурсів (матеріалів, технологій і технічної підтримки) для впровадження оптимізованих процесів;
- ✦ поетапне впровадження – для уникнення кардинальної реорганізації всіх процесів одразу, що дозволяє мінімізувати ризики та адаптуватися до нових умов поступово.

Реалізація змін часто супроводжується додатковим тестуванням і коригуванням процесів для досягнення кращих результатів.

Необхідно також постійно оцінювати ефективність впроваджених змін бізнес-процесів банку. Це здійснюється за допомогою [9; 10]:

- ✦ вимірювання ключових показників продуктивності (KPI), наприклад скорочення часу виконання процесу, покращення якості продукції або зниження витрат;
- ✦ аналізу зворотного зв'язку – збір відгуків від працівників і клієнтів для оцінки впливу змін на роботу організації;
- ✦ періодичного перегляду процесів – якщо якісь аспекти не працюють належним чином, необхідно вносити коригування.

Цей етап дозволяє переконатися, що оптимізовані процеси дійсно дають очікувані результати,

а також формує основу для подальшого вдосконалення бізнес-процесів банку.

Традиційні методи оптимізації бізнес-процесів базуються на поетапному підході, що включає аналіз поточного стану, формулювання цілей, стратегічне планування, реалізацію змін і подальший моніторинг результативності. Застосування таких методів сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат, покращенню якості продукції та забезпеченню стабільного розвитку організаційної структури. Вони є універсальними та ефективними для різних типів організацій незалежно від їх масштабів, служачи базисом для подальшої інтеграції сучасних управлінських технологій у сферу бізнес-процесів [10].

Незалежно від галузевої специфіки чи розміру суб'єкта господарювання традиційні підходи до оптимізації бізнес-процесів залишаються дієвим інструментом забезпечення організаційної стабільності, підвищення ефективності функціонування та підготовки до впровадження інноваційних управлінських рішень. Вони формують концептуальну основу для сталого розвитку та адаптації до актуальних викликів зовнішнього середовища [11].

У контексті вдосконалення бізнес-процесів банків особливого значення набуває процесна орієнтація управління. На відміну від традиційного функціонального підходу процесний підхід акцентує увагу на досягненні максимальної ефективності кінцевого результату шляхом оптимізації всіх етапів реалізації. Такий підхід забезпечує цілісність управлінських дій, підвищує прозорість операційної діяльності та сприяє формуванню гнучкої організаційної структури, яка здатна оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Серед сучасних підходів, які можуть бути використані для покращення ефективності бізнес-процесів банку і, таким чином, сприяють його економічному розвитку через зменшення витрат, підвищення якості послуг і вдосконалення системи управління, можна виділити такі: бережливе виробництво (*Lean Management*), шість сигм (*Six Sigma*), реінжиніринг бізнес-процесів (*BPR*), безперервне вдосконалення (*Kaizen*) і загальне управління якістю (*TQM*). Розглянемо сутність кожного більш детально.

1. Бережливе виробництво – це методологія, яка спрямована на мінімізацію втрат та максимізацію цінності для клієнта. Мета полягає у виявленні та усуненні всіх дій, які не додають цінності кінцевому продукту чи послугі. Основними її принципами є:

- ✦ *визначення цінності* – організація має розуміти, що саме є цінним для клієнта, та усунути все зайве;
- ✦ *створення потоку* – процеси організуються таким чином, щоб забезпечити безперервний потік створення цінності;
- ✦ *витягування (Pull System)* – виробництво повинно працювати під реальний попит, а не під запаси;
- ✦ *безперервне вдосконалення (Kaizen)* – постійний пошук можливостей для покращення бізнес-процесів.

2. Шість сигм – це методологія, що спрямована на зниження похибок у процесах до мінімально можливого рівня. Вона базується на статистичних методах і точному вимірюванні відхилень у бізнес-процесах. Основними принципами Six Sigma є:

- ✦ *DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control)* – це підхід, який передбачає реалізацію п'яти кроків для вдосконалення процесів: визначення проблеми, вимірювання показників якості, аналіз причин відхилень, впровадження покращень, контроль результатів;
- ✦ *зниження варіабельності*, тобто досягнення максимально стабільного процесу;
- ✦ *використання системи оцінювання*, яка дозволяє організації оцінити, наскільки часто виникають помилки в бізнес-процесах (DPMO, дефекти на мільйон можливостей).

