



## ФІНАНСОВО – КРЕДИТНА ПОЛІТИКА

УДК 336.71

Д'яконова І.І.,  
д.е.н., доцент, завідувач кафедри  
Ашурбєкова А.А.,  
аспірант кафедри  
кафедра менеджменту  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи  
Національного банку України»

### ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

**Постановка проблеми.** Глобалізація економіки, сучасні реалії розвитку банківської системи, зокрема жорстка конкуренція між банківськими установами, вимагають якісно нових підходів до управління залученими ресурсами.

Оскільки депозитна політика банку є основою управління залученням депозитних ресурсів, то доцільно за даних економічних умов застосовувати новітні інструменти аналізу депозитної політики для виходу на якісно новий конкурентний рівень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування ефективної депозитної політики вивчали такі науковці, як Дребот Н.П. [1], Кириленко В. [2], Кожель Н.О. [3], Бартош О.М. [4] та ін. Застосування бенчмаркінгу в банківській діяльності розглядали такі науковці, як Кльоба Л.Г. [5], Коваленко О.В. [6] та ін. Однак у більшості наукових роботах мало уваги приділено розробці теоретичних та практичних положень стосовно застосування бенчмаркінга для удосконалення аналітичного забезпечення розробки депозитної політики банку. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо застосування бенчмаркінгу у депозитній політиці банку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оскільки депозитна політика банку є основою управління залученням депозитних ресурсів, то доцільно за даних економічних умов застосовувати новітні інструменти аналізу депозитної політики для виходу на якісно новий конкурентний рівень.

Під бенчмаркінгом, зокрема, розуміють комплекс засобів, що дають змогу систематично знаходити, оцінювати позитивний досвід інших банків, що є лідерами у галузі і використовувати його у своїй роботі.

Визначення бенчмаркінгу дав Ф. Котлер, характеризуючи його як "процес порівняння товарів і бізнес-процесів компанії з товарами та процесами конкурентів чи провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів підвищення якості цих товарів і ефективності роботи компанії" [6].

Більш розгорнуте визначення дає Грегори Ватсон: "Бенчмаркінг – це процес систематичного й безперервного виміру: оцінка процесів підприємства і їхнє порівняння із процесами підприємств лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності" [6].

Б'єрн Андерсен дає наступне визначення бенчмаркінгу: «Бенчмаркінг – це постійне вимірювання і порівняння окремого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яке допоможе підприємству визначити мету свого удосконалювання й проведення заходів щодо поліпшення роботи» [7].

Таким чином, бенчмаркінг депозитної політики – це, по-перше, порівняння своїх депозитних показників з показниками інших банків: конкурентами й організаціями-лідерами і, по-друге, вивчення й застосування успішного досвіду розробки та впровадження депозитної політики інших у себе в банку.

Основну увагу бенчмаркінг приділяє проблемам дослідження причини того, як інші банки працюють вдаліше. Основний зміст та мета бенчмаркінгу депозитної політики полягають в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей

та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу при аналізі депозитної політики можуть бути мета та інструменти її реалізації [8].

На практиці найбільш часто застосовуються різні види бенчмаркінгу, які можна класифікувати залежно від того, з ким проводиться порівняння і що порівнюється.

Внутрішній бенчмаркінг здійснюється усередині банку, в результаті якого можуть аналізуватися та порівнюватися характеристики депозитних продуктів одного й того самого банку.

Зовнішній партнерський бенчмаркінг проводиться кількома банками, які укладають договір про проведення спільних порівняльних досліджень депозитної політики кожного з учасників з метою надання допомоги один одному для подальшого успішного розвитку. Проведення такого бенчмаркінгу вважається одним зі способів пом'якшення конкуренції. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

Партнерський бенчмаркінг можна вважати одним з елементів нової ситуації, коли відбувається відмова від суперництва на користь співробітництва. Саме такий вид зовнішнього бенчмаркінгу розглядає Є.Демінг, саме так працюють багато японських фірм [6].

Значно більші труднощі зазнають ті банки, які застосовують індивідуальний конкурентний бенчмаркінг. Особливі труднощі проведення такого бенчмаркінгу пов'язані з тим, що банку при розробленні плану дій необхідно прорахувати перспективу розвитку депозитної політики банку, взятого за еталон, і в ході реалізації програми періодично порівнювати його діяльність зі своєю. В умовах закритості інформації це далеко не прості завдання, тому й виявляється кращим партнерський бенчмаркінг.

Функціональний бенчмаркінг, при якому аналізуються завдання, процес та інструменти реалізації депозитної політики порівняно з іншими банками, які не є конкурентами даного банку. Банки, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення депозитної політики.

Загальний (міжгалузевий) бенчмаркінг – порівняння депозитних політик з непрямими конкурентами незалежно від сектора економіки щодо вибраних параметрів.

Асоціативний бенчмаркінг проводиться банками, які об'єднані у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол такої кооперації знаходиться в Кодексі проведення бенчмаркінгу.

