

УДК 336.71

*А.Ф. Різноокий, Запорізька територіальна філія ВАТ “БігЕнергія”;  
С.О. Шамов, канд. техн. наук, доц., Харківська філія Української академії банківської справи;  
Л.П. Семенюк, Українська академія банківської справи*

## **ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ТА ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДІВ ДО ПЕРЕБУДОВИ БАНКІВСЬКИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

*У статті розглядаються шляхи застосування маркетингового та процесного підходів до перебудови банківських бізнес-процесів з метою підвищення конкурентоспроможності банківських установ у сучасних умовах. Пропонуються можливі зміни у структурі бізнес-процесів банківської установи та шляхи їх реалізації у вигляді банківських продуктів.*

*Ключові слова: маркетинговий підхід, процесний підхід, бізнес-процес, банківський продукт.*

**Постановка проблеми.** Характерною рисою сучасного етапу розвитку банківської системи України є загострення конкурентної боротьби між банківськими установами за джерела фінансових ресурсів, що можуть бути залучені до банківського бізнесу. Це обумовлює неминучий перехід подальшого розвитку з екстенсивних напрямків, пов'язаних, в першу чергу, із зростанням і ускладненням організаційної структури установ, до інтенсивних шляхів, пов'язаних з удосконаленням та істотною перебудовою банківських бізнес-процесів, метою якої є найефективніше використання всіх можливостей роботи з клієнтами та найповніше задоволення їх насущних потреб.

В умовах екстенсивного розвитку переважаючим є функціональний підхід до побудови організаційної структури банківських установ, змістом якого є спеціалізація – чіткий розподіл виробничих функцій і закріплення їх за відповідними підрозділами та працівниками, що дає можливість досягти високих результатів при вирішенні управлінських завдань, постійного удосконалення та ускладнення технологічних процесів, дозволяє підвищити якість послуг, скоротити час на проведення операцій, внаслідок чого забезпечується висока якість обслуговування клієнтів банку. З економічної точки зору, якщо при тій самій якості продуктів, швидкості та якості банківського обслуговування скорочуються витрати на утримання виробничих підрозділів, то це має приводити до підвищення ефективності банківської діяльності. Однак, подальший екстенсивний розвиток, навпаки, збільшує банківські витрати, що негативно позначається на ефективності банківського бізнесу. В цих умовах вирішального значення набуває маркетингова складова банківської діяльності, якою мають бути охоплені і насичені як

управлінські, так і операційні банківські процеси. Важливим стає пошук нових, орієнтованих на маркетинг, способів організації банківської роботи, перебудова та удосконалення існуючих, а також розробка нових бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Маркетинговий підхід широко використовується і взятий на озброєння більшістю зарубіжних банків, про що свідчить практика проведення маркетингових досліджень, визначення маркетингових стратегій, здійснення маркетингового планування, встановлення та розвитку довготривалих партнерських відносин між банками та клієнтами, у тому числі впровадження CRM-технологій [2, 7]. Маркетингова складова пронизує всі сфери діяльності банківських установ, як на рівні взаємодії з макросередовищем, так і на рівні управління окремими бізнес-процесами. Вона лежить в основі роботи всіх бізнес-підрозділів банку, сприяє росту доходів та зниженню ризику банківської діяльності [9], дедалі відіграючи все більш вирішальну роль в управлінні, перетворюючись у провідну його функцію – “маркетинг-менеджмент” [8].

Більшість українських банків, як і банківських установ інших пострадянських країн, сьогодні усвідомлюють необхідність впровадження маркетингу у банківську діяльність. Про це свідчить створення та функціонування маркетингових служб, розробка концепцій маркетингу, вивчення ринку, перший досвід впровадження CRM-систем, програм лояльності клієнтів [11]. Однак, як показує практика, сьогодні маркетинг розглядається банками виокремлено від багатьох інших складових банківської діяльності, як другорядний елемент в системі управління, оскільки вивчає, головним чином, зовнішнє

середовище банку. Діяльність маркетингових служб носить фрагментарний, непослідовний характер і не надає управлінській ланці необхідних узагальнень [5], що негативно позначається на можливості комплексного задоволення потреб клієнтів. Однією з причин такого становища, на нашу думку, є невідповідність традиційної функціональної структури управління банком маркетинговому підходу.

Оскільки маркетинговий підхід стосується практично всіх складових діяльності банку, процес перебудови організаційної структури перетворюється у досить складну управлінську задачу, яка потребує урахування усіх внутрішніх взаємозв'язків, їх взаємних впливів, формалізованого управління, документального оформлення всіх функціональних та організаційних процесів. Для вирішення цієї задачі вкрай важливим є складання детального опису існуючих бізнес-процесів та запланованих змін, а також розробка відповідної методології проектування.