3. Реінжиніринг бізнес-процесів – це перепроектування бізнес-процесів з метою досягнення максимальних покращень у багатьох аспектах: продуктивності, якості, витратах і швидкості роботи організації. Основними принципами BPR є:

- ✦ *фундаментальні зміни* – передбачає не поступове вдосконалення, а кардинальну перебудову процесів;
- ✦ *організація навколо процесів, а не функцій* – організація переглядає свою структуру так, щоб процеси працювали максимально ефективно;
- ✦ *використання інформаційних технологій* – ключову роль відіграють автоматизація та цифрова трансформація процесів.

4. Кайдзен – це японський підхід безперервного вдосконалення, який акцентує увагу на невеликих, але постійних змінах, що з часом дають значні результати. Основними принципами Кайдзен є:

- ✦ *вдосконалення без великих інвестицій* – зміни реалізуються за рахунок аналізу та креативних рішень;
- ✦ *участь усіх працівників* – до процесу покращень залучаються всі співробітники організації, від керівництва до робітників;

- ✦ *виявлення та усунення проблем* на основі постійного аналізу.

5. Загальне управління якістю (TQM) – це система управління, яка базується на принципі загальної відповідальності за якість та постійного вдосконалення продукції та процесів. Основними принципами TQM є:

- ✦ *орієнтація на клієнта* – всі процеси організації спрямовані на задоволення потреб споживача;
- ✦ *безперервне покращення* із залученням усіх рівнів організації до контролю якості;
- ✦ *превентивний підхід* – замість виправлення дефектів організація працює над їх попередженням.

Кожний з розглянутих підходів має свої переваги і недоліки та використовується в різних умовах. Отже, бережливе виробництво та Кайдзен орієнтовані на поступове вдосконалення, Six Sigma – на зниження дефектів, BPR – на кардинальні зміни, а TQM – на загальне управління якістю. Їх поєднання дозволяє організаціям, зокрема банкам, досягати високої ефективності бізнес-процесів.

Цифрові технології, безперечно, відіграють ключову роль у процесі вдосконалення бізнес-процесів банків, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій, оптимізацію управління ресурсами та моделювання процесів з метою їх подальшого вдосконалення. Серед основних цифрових інструментів, які активно застосовуються в банківській сфері, слід виокремити такі:

- ✦ системи автоматизації бізнес-процесів (*Business Process Automation, BPA*);
- ✦ інтегровані системи управління ресурсами підприємства (*Enterprise Resource Planning, ERP*);
- ✦ моделювання бізнес-процесів за допомогою нотації BPMN (*Business Process Model and Notation*).

Автоматизація бізнес-процесів у банківському секторі передбачає комплексне впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, орієнтованого на оптимізацію, спрощення або повну заміну повторюваних операцій, які традиційно виконуються вручну. У межах банківської діяльності автоматизація охоплює широкий спектр функціональних напрямів, зокрема обробку платіжних транзакцій, ведення клієнтських рахунків, формування регуляторної та управлінської звітності, управління ризиками, здійснення кредитного скорингу та реалізацію процедур комплаєнсу.

Головною метою впровадження ВРА в банках є підвищення ефективності операційного управ-

ління шляхом скорочення часових витрат на виконання стандартних процедур, мінімізації ризику виникнення людських помилок і забезпечення стабільної якості обслуговування клієнтів. Застосування технологій BPA сприяє підвищенню прозорості операційної діяльності, забезпеченню безперервності бізнес-процесів, зниженню операційних витрат і формуванню умов для своєчасного прийняття управлінських рішень на основі актуальних аналітичних даних.

Можна стверджувати, що BPA є невід'ємною складовою цифрової трансформації банків, оскільки формує основу для інтеграції інтелектуальних технологій, зокрема штучного інтелекту, машинного навчання та роботизованої автоматизації процесів. Застосування зазначених технологій сприяє підвищенню адаптивності банків до змін зовнішнього середовища, що забезпечує оперативне реагування на виклики ринку, а також посилює їхню конкурентоспроможність.

Інтеграція інтелектуальних цифрових рішень у банківську діяльність дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищити загальний рівень фінансової стійкості банків в умовах економічної невизначеності. Це створює передумови для формування гнучкої, технологічно орієнтованої моделі функціонування банку, яка здатна забезпечити сталий розвиток у динамічному зовнішньому середовищі.

Серед основних переваг BPA можна виділити такі:

- ✦ зниження витрат на виконання операцій;
- ✦ зменшення кількості людських помилок;
- ✦ підвищення швидкості обробки бізнес-процесів;
- ✦ оптимізація взаємодії між відділами організації;
- ✦ підвищення прозорості бізнес-процесів завдяки аналітиці та звітності.

