

2. Морозов А.О., Косолапов В.Л. Інформаційно-аналітичні технології підтримки прийняття рішень на основі регіонального соціально-економічного моніторингу. – К. : Вид-во "Наука. думка", 2002. – 250 с.

3. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібн. / Федулова Л.І., Гавловська Н.І., Декалюк О.В. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. : Вид-во "Центр учбов. літ-ри", 2007. – 533 с.

4. Кльоба Л.Г. Управління банківською інвестиційною діяльністю : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. С.К. Реверчука. – Львів : Вид-во "Тріада плюс", 2007. – 194 с.

5. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.bank.gov.ua>

УДК 330.332:336.717 *Аспірант Р.Л. Кльоба¹ – Університет банківської справи НБУ, м. Київ*

РЕІНЖИНІРИНГ І БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

На сучасному етапі розбудови вітчизняної банківської системи вкрай актуальним є питання використання новітніх технологій та інструментів, потрібних для вдосконалення управління банківською діяльністю. У цій роботі запропоновано практичні рекомендації щодо використання реінжинірингу і бенчмаркінгу для вдосконалення управління банківською діяльністю.

Post-graduate R.L. Kloba – University of banking of the National bank of Ukraine, Kyiv

Reinzhiniring and benchmarking as instruments of perfection of management bank activity

On the modern stage of alteration of the domestic banking system extremely actual is a question of the use of the newest technologies and instruments necessary for perfection of management bank activity. In this article practical recommendations are offered in relation to the use of reinzhiniringu and benchmarkingu for to perfection of management bank activity.

Вступ. На сучасному етапі розбудови вітчизняної банківської системи України вкрай актуальним є питання використання нових підходів для вдосконалення управління банківською діяльністю з метою зниження ризиків під час інвестування коштів у розвиток економіки.

На нашу думку, в Україні вдосконалення управління банківською діяльністю потрібно здійснювати на основі вивчення, аналізу і запровадження досвіду кращих вітчизняних та іноземних банків, які використовують реінжиніринг і бенчмаркінг для підвищення ефективності результатів роботи в цьому напрямі.

Ідеологами реінжинірингу є американські науковці М. Хаммер і Дж. Чампі, які на початку 90-х років двадцятого століття опублікували книгу "Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі" [1]. Автори визначили реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою їх істотного пришвидшення, значного поліпшення вартісних і якісних параметрів продукції чи послуг організації.

¹ Наук. керівник: проф. Л.А. Білий, д-р техн. наук – Університет банківської справи НБУ

Актуальність дослідження щодо використання українськими банками реінжинірингу і бенчмаркінгу підтверджується і тим, що вітчизняна банківська система здійснює заходи з інтеграції у світовий фінансовий простір, де ці інструменти є одним з потрібних елементів розвитку банків у напрямі вдосконалення управління банківською діяльністю.

Постановка задачі. Мета цього дослідження полягає в потребі теоретичного обґрунтування і розроблення рекомендацій, щодо використання комерційними банками України реінжинірингу і бенчмаркінгу для вдосконалення управління банківською діяльністю.

Виклад основного матеріалу. Проблема вдосконалення управління банківською діяльністю набула в даний час особливого значення через об'єктивну потребу спрямування зусиль комерційних банків на зниження ризиків під час реалізації інвестиційно-інноваційних програм і проектів, зорієнтованих на пріоритетні напрями розвитку української економіки, окремих її сфер і регіонів, що буде сприяти ефективному соціально-економічному розвитку.

На сучасному етапі розбудови вітчизняної банківської системи України вкрай актуальним є питання використання нових підходів для вдосконалення управління банківськими установами з метою зниження ризиків під час інвестування банками коштів у розвиток економіки.

Динамічність сучасного банківського бізнесу, яка проявляється в істотних змінах у технологіях, ринках продажу банківських продуктів і потребах клієнтів, зумовлює неослабний інтерес українських теоретиків і практиків банківського менеджменту до сучасних інструментів та методів управління. Одним із основних напрямів створення ефективної системи управління банківськими установами ми вважаємо використання процесного підходу, в межах якого використовується концепція реінжинірингу бізнес-процесів. Основним у концепції реінжинірингу для банківської діяльності є оптимізація бізнес-процесів.