Аналіз літератури [1, 3, 4] свідчить, що в основу такої методології може бути покладений процесний підхід, суть якого полягає в тому, що банківська діяльність розглядається як система взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів, причому для його впровадження вже є напрацьовані відповідні методики та інструменти, зокрема:

- мови моделювання IDEF, за допомогою яких є можливість графічного представлення систем як сукупності взаємодіючих робіт і функцій [10];
- програмні засоби для здійснення та автоматизації всіх етапів розробки систем, серед яких ARIS та BPwin [3, 10];
- CASE-технології розробки складних інформаційних систем [6, 13];
- існуюча практика застосування зарубіжними та вітчизняними підприємствами міжнародних стандартів менеджменту якості ISO 9000, які містять рекомендації щодо складання подібних описів [14].

Таким чином, сьогодні є всі необхідні умови для використання процесного підходу при перебудові системи управління банком на принципах маркетингу.

**Мета публікації** – продемонструвати можливості побудови нових і перебудови існуючих банківських бізнес-процесів на основі впровадження маркетингового підходу до їх

організації, а також можливості опису та узгодження проектних рішень з використанням процесного підходу, передбаченого міжнародними стандартами менеджменту якості, та перетворення цих рішень у складові банківських продуктів.

**Основна частина.** При впровадженні маркетингу змінюється філософія роботи банку від “прибуток будь-якою ціною” до “прибуток через максимальне задоволення потреб клієнта”. У зв'язку з цим необхідні зміни в існуючій системі управління.

Процес таких змін є багатоплановим і включає:

- визначення місії банку та його стратегічних цілей, виходячи з аналізу, насамперед, зовнішнього середовища;
- здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, який передбачає аналіз та зміну внутрішнього середовища банку з тим, щоб його структура і принципи функціонування відповідали місії і були спрямовані на досягнення поставлених стратегічних цілей [3];
- внесення змін до організаційної структури та формування такої організаційної структури, яка б поділяла банк не за функціональним (виробничим), а за клієнтським (залежно від сегментації ринку) принципом і давала можливість для комплексного обслуговування клієнтів.

Крім того, впровадження маркетингу вимагає врахування особливостей ринку та його секторів, що знаходяться у сфері інтересів банку, а також особливостей кожного окремого клієнта. Тому при розробці маркетингової концепції слід виходити з того, що специфіка роботи з клієнтами має дві складові:

- групову, однакову для всіх клієнтів певного сектора, яка повинна бути врахована в організаційній структурі банку;
- індивідуальну, що відповідає особливостям кожного окремого клієнта і повинна бути врахована в процесі надання послуг безпосередньо при обслуговуванні.

З метою вирішення цих завдань було запропоновано:

- ввести до організаційної структури банку бізнес-центри (БЦ) як центри управління бізнес-процесами (БП), що враховують специфіку тієї чи іншої цільової групи клієнтів з метою їх залучення, найкращого обслуговування, розробки відповідної номенклатури банківських продуктів;

- доповнити організаційну структуру центром управління продажем банківських продуктів (ЦУП), призначеним для загального планування, координації, контролю та аналізу діяльності підрозділів банку, що причетні до обслуговування клієнтів, у тому числі бізнес-центрів;
- підкріпити роботу бізнес-центрів відповідним механізмом – розрахунковим центром клієнта (РЦ), який дозволяє реалізувати максимально широку за спектром пропозицію банківських продуктів.

Оскільки впровадження ЦУП, БЦ та РЦ має базуватися на тих відносинах, що вже склалися в банку, слід організувати взаємозв'язки нових підрозділів з існуючими підрозділами, тобто вписати нові елементи в існуючу структуру.

Бізнес-центри як основні управляючі елементи, орієнтовані на цільові сегменти ринку, на які банк просуває свої продукти, виконують такі функції:

- аналіз клієнтської бази з метою її структуризації, виявлення клієнтів – потенційних споживачів банківських продуктів;
- аналіз контрагентів клієнтів з метою встановлення ділових стосунків з ними;
- встановлення з клієнтами відносин відповідно до моделі розрахункового центру;
- формування та упровадження розрахункових центрів для різних сегментів ринку;
- здійснення аналізу продажу та післяпродажного обслуговування клієнтів в межах моделі розрахункового центру;
- вивчення та аналіз потреб клієнтів в окремих банківських продуктах, в тому числі тих, надання яких не забезпечується банком;
- розробка пропозицій щодо створення та впровадження нових банківських продуктів, поліпшення їхніх характеристик та зміни умов надання вже існуючих банківських продуктів, враховуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- структурування та формування бізнес-пакетів, що складаються з продуктів, які надаються банком;
- надання клієнтам консультаційних послуг з питань оптимального використання та пристосування до специфіки їхньої діяльності окремих банківських продуктів;

