

# РОЛЬ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БАНКУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ НА РИНКУ

*В.О. Стрільчук, Українська академія банківської справи*

Ефективне обслуговування клієнтів у банку включає співпрацю, утримання клієнтів на обслуговуванні, аналіз стану співпраці з клієнтом (фінансові та функціональні аспекти), покращення ефективності співпраці з клієнтами. Всі перелічені компоненти є необхідними складовими орієнтованого на довготривалу взаємодію підходу, що має назву CRM (customer relationship management)<sup>1</sup>.

Для банків характерною є діяльність, що полягає в наданні послуг фінансового характеру, особливість яких полягає в притаманних всім послугам рисах. По-перше, послуга спрямована на задоволення певних потреб індивідів, в нашому випадку – клієнтів банку.

Потреба виражає певний нестаток в чомусь, який вимагає задоволення: матеріального (отримання певних цінностей, що мають фізичний матеріальний характер), фінансового (що мають характер перерозподілу нематеріальних грошових активів – носіїв загального еквіваленту вартості матеріальних благ, що пропонуються на ринку), морального (отримання уваги та порозуміння проблем діяльності клієнта, допомоги вирішення умовних та реальних проблем) відчуття недостатності, незадоволення існуючим станом справ. Для сфери фінансів ці категорії набувають відмінного та особливого змісту. Це пов'язано з тим, що процес виробництва послуг збігається з їх реалізацією та споживанням, а, отже, та сама послуга в процесі її надання фактично існує в одиничному вимірі, який визначається сукупністю характеристик осіб, що беруть участь в наданні та отриманні послуг, і послуга, незважаючи на певну її відповідність встановленим стандартам, ніколи не може бути повторно відтвореною в часі та просторі.

Неможливість накопичувати, трансформувати та зберігати послуги вимагає, з одного боку, певної стандартизації процедур надання послуг, що викликано необхідністю лояльного та уважного ставлення до кожного клієнта, що отримує послуги, та недопущення дискримінації в процесі їх надання. З іншого боку, активізація конкурентної боротьби вимагає врахування індивідуальних потреб клієнтів та їх задоволення з метою підтримки відносин з клієнтами та їх утримання на обслуговуванні в банку.

Першочерговим завданням, що стоїть перед конструкторами бізнес-процесів в банку, є створення таких механізмів надання послуг, що дозволяють збільшити кількість продажів в їх фізичному вимірі з темпами, більшими за темпи збільшення працівників, що безпосередньо беруть участь у процесі їх надання. Ця теза описує ефективність функціонування бізнес-процесів. Ефективність попри кількісні характеристики має чітко виражений

---

<sup>1</sup>Customer relationship management – найбільш адекватним україномовним тлумаченням цього словосполучення є діяльність організації, спрямована на управління співпрацею (відносинами) з клієнтами (споживачами, постачальниками тощо).

фінансовий зміст: вона супроводжується зміною показників фінансування процесів забезпечення надання послуг, що проявляється в зменшенні змінних витрат та підвищенні рентабельності процесу надання послуг. Рентабельність, у свою чергу, позначається на прибутковості процесу функціонування організації.

Необхідність реорганізації бізнес-процесів пов'язана з досягненням наступних переваг:

#### 1. Економія часу.

Надання стандартизованих послуг вимагає використання на певних ділянках діяльності банку працівників, що безпосередньо контактують з клієнтською аудиторією. Тому працівник банку повинен особливо чітко планувати свій робочий час для максимально повного його використання при спілкуванні з клієнтами, зберігаючи у кожного клієнта відчуття своєї унікальності для компанії. Доволі часто виникає потреба проводити спілкування з клієнтами за межами банку, тому такий режим праці ставить під сумнів перелічені вище переваги обслуговування і виникає потреба не втратити жодної комерційної угоди.