На нашу думку, мета реінжинірингу банківської діяльності – відмовитись від неефективних правил організації й ведення цього напрямку, для чого потрібно виявити і замінити їх новими, які б відповідали сучасним вимогам.

Реінжиніринг бізнес-процесів банківської діяльності спрямований на виділення та істотне вдосконалення тих основних ланок банківського бізнесу, які можуть забезпечити йому стабільний прибуток та конкурентні переваги. Це раціональна організація технологічного процесу діяльності, яка дає змогу клієнтам отримати високоякісний банківський продукт або утримувати лідерство за певними показниками банківського бізнесу. Це також і менеджмент персоналу, зайнятого обслуговуванням клієнтів. Цей напрям дає змогу ефективно спрямовувати діяльність працівників у потрібне русло, забезпечуючи банку досягнення цілей визначених стратегією розвитку. Це стосується і маркетингової політики, яка підвищує конкурентоспроможність банківської діяльності специфічними засобами – через цінову політику чи нестандартні методи стимулювання продажу. При цьому має забезпечуватись і адекватна перебудова інших ланок системи управління банком. Власне, в цьому і полягає концепція реінжинірингу банківської діяльності.

Системний підхід до управління визначає банк як відкриту систему, яка перебуває у стані динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. Отже, зростання конкурентних можливостей банку, його динамічний і цілісний розвиток забезпечується не якимось одним її елементом, а є результатом тісної взаємодії усіх її складових, задіяних у бізнес-процесах. Прагнучи поліпшити бізнес-процеси банкам, потрібно враховувати і вивчати зв'язки між елементами, що беруть участь у їх здійсненні, досліджувати їхній спільний вплив, визначати характер залежності від зовнішнього середовища.

У процесі дослідження ми встановили, що реінжиніринг управління банківською діяльністю доцільно здійснювати в чотири етапи (рис.).

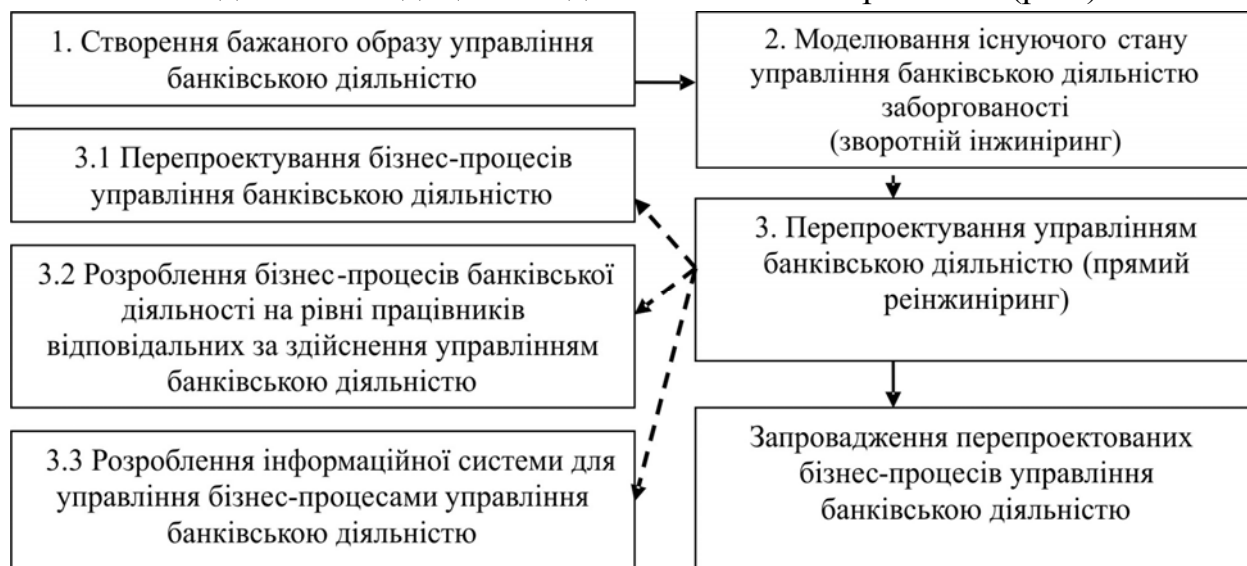


Рис. Етапи реінжинірингу управління банківською діяльністю

Підтвердженням ефективності використання реінжинірингу є результати опитування, здійсненого компанією Ернст енд Янг серед фінансових директорів 80 найбільших компаній США, які основною мотивацією провадження реінжинірингу, назвали покращення сервісу і якості продукції (послуг), а також зниження витрат [2].

