

*О.М. Колодізев, канд. екон. наук, доц.,  
Харківський національний економічний університет*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ПРОЦЕСНО-ВАРТІСНОГО ПІДХОДУ В ЗАГАЛЬНУ СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків комерційні банки постійно впроваджують нові прогресивні управлінські методи з метою підвищення ефективності бізнесу та забезпечення їх конкурентноздатності.

Досвід функціонування провідних банків Європи та Америки свідчить, що завдання максимального збільшення вартості комерційного банку вже давно є визначальним в загальній системі менеджменту. Це насамперед пов'язано з тим, що стратегічною метою будь-якого бізнесу в умовах ринкової економіки є формування та примноження багатства акціонерів або його загальної вартості. Практика підтверджує правомірність такого підходу не тільки тоді, коли у власників банку чи топ-менеджерів виникає питання про його продаж, але й в ситуаціях, які передують процесам додаткового залучення інвестицій чи можливого розміщення акцій банку на фондовій біржі.

**Виклад основного матеріалу.** В загальному розумінні, банківський менеджмент – це управління банком в умовах ринку, що означає:

- орієнтацію банку на попит і потреби ринку, на запити клієнтів і організацію таких банківських продуктів і послуг, які користуються попитом і можуть дати банку запланований прибуток;
- постійне прагнення до підвищення ефективності банківської діяльності з метою зменшення витрат і одержання оптимальних результатів;
- коригування цілей, завдань і програм банку залежно від кон'юнктури ринку;
- необхідність використання сучасної інформаційної бази (комп'ютерних мереж та зв'язків з валютною і фондовою біржами, іншими кредитно-фінансовими інститутами) з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих і оптимальних рішень;
- раціональний добір персоналу і його ефективне використання [1].

Найважливішими питаннями, які цікавлять власників банку, будемо вважати наступні:

- Яким чином побудувати систему управління банком так, щоб у майбутньому одержати якнайбільше дивідендів?
- За рахунок яких дій можна забезпечити мотивацію найманих фахівців та персоналу банку для забезпечення сталого зростання багатства власників комерційного банку?

Ефективна банківська діяльність в класичному розумінні є результатом врахування двох об'єктивних підходів до управління банком. Перший підхід є предметним і його можна розглядати як інструмент для розкриття сутності банківських операцій, отримання інформації та прийняття рішення про

організацію ділових стосунків. Особливістю цього підходу є врахування специфіки та характеру внутрішньої технології кожного з видів банківських операцій: кредитних, депозитних, інвестиційних, валютних та ін. Таким чином формується предметний аспект менеджменту або підхід до регламентації банківських операцій (основна ідея здійснення певної операції, а також технологічна послідовність конкретних дій).

Функціональний підхід є другим аспектом банківського менеджменту, який розглядається як деякий механізм реалізації конкретної ідеї, яку покладено в основу організації банківської діяльності. Саме за допомогою функціонального підходу визначають зміст плану робіт, який враховує етапи планування реалізації ідеї, пошук необхідних ресурсів її забезпечення, визначення реальних строків виконання завдань, залучення експертів і виконавців, оптимізацію методів виконання робіт, а також реагування на зміни макросередовища банку (законодавство, банківська конкуренція, природні або політичні фактори).

Різні підходи до банківського менеджменту визначають різні типи організаційних структур. В той же час, кожний із окремих типів організаційної структури є адекватним певному типу фінансового ринку. Функціональний підхід до організації роботи банку передбачає розподіл банківської діяльності на окремі частини. Окремо взяті частини діяльності є відособленими функціями, здійснення яких спрямоване на досягнення загальних цілей банку. Специфічні інтереси тієї чи іншої сфери діяльності реалізуються шляхом виокремлення певних функціональних підрозділів (операційний, маркетинговий, кредитний, валютний, бухгалтерського обліку та звітності та інші). Але відповідно до змін обсягів завдань, які вирішуються цими підрозділами, можуть прийматися рішення керівництвом про створення додаткових відділів та підрозділів.

Необхідно зазначити, що ефективне здійснення банківських операцій можливе лише за умови векторної відповідності предметного та функціонального підходів, що є запорукою появи нових інноваційних можливостей банківського менеджменту.