Конкурентний бенчмаркінг полягає в аналізі організації депозитної політики в банках-конкурентах на основі інформації, яку вони самі про себе поширюють, а також інформації від клієнтів.

Бенчмаркінг процесів (process benchmarking) являє собою пошук банків, що мають кращі досягнення в реалізації депозитної політики, для їхнього детального дослідження. Вивчається механізм реалізації депозитної політики, а не порівняння її елементів з елементами депозитної політики свого банку.

Знання, одержані в процесі еталонного зіставлення, адаптуються й впроваджуються у механізм реалізації власної депозитної політики. Бенчмаркінг процесів – це глибоке функціональне дослідження діяльності як своєї організації, так і організації-партнера. У бенчмаркінгу процесів можна виділити два напрямки. По-перше, пошук кращих господарських рішень (best practice), цей напрямок характеризується детальним вивченням етапів депозитної політики організації-партнера, що має структуру процесу. По-друге, вивчення факторів, які сприяють поліпшенню реалізації депозитної політики, тобто методів, стратегій, підходів, інструментів, що підвищують показники діяльності організації і її конкурентоспроможність.

У Японії, США й інших країнах програми бенчмаркінгу розвиваються при державній підтримці. Вважається, що завдяки такому обміну досвідом виграє економіка країни в цілому[6].

Сформовані теорія й практика розглядають типи бенчмаркінгу залежно від об'єкта порівняння й від того, що порівнюється. Кращі результати виходять у комбінації загального бенчмаркінгу, у якому беруть участь підприємства з інших галузей, і бенчмаркінгу процесу, при цьому розглядаються доречність та цінність дослідження (табл.1) [6].

Таблиця 1

**Комбінації типів бенчмаркінгу**

	Внутрішній	Конкурентний	Функціональний	Загальний
Бенчмаркінг показників	середня	висока	середня	низька
Бенчмаркінг процесу	середня	низька	висока	висока
Стратегічний бенчмаркінг	низька	висока	низька	низька

При кожному етапі розробки депозитної політики можна застосовувати бенчмаркінг. Тому, ми пропонуємо застосування, основувшись на даних таблиці 1, певних видів бенчмаркінгу відповідно до етапу розробки депозитної політики (табл. 2).

Таблиця 2

**Взаємозв'язок між етапами розробки депозитної політики та видами бенчмаркінгу**

Етапи розробки депозитної політики	Вид бенчмаркінгу залежно від того з ким проводиться порівняння	Вид бенчмаркінгу залежно від того, з чим проводиться порівняння
Визначення позицій банку на депозитному ринку	Конкурентний	Бенчмаркінг показників, стратегічний
Формування мети і завдань депозитної політики	Конкурентний,	Стратегічний
Розробка моделі поведінки банку на депозитному ринку	Внутрішній, конкурентний	Бенчмаркінг показників, Бенчмаркінг процесів
Підготовка програми розвитку банку	Зовнішній, функціональний, загальний, конкурентний, асоціативний,	Бенчмаркінг показників, Бенчмаркінг процесів

Бенчмаркінг – безупинний, систематичний пошук кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого відбувається створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Порівняння відбувається на корпоративному, процесному рівнях і на рівні видів діяльності. Існує низка підсистем, що дають змогу оцінити і створити в банках програму постійних покращень результатів бізнесу ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM [9].

ABC (Activity Based Costing) – за допомогою даної підсистеми бенчмаркінгу здійснюється управління собівартістю депозитного продукту, що базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі витрат за видами депозитних продуктів, чіткому відстеженні й усуненні продуктів, що не приносять додаткової вартості клієнту. Аналіз депозитної політики в розрізі кожного етапу реалізації дає змогу виявити значні резерви зниження собівартості й усунути види діяльності, що дублюються, і ті, які не приносять додаткової вартості споживачу.

CSF (Critical Success Factors) – система аналізу критичних чинників успіху реалізації депозитної політики, що дає змогу створювати і підтримувати конкурентні переваги, які виражаються в створенні істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими компаніями тільки самим фактом власного існування.

QFD (Quality Function Deployment) – система розробки нового продукту/послуг, що ефективно реагує на потреби клієнтів, знижуючи час виходу банку на ринок і забезпечуючи збільшення частки банку на ринку. Система повинна бути впроваджена в кожному банку.

TCA (Transaction Cost Analysis) – система оцінки витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дає змогу оптимізувати зв'язок між етапами реалізації депозитної політики.

TBC (Time based Competition) – система оцінки "тимчасової конкуренції", впровадження якої дає змогу координувати діяльність банку на ринку в часі.

BSC (Balanced Scorecard) – комплексна система моніторингу результатів реалізації депозитної політики. Застосування цієї системи дає змогу банкам проводити моніторинг таких компонентів: ефективності операцій (з погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспектив банку), задоволення потреб клієнтів (перспективи роботи з клієнтами), фінансового стану (з погляду фінансових перспектив), довгострокової стратегії (її перспектив). Перевагою системи є чітке кількісне і якісне вираження оцінюваних результатів одночасно в розрізі всіх згаданих вище компонентів.