Ми з'ясували, що одним із основних засобів реінжинірингу банківської діяльності є інформаційні технології. Використання комп'ютерних технологій і сучасних методів зв'язку дає змогу не тільки пришвидшити надання послуг клієнтам, а й домогтися принципово нової якості ведення бізнесу за умови, що перегляду піддаються практично всі здійснювані банком операції.

Для ефективного реінжинірингу потрібно абстрагуватись від існуючої функціональної організації бізнесу, переглянути зміст та наявні методи управління. Одним із найвідоміших і найефективніших засобів знаходження найкращих методів і здійснення бізнес-процесів є бенчмаркінг.

Термін "бенчмаркінг" (англ. bench – місце, marking – відзначати) не має однозначного перекладу на українську мову. Найчастіше перекладається як контрольні порівняння.

У найбільш загальному значенні *benchmark* – це щось, що володіє певною кількістю та якістю і здатне бути стандартом чи еталоном стосовно інших предметів чи сфер діяльності. Під бенчмаркінгом, зокрема, розуміють комплекс засобів, що дають змогу систематично знаходити, оцінювати пози-

тивний досвід інших фірм, що є лідерами у галузі) і використовувати його у своїй роботі. Найточніше визначення бенчмаркінгу дав Ф. Котлер, характеризуючи його як "процес порівняння товарів і бізнес-процесів компанії з товарами і процесами конкурентів чи провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів підвищення якості цих товарів і ефективності роботи компанії" [3, с. 12]. Отримані результати бенчмаркінгу операцій можуть бути покладені в основу програми постійних покращень компанії на довготермінову перспективу.

Уперше термін "бенчмаркінг" як засіб оцінювання ефективності бізнесу було використано 1972 р. в Інституті стратегічного планування в Кембріджі (США). Дослідження консалтинговою фірмою цього інституту практики ведення бізнесу конкурентних структур показало, що для того, щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, потрібно вивчати і використовувати не тільки досвід кращих підприємств цієї галузі, а й тих, що досягли успіхів у різних видах діяльності [5]. Суть сьогоденного трактування бенчмаркінгу – "безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми" [4].

Бенчмаркінг, у сучасному його трактуванні, уперше використала у 1979 р. корпорація Хегох, яку нині справедливо визнають лідером у галузі технологій бенчмаркінгу. Пізніше ця концепція отримала значне поширення серед фахівців США. Філософію бенчмаркінгу використовують у багатьох фірмах – ZM, HP, Dupont, Motorola. На сьогодні бенчмаркінг вважають найефективнішим напрямом консалтингу, який застосовується, зокрема, під час підготовки проектів реінжинірингу.

Визначити можливість для застосування досвіду лідерів у перепроєктуванні бізнесу можна на основі порівнянь. Види бенчмаркінгу відрізняються за складністю поставлених завдань (прості і складні), за спрямованістю (внутрішній і зовнішній), за рівнем, на якому передбачається здійснювати бенчмаркінг (стратегічний і операційний). Бенчмаркінг управління банківською діяльністю – безупинний, систематичний пошук кращої практики банків-конкурентів, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів цього напрямку зі створеною еталонною моделлю власної організації діяльності банку.

Ми з'ясували, що основний зміст бенчмаркінгу управління банківською діяльністю полягає у виявленні еталонних банків, що досягли значних успіхів у цьому напрямі, ретельному вивченні їхніх бізнес-процесів і адаптації отриманих знань до умов власного банку з метою істотного поліпшення його діяльності. Однак для здійснення бенчмаркінгу не завжди можна отримати згоду банку, досвід якого є корисним для запровадження. Тобто не завжди можна отримати дозвіл банків-конкурентів на вивчення та розкриття способів успішного ведення цього напрямку бізнесу. Особливо швидко можуть досягнути успіху українські банки, які входять до складу міжнародних фінансово-банківських груп, адже вони мають змогу оперативно вивчати, аналізувати і запроваджувати у своїй діяльності кращий досвід іноземних банків.