ERP-системи (*Enterprise Resource Planning systems*) являють собою інтегровані програмно-технологічні комплекси, призначені для забезпечення комплексного управління всіма ключовими ресурсами підприємства: фінансовими, матеріальними, інформаційними, людськими тощо. У банківській сфері такі системи виступають основою цифрової інфраструктури, що забезпечує цілісність, узгодженість та прозорість управлінських процесів на всіх рівнях діяльності фінансової установи.

Основною перевагою ERP-систем є їх здатність інтегрувати різноманітні функціональні підрозділи банку (бухгалтерію, управління ризиками, кредитні операції, казначейство, аналітику та кадровий менеджмент) в єдине інформаційне серед-

овище. Це дозволяє забезпечити централізований контроль над фінансовими потоками, скоротити дублювання даних, підвищити точність управлінської інформації та пришвидшити прийняття стратегічних рішень.

Завдяки впровадженню ERP-рішень банки отримують можливість ефективно координувати внутрішні бізнес-процеси, знижувати операційні витрати, посилювати внутрішній контроль і підвищувати рівень прозорості діяльності. Крім того, такі системи виступають фундаментом для подальшої цифровізації банківських послуг, що посилює гнучкість управління та підвищує конкурентоспроможність банків в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Серед основних переваг використання ERP-систем для управління бізнес-процесами банків можна виділити такі:

- ✦ управління фінансами та бухгалтерією;
- ✦ планування ресурсів організації;
- ✦ контроль, аналіз та планування банківських послуг;
- ✦ моніторинг ефективності персоналу та управління кадрами;
- ✦ аналіз та звітність для керівників організації [11].

Business Process Model and Notation (BPMN) є міжнародно визнаним стандартом, що застосовується для формалізованого опису, аналізу та оптимізації бізнес-процесів у різних організаційних контекстах. Методологія BPMN базується на використанні уніфікованої графічної нотації, яка забезпечує візуалізацію логіки процесів, їх структурних взаємозв'язків, послідовності виконання дій, ролей учасників та інформаційних потоків, що циркулюють у межах процесної моделі.

У банківському секторі застосування BPMN має особливу практичну значущість, оскільки дозволяє системно структурувати складні операційні процеси, зокрема ті, що пов'язані з обслуговуванням клієнтів, кредитуванням, управлінням ризиками, дотриманням нормативних вимог (комплаєнсом) і реалізацією процедур внутрішнього контролю. Візуалізація процесів за допомогою BPMN сприяє підвищенню прозорості бізнес-моделі банку, оптимізує комунікацію між функціональними підрозділами та забезпечує уніфіковане розуміння процедур серед співробітників на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Крім того, BPMN-моделювання служить фундаментальною основою для подальшої автоматизації та цифрової трансформації бізнес-процесів банків, оскільки забезпечує створення формалізованої процесної моделі, яка є придатною для ін-

теграції з інформаційними системами управління. Така модель дозволяє здійснювати системну трансформацію бізнес-логіки в цифрове середовище, що є критично важливим для реалізації комплексних управлінських рішень.

Інтеграція BPMN-моделей з цифровими платформами управління сприяє оптимізації операційних витрат, підвищенню ефективності виконання функціональних завдань і забезпеченню стабільності функціонування банку в умовах високої динаміки ринкового середовища. Застосування цього підходу дозволяє досягти узгодженості між стратегічними цілями та операційною діяльністю, формуючи передумови для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності банку.

Основними перевагами використання BPMN для управління бізнес-процесами банку є:

- ✦ чітке візуальне представлення процесів;
- ✦ спрощення комунікації між IT-фахівцями та бізнес-аналітиками;
- ✦ можливість швидкого внесення змін і тестування нових сценаріїв;
- ✦ стандартизований підхід до управління процесами.

Підсумовуючи, можна відзначити, що використання ВРА для управління бізнес-процесами банку допомагає знизити витрати та прискорити виконання операцій. ERP-системи забезпечують інтегроване управління всіма ресурсами банку, що дозволяє ефективно планувати та контролювати діяльність. BPMN-моделювання використовується для детального аналізу бізнес-процесів банку, що дає можливість виявляти слабкі місця та покращувати продуктивність організації. Поєднання цих технологій дозволяє банкам, які функціонують в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та яким притаманна висока ступінь невизначеності, підвищувати свою конкурентоспроможність, поліпшувати взаємодію між підрозділами та досягати кращих бізнес-результатів.