Серед них на цей час найбільш актуальним вважаємо процесно-вартісний підхід. Впровадження вартісного підходу до управління комерційним банком, як і будь-якої іншої методики управління бізнесом, розглядається як певна модель навколишнього середовища, відносна ефективність якої визначається тим, наскільки ефективно дана модель дозволяє здійснювати прогнозування та забезпечувати управління системою. Світова практика достатньо високо оцінює методику вартісного підходу до управління банківською установою, що робить її достатньо конкурентоспроможною та економічно обґрунтованою для широкого використання. До основних переваг вартісного підходу можна віднести наступні:

- фахівці у будь-який час мають можливість отримувати інформацію про реальну вартість бізнесу, або його структурного елементу, яка визначається за рахунок визначення загальної суми вільних грошових потоків з урахуванням реального становища;
- він дозволяє встановлювати єдині означені мотиви для реалізації загальної мети бізнесу абсолютно всім підрозділам ієрархічної структури;
- значно підвищує якість та ефективність управлінських рішень;

- надає можливість адекватно оцінювати та реалізовувати довгострокові та короткострокові цілі розвитку комерційного банку.

Комерційний банк, з точки зору використання базових принципів формування вартості, мало чим відрізняється від будь-якого підприємства реального сектора економіки. Механізм формування вартості у банку передбачає надання усім клієнтам банку відповідних матеріальних і нематеріальних продуктів або послуг, які повинні задовольняти певні функціональні та емоційні потреби клієнтів. Тому до головних базових елементів сучасної системи управління комерційним банком належать банківські (фінансові) продукти. Саму систему управління продуктами банку можна визначити як функціональну підсистему загальної системи управління комерційним банком.

З іншого боку, з точки зору теорії управління, загальну систему управління комерційним банком можна розглядати як систему управління портфелем банківських продуктів, який забезпечує формування максимальної вартості. Банківська практика підтверджує той факт, що будь-який ринок, в тому числі й ринок банківських продуктів і послуг у своєму розвитку спрямований на орієнтацію до олігополії. Внаслідок концентрації ринку банківських послуг в умовах глобалізації фінансових відносин та зростання конкуренції між його учасниками виникає позитивна тенденція до підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Врешті-решт, найбільш ефективна система менеджменту в умовах ринку визначає більшу якість структури портфеля банківських продуктів (їх перелік та врахування ефекту синергетичної взаємодії); кращу структуру клієнтської бази; більш ефективний портфель брендів банку; оптимальну реалізацію внутрішніх бізнес-процесів комерційного банку та їх максимальну інтеграцію з бізнес-процесами корпоративних клієнтів на основі впровадження сучасних управлінських технологій електронного ведення банківського бізнесу.

У сучасній банківській практиці системи управління переважної більшості вітчизняних банків побудовані на основі функціонального підходу. Дослідження банківських аналітиків підтверджують, що найбільші “втрати та негаразди” спостерігаються на етапах взаємодії різних функціональних підрозділів. В літературі наводяться дані про 90 % неефективного використання часу та енергії менеджменту банку при подальшому підвищенні ризику ведення бізнесу в умовах застосування вищезазначеного підходу.

Завдання переходу на процесну структуру управління стає вагомим складовим у формуванні якісної та ефективної системи управління комерційним банком. Організаціям, в тому числі і банкам, слід орієнтувати на те, щоб максимально концентрувати свої зусилля на управлінні, яке зорієнтоване на процес. При такому підході організаційна структура бізнесу складається із певної кількості бізнес-процесів та підпроцесів, які формують відповідні продукти для конкретних внутрішніх та зовнішніх споживачів. Слід відмітити, що одним із подальших етапів процесу управління є оптимізація (реінжиніринг) ключових бізнес-процесів комерційного банку.

Поява концепції організації XXI ст. зобов'язана наступним визначальним фактором, а саме:

- 1) розвитку в організаціях атмосфери колективної відповідальності за загальні результати внаслідок формування самокерованих команд як засобу підвищення продуктивності праці;
- 2) підвищенню загальної продуктивності за рахунок управління процесами, порівняно з управлінням функціями;
- 3) оперативному обміну правдивою інформацією, який забезпечує можливість інтеграції всіх елементів організації.