ROI (Return on investment) – оцінка окупності інвестицій, що дає змогу оцінити віддачу від внутрішніх і зовнішніх вкладень банку.

TTM (Time-to-market) – час до виходу на ринок. Показник відстежує загальний час, витрачений банком на реагування на потреби, що з'явилися або змінилися на ринку, час на впровадження продукту/послуги на ринок [5].

Негативними бар'єрами використання бенчмаркінгу в Україні є:

- недоступність відкритої інформації для порівняння й обміну досвідом;
- нерозвиненість інфраструктури бенчмаркінгу в Україні;
- превентивна закритість банку;
- відсутність «клубів» для пошуку партнерів з бенчмаркінгу;
- відсутність програм бенчмаркінгу, які фінансуються державою[6].

Застосування бенчмаркінгу в антикризовому управлінні депозитною політикою дозволяє визначити такі переваги методу:

– створення конкурентної переваги за рахунок використання постулату «не копіюйте, а створюйте». Банку не слід копіювати депозитну політику, прийняту іншими банками, оскільки вони можуть не відповідати її діловому середовищу, продукції, ринку або культурі. А дає можливість обрати певні інструменти, які покращать депозитну політику даного банку;

– рішення і підходи реалізації депозитної політики мають бути спрямовані у майбутнє;

– об'єктом для еталонного зіставлення мають бути показники, що корелюють з ключовими чинниками успіху в конкурентній боротьбі;

– бенчмаркінг – це процес, що приносить користь, але він вимагає правильного застосування [6].

Однак бенчмаркінг може здійснюватись не тільки на міжбанківському рівні, а також і виходити за межі банківської системи, наприклад, вивчати досвід організації по залученню коштів страховими компаніями та інвестиційними фондами. У великих банках він також є засобом вивчення і поширення досвіду тих підрозділів, які досягли значного успіху здійснюваних бізнес-процесах. Він дає структурним підрозділам уявлення про власні невикористані можливості.

Бенчмаркінг не повинен розглядатись тільки як інструмент для збору інформації. Адже якщо в ньому задіяна значна кількість кваліфікованих співробітників банку, тоді вдається одержати велику кількість корисних пропозицій, використання яких може змінити не тільки тактичні, але і стратегічні установки. Отже, бенчмаркінг сприяє формуванню іншого стилю роботи, нової стимулюючої і конкурентної внутрішньобанківської культури ведення бізнесу

**Висновки з даного дослідження.** Таким чином, основний зміст бенчмаркінгу в аналізі депозитної політики полягає у виявленні еталонних банків, що досягли значних успіхів у цьому напрямі, ретельному вивченні їхньої депозитної політики та адаптації отриманих знань до умов власного банку з метою істотного поліпшення його діяльності. Основною проблемою в реалізації окресленого напрямку є небажання банків розкривати сутність, методи та способи успішної реалізації ними депозитної політики. Особливо швидко можуть досягнути успіху у впровадженні бенчмаркетингу депозитної політики українські банки, які входять до складу міжнародних фінансово-банківських груп, адже вони мають змогу оперативного вивчати, аналізувати і впроваджувати у своїй діяльності кращий досвід іноземних банків.

#### Література

1. Дребот Н.П. Стратегія банківської установи на ринку депозитних послуг [Електронний ресурс] / НБУ ім. Вернадського. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/RE/2008\\_4/Re200804\\_17.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/RE/2008_4/Re200804_17.pdf).
2. Кириленко В. Депозитна політика комерційного банку / В. Кириленко // Банківська справа. – 2005. – №2.
3. Кожель Н.О. Оцінка факторів впливу на процес формування та реалізації депозитної політики банку [Електронний ресурс] – НБУ ім. Вернадського. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/RE/2009\\_4/Re200774\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/RE/2009_4/Re200774_15.pdf).
4. Бартош О.М. Депозитна політика банку та основні етапи її формування [Електронний ресурс] – НБУ ім. Вернадського. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VUbsNbU/2008\\_3/Visnyk %20UBS%20NBU%203\\_97.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUbsNbU/2008_3/Visnyk%20UBS%20NBU%203_97.pdf).
5. Кльоба Л.Г. Реінжиніринг і бенчмаркінг як інструменти вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю / Л.Г. Кльоба // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – С. 175-187.
6. Коваленко О. В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О.В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3, Т. 1.
7. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования : пер. с англ. / Б. Андерсен ; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
8. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / О.О. Терещенко. [Електронний ресурс]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2003. – 554 с. – Режим доступу: [http://buklib.net/index.php?option=com\\_jbook&catid=142](http://buklib.net/index.php?option=com_jbook&catid=142)
9. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту : навчальний посібник / Л.І. Федулова ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. : Вид-во "Центр учбової літ-ри", 2007. – 533 с.