- підготовка заходів щодо підвищення кваліфікації керівників бізнес-центрів;
- розробка пропозицій щодо оптимізації окремих бізнес-процесів;
- підготовка схем взаємодії власників та учасників суміжних бізнес-процесів;
- контроль якості післяпродажного обслуговування клієнтів;
- підготовка пропозицій щодо підвищення якості обслуговування клієнтів.

Виконання цих функцій спрямоване на досягнення наступних результатів:

- одержання доходу від здійснення продажу банківських продуктів та позитивного фінансового результату діяльності банку;
- мінімізація витрат на здійснення продажу банківських продуктів;
- збільшення клієнтської бази банку;
- задоволення потреб клієнтів;
- підвищення ступеня заповнення розрахункових центрів клієнтів банківськими продуктами;
- збільшення кількості банківських продуктів та підвищення їхньої якості.

Для реалізації функцій бізнес-центрів та встановлення з кожним клієнтом відносин, необхідних для надання останньому оптимального за потребами та економічною ефективністю комплексу послуг, а також з метою подальшого стійкого підтримання відносин з клієнтами, до складу бізнес-центрів введені менеджери вищого рівня – керівники бізнес-центрів (власники бізнес-процесів), а також спеціалісти-експерти відповідних сегментів ринку та менеджери, що спеціалізуються на роботі з відповідною категорією клієнтів (учасники бізнес-процесів).

Для інформаційного і технічного забезпечення роботи таких бізнес-центрів у структурі інформаційних систем реалізовані програмні засоби розрахункових центрів клієнтів як елементи фронт-офісу інтегрованої інформаційної банківської системи (IBS). Через них відбувається інформаційна та фінансова взаємодія з клієнтами та необхідні зв'язки з операційними процесами, що здійснюються банком.

Реалізація такої концепції перебудови організаційної структури здійснена з використанням методології BSC (Balanced Scorecard), що широко використовується сьогодні як інструмент управління бізнесом і дає можливість встановлювати індивідуально

позначені цілі працівникам, бізнес-одинацям (філіям) та банку в цілому, і найголовніше – дозволяє довести такі цілі до виконавців на всіх рівнях організації.

Однією з ключових переваг BSC є взаємодоповнення фінансових показників діяльності банку операційними, стратегічними та якісними показниками, котрі визначають майбутню продуктивність бізнесу. Це виглядає

як переведення загальної стратегії банку в систему чітко поставлених цілей і задач, а також показників, що визначають ступінь їх досягнення у рамках чотирьох проекцій (рис. 1), якими є:

- фінанси;
- маркетинг (клієнти);
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання і ріст персоналу.