Суттєвим є той факт, що оптимально побудовані бізнес-процеси комерційного банку забезпечують високу якість банківських послуг і не можуть бути реалізовані без використання сучасних інформаційних технологій (ІТ).

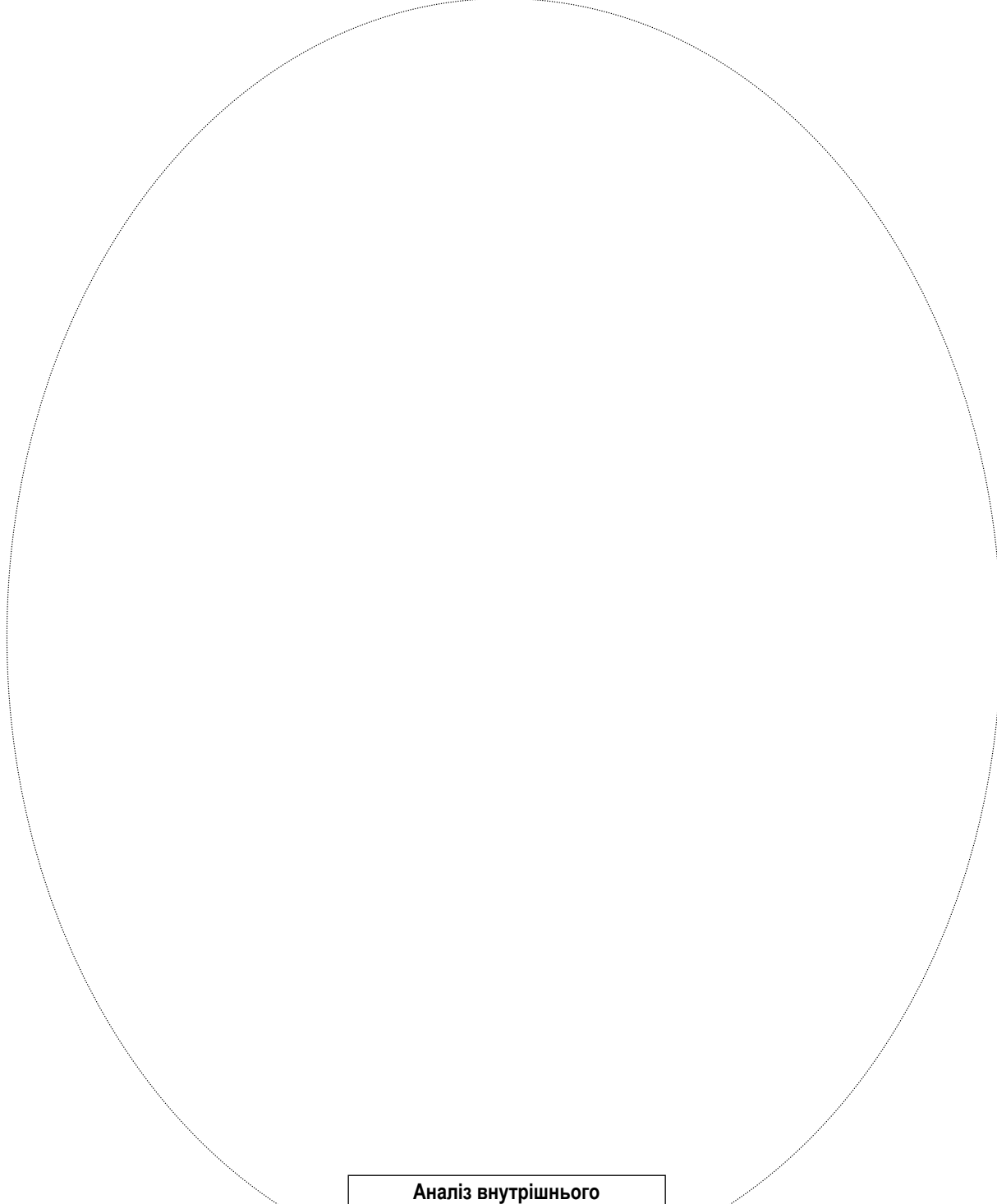
При процесному підході інформаційна технологія розглядається як базовий конструктивний елемент бізнесу, який впроваджується замість організаційної ієрархії. Необхідно пам'ятати, що сама організація процесу, його структурування є первинними відносно інформаційної системи. Інформаційні технології стають одним з ключових факторів успіху і здійснюють безпосередній вплив на бізнес, який, у свою чергу, ставить перед інформаційними технологіями свої вимоги.