Однак, слід зауважити, що в умовах невизначеності класичні методи планування та контролю поступово втрачають бажаний рівень ефективності. Відповідно, зростає значення сучасних управлінських технологій, а саме, таких, як сценарне планування, ризик-менеджмент, методи моделювання та прогнозування, системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), використання Big Data та штучного інтелекту. Наведені інструменти дозволяють не лише забезпечити гнучкість і адаптивність бізнес-процесів, але й мінімізувати ризики, що пов'язані з невизначеністю.

У традиційній моделі управління організаціями домінувала жорстка ієрархічна структура. Вона

передбачає централізоване ухвалення рішень, чіткий розподіл функцій та відповідальності, вертикальну підпорядкованість і фіксовані процедури. Такий підхід забезпечує стабільність і контроль у передбачуваному середовищі. Проте в умовах зростаючої невизначеності, коли зовнішні зміни відбуваються швидко та часто непередбачувано, така структура стає надто повільною, негнучкою та неефективною.

Сучасні реалії вимагають від банків оперативного реагування на зміни, швидкої адаптації до нових умов, вищого рівня залучення працівників у процеси прийняття рішень. У зв'язку з цим дедалі більше організацій відходять від класичної ієрархії та переходять до децентралізованих, гнучких структур управління, заснованих на принципах Agile та Scrum [12; 13].

Agile – це філософія гнучкого управління, що ґрунтується на ітеративному підході, коротких циклах планування, постійному зворотному зв'язку та високій автономії команд. Scrum є одним із фреймворків Agile, який організовує роботу у вигляді спринтів (коротких періодів роботи над певним обсягом задач) із чіткими ролями (Product Owner, Scrum Master, Scrum Team), регулярними зустрічами та постійною адаптацією [12].

Scrum може використовуватися у процесах розробки нових видів банківських послуг, управлінні змінами, впровадження цифрових рішень, організації міжфункціональних проектних груп. Гнучкі команди, як правило, є крос-функціональними, самоорганізованими, працюють за принципом спільної відповідальності за кінцевий результат. Такий підхід дає змогу значно знизити час на погодження рішень, зменшити втрати, що пов'язані з дублюванням функцій, покращити взаємодію між підрозділами [13].

Таким чином, перехід від жорсткої ієрархії до гнучких команд є ефективною відповіддю на виклики зовнішнього середовища. Цей підхід сприяє підвищенню адаптивності банків, поліпшенню командної взаємодії, прискоренню змін, зміцненню конкурентних позицій на ринку [12].

Отже, на основі аналізу вищезазначених сучасних підходів до управління бізнес-процесами банків за умов невизначеності, виділимо їх основні класифікаційні ознаки, які наведено в *табл. 1*.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови функціонування банківського сектора зумовляють банки швидко реагувати на зміни та впроваджувати оперативну адаптацію до нових викликів, що породжуються високою динамікою економічних процесів, посиленням

**Основні класифікаційні ознаки сучасних підходів управління бізнес-процесами банку
в умовах невизначеності**

№ з/п	Функціональне призначення	Приклади
1	Стратегічні інструменти	Сценарне планування, стратегічні карти, Balanced Scorecard, stress-testing
2	Процесно-орієнтовані інструменти	BPMN, регламентація процесів, автоматизація, цифрові платформи BPM
3	Гнучкі методології управління	Agile, Бережливе виробництво, Кайдзен
4	Технологічні інструменти	Big Data, штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн
5	Ризик-орієнтовані інструменти	Enterprise Risk Management, Value-at-Risk, VAR-моделювання, хеджування
6	Клієнтоорієнтовані інструменти	CRM-системи, омніканальні платформи, open banking

Джерело: складено авторами.

конкуренції та стрімким розвитком фінансових технологій. За таких умов традиційні підходи до управління бізнес-процесами банків втрачають ефективність, що актуалізує потребу у використанні сучасного інструментарію, який орієнтований на забезпечення гнучкості, адаптивності та результативності управлінських рішень.

На основі систематизації існуючого інструментарію управління бізнес-процесами банків за умов невизначеності зовнішнього середовища для забезпечення сталого економічного розвитку визначено, що функціональний підхід до управління вже не забезпечує належного рівня ефективності. Необхідним стає запровадження процесно-орієнтованих систем управління, що фокусуються на оптимізації всіх етапів діяльності банку для досягнення максимальної результативності та підвищення економічної ефективності. Такий підхід сприяє формуванню стійкої організаційної структури, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільність фінансових результатів.