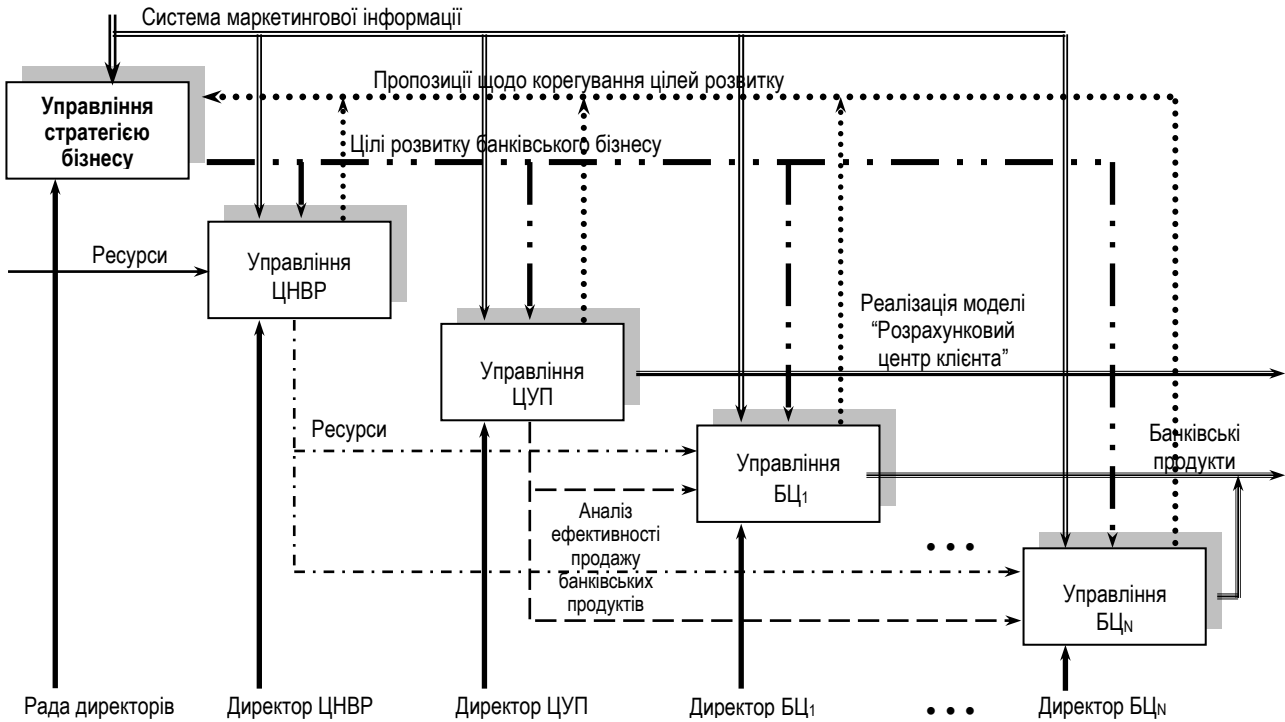
ВИМІР (проекція)	Причинно-наслідковий зв'язок проекцій	ЗАДАЧІ	Показники (індикатори)	ЦІЛІ	Документ, який закріплює зміни стану роботи банку
Фінанси	Фінансовий результат від продажу продуктів (П) Реалізація моделі РЦ та зростання продажу П	Збереження динаміки зростання доходів Утримання фінансового результату	Відсоток збільшення ринку продажу банківських П Операційний фінансовий результат	...% ...%	Програма ЦУП на місяць, квартал, рік
Маркетинг (клієнти)	Якість роботи РЦ та власників БП Задоволеність клієнтів	Утримання стійких позицій на цільових секторах ринку. Розширення ринку. Просування П на існуючому ринку. Просування нових П на новому ринку	Відсоток заповнення РЦ клієнта банківськими П. Відсоток росту відкритих рахунків. Ріст заповнення РЦ банківськими П. Проведення міжнародних факторингових продажів	...% ...% ...% ...	Програми БЦ щодо управління відносинами з клієнтами
Внутрішні процеси	Якість підготовки БП Тривалість циклу продажу та дотримання строків	Підвищити якість БП через: - складання описів БП; - підготовку методики оціночних індикаторів БП; - оцінку тривалості циклу і витрат процесу	Щомісячна кількість складених описів. Термін підготовки методики. Час очікування клієнта Відсоток зниження витрат	... ... ≤ ... хв. ...%	Програма реінжинірингу БП. Паспорти і каталог банківських П
Навчання і ріст персоналу	Якість професійної підготовки персоналу Ефективна робота ЦУП та БЦ	Навчити і "переззброїти" персонал	Ступінь відповідності директорів БЦ і власників БП новим кваліфікаційним вимогам	...%	Програма розвитку персоналу та інформаційних технологій

**Рис. 1. Показники ефективності роботи банку відповідно до концепції Balanced Scorecard**

Згідно з цією структурою на подальших кроках деталізації проекту були розроблені схеми бізнес-процесів з деталізацією їх до окремих операцій, робіт і, навіть, заходів (приклад такої схеми представлено на рис. 2).

Розробка ієрархічної системи описів дозволила забезпечити та контролювати взаємодію та узгодженість окремих процесів між собою, по відношенню як до існуючих процесів, так і до нових процесів, які планувалися до впровадження. Крім того, ця система описів стала

базою для подальшої розробки алгоритмів і процедур функціонування операційних підрозділів банку, а також посадових інструкцій окремих працівників цих підрозділів. В сукупності така система документів містить опис операційних процедур банку, тобто відповідає змісту поняття "банківський продукт", визначеному в Положенні про організацію операційної діяльності в банках України, затвердженому Постановою Правління НБУ від 18 червня 2003 р. № 254 [12].