#### 2. Оптимізація бізнес-процесу дозволяє:

- додавати та поновлювати всю контактну та фінансову інформацію за кожним клієнтом;
- аналізувати всі методи, що використовуються банком для просування послуги на ринку;
- оптимізувати планування всіх дій та акцій за кожним клієнтом в різних розрізах;
- автоматизувати сам процес надання послуги.

3. Завдяки механізму інтеграції інформаційних систем управління бізнес-процесами досягається одночасний інтегрований доступ до даних та обміну всіма видами інформації.

Це дозволяє:

- перевіряти кредитний статус клієнтів та історію їх платежів;
- отримувати інформацію про стан активів та пасивів банку та про поточний рівень цін;
- відслідковувати всю історію контрагента: звертання до банку, отримані клієнтом послуги, проведені банком відповідні операції, всі проведені документи.

Надання співробітникам максимально повного доступу до відкритої інформації про клієнтів дозволяє їм стати учасниками процесу надання послуг та обслуговування контрагентів. Це сприяє зміні орієнтації банку в бік клієнта.

Втрати бізнесу характеризуються наступними елементами:

- втрачені ринкові можливості;
- втрати від неефективної організації бізнес-процесів;
- брак (неякісне надання послуг);
- безнадійні борги;

- неліквідна заборгованість.

Втрачені ринкові можливості – найбільш значна складова втрат бізнесу. Отже, основні ресурси банку повинні бути спрямованими на виявлення та усунення причин невдач (невихід на перспективні ринки, непідписання вигідних контрактів та договорів, пасивність в діях). Слід звернути увагу на стратегічні помилки (неповне уявлення про здібності та кваліфікацію персоналу, невірний опис “правил гри” підрозділів на операційному рівні тощо).

У багатьох менеджерів банків виникає ілюзія про те, що конкурентоспроможність банку визначається основними характеристиками його продуктів та послуг – ціною та якістю. Відповідно розповсюдженою відповіддю на питання, що розрізняє один банк від іншого, є співвідношення “ціна/якість”. Насправді, конкурентоспроможність банку незалежно від його сьогоденної позиції на ринку визначається спроможністю створювати новий непередбачуваний продукт/послугу. Це означає, що банк створює продукт, який дійсно потрібен клієнту, але він ще цього не усвідомив. Самі по собі здібності щось створювати є у будь-якого банку. Інша справа, що цих здібностей не завжди досить для того, щоб подарувати “чудо” клієнтові. Іноді основні “компетенції” банку залишаються незадіяними та виявляються націленими не на той ринок. Ці приклади втрат ринкового потенціалу, контрактних можливостей становлять більшу частину втрат бізнесу.

Перший крок до їх усунення – чітке визначення основних компетенцій банку, тобто сукупності вмінь в технології, веденні та організації бізнесу. Далі слід визначити, як використовуватимуть “основні компетенції”, на яких ринках та шляхом надання яких продуктів/послуг.

Якщо банк представляє холдингову організаційну структуру, то слід визначити, що саме поєднує її складові, які саме “основні компетенції” сприяють посиленню позицій поєднаних компаній.

Основна задача банку – перетворити “основні компетенції” на конкурентні переваги, тобто знайти ті елементи в банку, що цінуються споживачами, важко піддаються копіюванню, та посилити їх. Якщо це вдалося, то скопіювати “основні компетенції” практично неможливо. Тобто, навіть знаючи бізнес-процедури роботи певного ключового відділу, але не знаючи зв’язків цього відділу з іншими одиницями середовища, звичайно неможливо їх скопіювати.

Який з банків-конкурентів кращий – оцінюють клієнти, роблячи свій вибір. Тому “бути кращим” неможливо без чіткого уявлення про бажання клієнтів, їх споживчі переваги і вимоги, без щирого прагнення задовольнити їх на найвищому (по можливості) рівні, без постійного вивчення досягнень науково-технічного прогресу. Щоб бути кращим, важливо знати, що являє собою цінність для конкретного клієнта і відповідно “настроїти” бізнес, додавши процеси, що додають для нього цінність. Для цього корисно проаналізувати існуючі або створювані процеси поряд зі структуруванням функції якості (quality function deployment). Це дозволить не втратити ті з них, що впливають на “характеристики”, цінуються клієнтами, стосуються як

банківських продуктів та послуг, так і взаємин з банком. Завдяки такій діяльності банк має можливість реалізувати стратегію, що диктується новим типом ринку (ринком споживача) і названу М. Портером стратегією диференціації.