Інформаційні технології повинні сприяти виконанню персоналом відповідних підрозділів банку своїх посадових функцій, реалізації конкретних бізнес-процесів, а також допомагати контролювати виконавців та здійснювати якісний контроль за кінцевими результатами. Використання ІТ дозволяє забезпечувати підтримку бізнесу в умовах різкого зростання кількості операцій, розширення клієнтської бази та змін в організаційній структурі банку.

Можна зробити висновок, що з точки зору процесно-орієнтованого підходу, комерційний банк являє собою сукупність процесів бізнесу, забезпечення та управління, що базуються на якісній інформаційно-технологічній підтримці за рахунок комплексного рішення, яке враховує детальний опис бізнес-процесів, актуалізацію та моделювання змін параметрів, розрахунок вартісних показників, бюджетування, формування фінансової звітності, аналізу, податкового обліку, прогнозування характеристик та ін. [2]. При цьому використання ІТ дозволяє: забезпечити стандартизацію банківських робіт та послуг; оптимізувати витрати часу на реалізацію вказівок регулюючих органів; впроваджувати сучасні методи інтеграції з іншими інформаційними додатками банку, а також здійснювати оперативний реінжиніринг бізнес-процесів банку. Пропонується принципова схема визначення напрямків підвищення ефективності управління комерційним банком, яку наведено на рис. 1.

Своєчасне переведення *IBM Credit* (“внутрішнього комерційного банку”) компанії *IBM*, який виконував функції кредитування клієнтів компанії на процесну структуру управління, дозволило скоротити терміни надання кредиту з одного тижня до чотирьох годин, збільшити кількість запитів у сто разів та забезпечити скорочення штату при збереженні якості кредитного портфеля [3].

**Висновки.** Стратегічною метою впровадження процесних технологій в управлінні банком можна вважати формування системи, яка використовує сучасні інформаційні технології і базується на принципах саморозвитку та саморегулювання.



Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

**Рис. 1. Схема визначення напрямків оптимізації управління діяльністю комерційного банку при процесно-вартісному підході**

Для ефективного функціонування фінансово-кредитної організації на основі процесно-вартісного підходу необхідно вирішити комплекс завдань: детальний та адекватний опис бізнес-процесів банку; контроль та облік інформації щодо їх виконання; розподіл прав та повноважень персоналу банку відповідно до внутрішнього регламенту, можливість розрахунку собівартості кожного окремого бізнес-процесу; а також прийняття аналітичних рішень щодо застосування



механізму коригування та змін. Вирішення таких завдань можливе на базі використання пакету спеціальних прикладних систем. Необхідною умовою ефективного застосування їх на практиці є забезпечення можливості інтеграції таких прикладних систем в межах окремого банківського бізнесу.

Перспективним напрямом розвитку можна вважати галузеву (або сегментну) тенденцію щодо реалізації процесного підходу в банківській сфері. На нашу думку, заслуговує на увагу ідея розробки комплексної системи автоматизації управління банківською системою на основі формування єдиного інформаційного комплексу реалізації управлінських задач. Саме впровадження процесно-вартісного підходу до управління забезпечить можливість становлення й подальшого функціонування інтегрованої банківської системи як високоефективного інструменту підтримки сучасних інноваційних технологій управління банківським бізнесом та формування конкурентних переваг фінансово-кредитних організацій в умовах глобалізації й інтернаціоналізації ринку фінансових послуг.

### *Список літератури*

1. Банківський менеджмент: Навч. посібник для вищих навчальних закладів / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
2. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.
3. Черемных О. Процессно-стоимостной подход к управлению банком // Банковский менеджмент. – Киев. – № 8. – 2006. – С. 2-8.

Отримано 04.11.2006

Колодізев, О. М. Реалізація конкурентних переваг комерційного банку при впровадженні процесно-вартісного підходу в загальну систему менеджменту [Текст] / О. М. Колодізев // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми, 2007. – Т. 19. – С. 120 – 127.