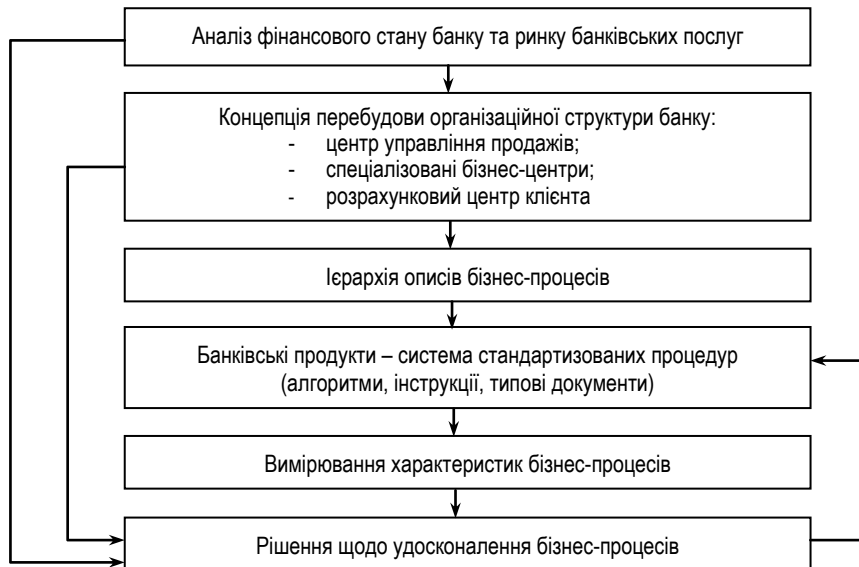


**Рис. 2. Процес управління продажем банківських продуктів**

Завершальним етапом розробки проекту має бути оцінювання ресурсних витрат на здійснення проекту. Наявність чітко розписаних процедур дозволяє здійснити вимірювання цих витрат, виявити вузькі місця проекту і здійснити

необхідне його коригування з метою отримання найбільш ефективних проектних рішень.

Таким чином, перебудова діяльності банку з використанням маркетингового і процесного підходів була реалізована за технологією, узагальнена схема якої представлена на рис. 3.



**Рис. 3. Загальна технологія розробки проекту перебудови бізнес-процесів**

Проведене у статті дослідження дало змогу зробити наступні **висновки**:

1. Реалізація маркетингового підходу до організації банківської діяльності не призводить до істотних змін в структурі основних бізнес-процесів

банківської установи, а лише доповнює її спеціалізованими елементами – бізнес-центрами обслуговування, орієнтованими на роботу в окремих секторах фінансового ринку.

2. Використання міжнародних стандартів якості ISO 9000, сучасних методологічних та інструментальних засобів проектування інформаційних систем дозволяє робити описи банківських бізнес-процесів, здійснювати їх реструктуризацію, та перетворювати проектні рішення у складові банківських продуктів.

*Список літератури*

- Бушуєва І., Дем'яненко В. Реінжиніринг банківських бізнес-процесів як складова вдосконалення менеджменту комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 2001. – № 3. – С. 20-23.
- Гнатюк Н., Водянов В. Информационные технологии для банков: CRM // Банковские технологии. – 2001. – № 9. – С. 2-3.
- Гужва В.М., Постевой А.Г. Інформаційні системи в міжнародному бізнесі: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 458 с.
- Деревянко Е., Лагода Т. Бизнес по мерке // Бизнес. – 2004. – № 7. – С. 54-56.
- Егоров Е.В., Романов А.В., Романова В.А. Маркетинг банковских услуг: Учеб. пособие. – М.: ТЕИС, 1999. – 102 с.
- Калянов Г. CASE-технологии. Консалтинг при автоматизации бизнес-процессов. – М.: Горячая линия-Телеком, 2002. – 320 с.
- Коноваленко Н. Эффективны ли Ваши взаимоотношения с клиентами? // Банковская практика за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 58-62.
- Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 896 с.
- Куршакова Н.Б. Банковский маркетинг – СПб.: Питер, 2003. – 192 с.
- Маклаков С.В. BPwin и ERwin. CASE: средства разработки информационных систем. – М.: Диалог-МИФИ, 2000. – 256 с.
- Полищук О. Математика лояльности // Бизнес. – 2004. – № 4. – С. 38-40.
- “Положення про організацію операційної діяльності в банках України”. Постанова Правління Національного банку України від 18 червня 2003 р. № 254, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 8 липня 2003 р. № 559/7880.
- Рапопорт Б.М., Скубченко А.И. Инжиниринг и моделирование. – М.: Экмос, 2001. – 240 с.
- Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. (Revision of ISO 8402:1994 and ISO 9000-1:1994) DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO/DIS 9000. International Organization for Standardization, 1999.

*Summary*

In the article ways of application of marketing and process approaches to reorganization of bank business-processes are considered with the purpose of increase of competitiveness of banking establishments in modern conditions. Possible changes in structure of business-processes of a banking establishment and a way of their realization by the way bank products are offered.