Бути швидше — це особлива риса банку в боротьбі за прихильність клієнта. Вона залежить і від гнучкості технологічної схеми функціонування банку, і від тривалості розробки та впровадження нових продуктів і послуг. Процес надання фінансових послуг (у загальному випадку, діяльність банку з обслуговування клієнтів) запускається в момент надходження конкретного замовлення і можливість його виконання залежить від поточного фінансового стану банку, наявного рівня ліквідності та платоспроможності. Швидкість обслуговування стає вирішальною характеристикою в даному випадку. Лише деякі клієнти захочуть та зможуть чекати, якщо банки-конкуренти здатні запропонувати більшу швидкість обслуговування.

Час від моменту надходження замовлення на надання послуги, проведення фінансової операції до її закінчення або від початку проектування до впровадження — характеристики, що торкаються інтересів всіх клієнтів і всіх банків. При скороченні часового інтервалу кожна зі сторін має вигоду: клієнт швидше одержує послугу, а банк збільшує оборотність залучених та запозичених коштів. І знову ж, без аналізу процесів, але вже з погляду їхньої послідовності і тривалості, обійтися важко. Починати такий аналіз, як і аналіз з погляду додавання цінності, має сенс на стадії науково-дослідних і аналітичних робіт, тому що саме тут “проектуються” якість. Постійний аналіз корисний для безперервного удосконалювання, щоб бути ще швидше, ще краще.

Крім того, банк зацікавлений навчитися робити те, що він робить дешевше ніж конкуренти. Знижувати собівартість продукції вигідно будь-якій організації, навіть якщо вона не робить ставку на цінову конкуренцію (за М. Портером, стратегію лідерства по витратах). Збільшена різниця між отриманим доходом і витратами може бути спрямована на розвиток бізнесу, розробку нових проектів, стимулювання розвитку нових напрямів діяльності або збільшення фонду оплати праці, не говорячи про те, що у випадку більш низької собівартості банк може без збитку для себе (не знижуючи рівень рентабельності в порівнянні з конкурентами) вступати в цінову конкуренцію. І в цьому випадку опис бізнесу з позицій бізнес-процесів виявляється корисним. Будь-який процес, операція, зрештою будь-яка дія будь-якого співробітника пов'язані з витратами. Рівень витрат, обумовлений проведенням визначеної фінансової операції, може бути різним, і на нього впливає не сам факт проведення операції, а здійснення у зв'язку з цим тих або інших процесів тим або іншим способом.

Зв'язок витрат із процесами дає не тільки адекватне уявлення про їхню динаміку. Стає зрозуміло: для того, щоб керувати витратами, треба керувати діями, безупинно шукати джерела втрат і резерви підвищення ефективності діяльності. При цьому погляд на діяльність організації як на сукупність взаємозалежних процесів дозволяє по-іншому розставити акценти.

Почнемо, для прикладу, з ситуації “надмірної” ліквідності – одного з джерел втрат. Коли банк опиняється в ситуації накопичення ліквідності в балансі банку, що характеризується збільшенням частки високоліквідних малоприбуткових активів (залишків на кореспондентських рахунках), банк несе альтернативні витрати (недоотримані доходи), потребує пошуку шляхів швидкого розміщення коштів, що веде до зростання витрат банку взагалі та негативно визначається на його кінцевих фінансових характеристиках і уподобаннях акціонерів. При цьому надмірна ліквідність сповільнює оборотність активів, тому традиційний менеджмент завжди приділяв увагу зниженню таких витрат. У цьому зв’язку вирішувалася задача диверсифікації та оптимізації активів за групами та строками.