Запропоновані класифікаційні ознаки сучасного інструментарію управління бізнес-процесами банку – стратегічні, процесно-орієнтовані, технологічні, гнучкі, ризик-орієнтовані та клієнтоорієнтовані інструменти, що дозволяють вибудувати системну основу для підвищення ефективності управління. Їх комплексне застосування сприятиме зміцненню фінансової стійкості, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого економічного розвитку банків у середовищі підвищеної невизначеності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Permata W. I., Subiyantoro H. Digital Banking Transformation: Opportunities, Challenges, and Collabo-

ration. *Greenation International Journal of Economics and Accounting*. 2025. Vol. 3. No. 3. P. 481–493. DOI: <https://doi.org/10.38035/gjjea.v3i3>

2. Антонова О. М., Цаплюк І. В., Блажей Л. В. Дослідження впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 11. С. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-233-35-42>
3. Борщук І. В., Мицишин О. Я. Основні аспекти цифровізації бізнес-процесів банківського сектору в Україні. *Фінансовий простір*. 2023. № 4. С. 73–79. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.738081](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.738081)
4. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 7. С. 65–69. DOI: <https://doi.org/10.15421/40270711>
5. Гриджук Д. М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.9.44>
6. Доценко І. Управління кредитними ризиками банківських установ в умовах воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 156–162. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-22>
7. Марич М. Г., Антонюк В. І. Діджиталізація банківського посередництва як інструмент забезпечення ліквідності малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-51>
8. Шелудько С. А., Браткевич П. П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5. С. 334–339. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-57>
9. Шабельник Т. В. Маркетинго-орієнтоване управління фармацевтичним підприємством: моделі та методи : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2015. 312 с.

10. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.99>
11. Harmon P. *Business Process Change*. 3rd ed. Morgan Kaufmann, 2014. 520 p.
12. Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org/>
13. Schwaber K., Sutherland J. *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. 2020. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>

REFERENCES

- Agile Manifesto. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>
- Antonova, O. M., Tsapliuk, I. V., & Blazhei, L. V. (2020). Doslidzhennia vplyvu tsyfrovizatsii bankivnytstva na stratehichne upravlinnia banku [Research on the impact of banking digitalization on bank strategic management]. *Aktualni problemy ekonomiky*, (11), 35–42.
<https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-233-35-42>
- Borshchuk, I. V., & Myshchysyn, O. Ya. (2023). Osnovni aspekty tsyfrovizatsii biznes-protseviv bankivskoho sektoru v Ukraini [Key aspects of digitalization of business processes in the banking sector in Ukraine]. *Finansovyi prostir*, (4), 73–79.
[https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.738081](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.738081)
- Derhachov, Ye. V., & Fishchuk, K. O. (2020). Metodichni pidkhody do analizu ta optymizatsii biznes-protseviv [Methodical approaches to analysis and optimization of business processes]. *Efektivna ekonomika*, (11).
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.99>
- Dotsenko, I. (2024). Upravlinnia kredytnymy ryzykamy bankivskykh ustanov v umovakh voiennoho stanu [Management of credit risks of banking institutions in conditions of martial law]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 156–162.
<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-22>
- Harmon, P. (2014). *Business Process Change* (3rd ed.). Morgan Kaufmann.
- Hrebeniuk, N. V. (2017). Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia bankom v umovakh transformatsiinykh protseviv u bankivskii systemi Ukrainy [Conceptual principles of strategic bank management in the conditions of transformational processes in the banking system of Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 27(7), 65–69.
<https://doi.org/10.15421/40270711>
- Hrydzhuk, D. M. (2018). Upravlinska struktura suchasnoi biznes-modeli banku [Management structure of a modern bank business model]. *Ekonomika ta derzhava*, (9), 44–48.
<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.9.44>
- Marych, M. H., & Antoniuk, V. I. (2025). Didzhytalizatsiia bankivskoho poserednytstva yak instrument zabezpechennia likvidnosti maloho biznesu [Digitalization of banking intermediation as a tool to ensure liquidity for small businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (73).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-51>
- Permata, W. I., & Subiyantoro, H. (2025). Digital Banking Transformation: Opportunities, Challenges, and Collaboration. *Greenation International Journal of Economics and Accounting*, 3(3), 481–493.
<https://doi.org/10.38035/gijea.v3i3>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>
- Shabelnyk, T. V. (2015). *Marketynho-orientovane upravlinnia farmatsevtichnym pidpriemstvom: modeli ta metody : monohrafiia* [Marketing-oriented management of a pharmaceutical enterprise: Models and methods: monograph]. Poltava: PUET.
- Sheludko, S. A., & Bratkevych, P. P. (2019). Vplyv tsyfrovizatsii na bankivskyi biznes v Ukraini [Impact of digitalization on banking business in Ukraine]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, (5), 334–339.
<https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-57>