Надмірна ліквідність і, як наслідок, альтернативні витрати виникають через неузгодженість процесів споживання (попиту на активи банку, попиту на кредитні ресурси, готівку тощо) і процесу залучення коштів. Для зменшення втрат, пов’язаних з надмірною ліквідністю, треба намагатися синхронізувати процеси фінансування активних операцій та залучення відповідних, необхідних для цього, фінансових ресурсів шляхом налагодження відносини з клієнтами як з одного, так і з іншого боку.

Аналогічно можна міркувати про природу утворення надмірної ліквідності з позицій неузгодженості будь-яких двох послідовних підпроцесів виробничого процесу, пов’язаного з вивільненням ліквідності в незавершеній стадії основного процесу. Прикладом може слугувати неповне використання запланованої суми кредитної лінії позичальником або завчасне погашення заборгованості, результатом чого є зростання підготовлених банком ліквідних коштів на кореспондентському рахунку або ж непередбачене їх зростання.

Зменшення втрат і управління витратами засновано на розумінні процесів і управлінні ними. Однак для успіху необхідне економічне обґрунтування всіх кроків на шляху безперервного удосконалення, тому що неможливо вирішити відразу всі проблеми. Треба зосередитися на найбільш критичних для організації “об’єктах удосконалювання”, що лягають важким тягарем на собівартість і ще більш відчутно впливають на цільові результати діяльності. Інформація про витрати допоможе їх ранжувати, щоб швидше знижувати собівартість. Якщо при цьому вдасться взаємно пов’язати механізми управління витратами та мотивації співробітників і не використовувати інформацію про витрати як підставу для розправи або встановлення границь діяльності – це буде важливий крок для залучення співробітників у процес безперервного удосконалювання.

Крім того, процеси, що додають цінність для споживача послуг, ранжуються, щоб визначити першочергову область наукового пошуку. Процеси ж, що не додають цінність, в ідеалі треба прагнути виключити з діяльності банку. Хоча досягти цього не вдасться ніколи, знизити їхню частку ми в силах, у першу чергу, за рахунок виявлення процесів, “не потрібних нікому” (процесів, в результаті яких немає потреби на ринку через технологічні та інституційні зміни оточуючого середовища). Їх, як правило,

виявляється достатньо. Однак серед процесів, що не додають цінності з погляду клієнта, присутні такі, без яких банк просто не зможе існувати. Наприклад, процеси управління або будь-які інші, виключення яких призупинило б у даний момент часу фінансово-господарську діяльність банку.

Можна вважати, що ці процеси додають цінність самому банку. Інформація про витрати, обумовлені ними, дозволить усвідомити не тільки їхній внесок у собівартість, але і задуматися над можливістю їхнього здешевлення, а можливо навіть виключення (наприклад, при черговій перебудові бізнесу). Крім того, важливо виділити процеси, що додають цінність іншим зацікавленим сторонам: наприклад, фінансова підтримка культурного середовища, освіти, соціальна підтримка співробітників. Не варто використовувати інформацію про витрати як сигнал до виключення подібних процесів. Серед них треба шукати об'єкти удосконалення аналогічні бізнес-процесам, прагнучи бути кращими, швидшими і дешевшими в усіх напрямках.

### *Список літератури*

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с.
2. Бланчард К., Вэгхорн Т. Миссия возможного, или как стать компанией мирового класса. – Челябинск: Урал LTD, 1998. – 292 с.
3. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. – М.: Аудит, 1997.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997.
5. Kaplan R., Norton D. The balanced scorecard: translating strategy into action. – Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1996. – 323 с.

Стрільчук, В.О. Роль реінжинірингу бізнес-процесів у банку в умовах конкурентної боротьби на ринку [Текст] / В.О. Стрільчук // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. - Суми: УАБС НБУ, 2004. - Т. 9. - С. 355-362.