Однак бенчмаркінг можна здійснювати не тільки на міжбанківському рівні, а також і виходити за межі банківської системи, наприклад, вивчати досвід врегулювання проблемної заборгованості колекторськими та юридич-

ними фірмами. У великих банках він також є засобом вивчення і поширення досвіду тих підрозділів, які досягли значного успіху у 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 працівників банку, тоді вдається отримати велику кількість корисних пропозицій, використання яких може змінити не тільки тактичні, але й стратегічні установки. Отже, бенчмаркінг сприяє формуванню іншого стилю роботи, нової стимулювальної і конкурентної внутрішньобанківської культури ведення бізнесу.

Технології бенчмаркінгу дають змогу банківським установам об'єктивно оцінювати результати своєї поточної діяльності, ретельно вивчати досвід банків-конкурентів і визначати напрями вдосконалення бізнес-процесів.

Висновки. На сучасному етапі розбудови вітчизняної банківської системи України вкрай актуальним є питання використання нових підходів для вдосконалення управління банківською діяльністю з метою зниження ризиків під час інвестування банками коштів у розвиток економіки.

На нашу думку, в Україні вдосконалення управління банківською діяльністю потрібно здійснювати на основі вивчення, аналізу і впровадження досвіду кращих вітчизняних та іноземних банків, які використовують реінжиніринг і бенчмаркінг для підвищення ефективності результатів роботи в цьому напрямі.

Одним із основних напрямів створення ефективної системи управління банківськими установами ми вважаємо використання процесного підходу, в межах якого використовується концепція реінжинірингу бізнес-процесів. Основним у концепції реінжинірингу для банківської діяльності є оптимізація бізнес-процесів.

Для ефективного реінжинірингу потрібно абстрагуватись від існуючої функціональної організації бізнесу, переглянути зміст та наявні методи управління. Одним із найвідоміших і найефективніших засобів знаходження найкращих методів і здійснення бізнес-процесів є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – безупинний, систематичний пошук кращої практик банків-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 створюють і підтримують систему безупинних покращень результативності бізнесу.

З метою вдосконалення управління банківською діяльністю доцільно використовувати такі види бенчмаркінгу – внутрішній, конкурентний, спільний, операційний та стратегічний.

Основний зміст бенчмаркінгу управління банківською діяльністю полягає у виявленні еталонних банків, що досягли значних успіхів у цьому напрямі, ретельному вивченні їхніх бізнес-процесів і адаптації отриманих знань до умов власного банку з метою істотного поліпшення результатів його діяльності.

Література

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб : Изд-во "Питер", 2000. – 212 с.
2. Фирсов М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2. – С. 100-104.
3. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – СПб : Изд-во "Питер Ком", 1998. – 896 с.
4. Козак Н. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании // Рынок капитала. – 2000. – № 1-2. – С. 17-21.
5. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібн. / Федулова Л.І., Гавловська Н.І., Декалюк О.В. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. : Вид-во "Центр учбов. літ-ри", 2007. – 533 с.
6. Кльоба Л.Г. Управління банківською інвестиційною діяльністю : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. С.К. Реверчука. – Львів : Вид-во "Тріада плюс", 2007. – 194 с.
7. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.bank.gov.ua>

УДК 338.512

Доц. Г.М. Колісник, канд. екон. наук – Закарпатський державний університет

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ВИТРАТ І УПРАВЛІННЯ НИМИ

Розглянуто економічну природу витрат, яка базується на проблемі обмеженості ресурсів і можливості їхнього альтернативного використання. Проаналізовано розмежування понять "витрати", "затрати". Дано означення управлінню витратами як складного, багатоаспектного динамічного процесу. Розглянуто різноманітні методи калькуляції продукції, що впливають на процес формування витрат.

Ключові слова: управління витратами, економічна сутність витрат, методи управління, витрати підприємства, витрати виробництва.

Assoc. prof. G.N. Kolisnyk – Transcarpatian state university

Economic essence expense and direction them

Consider the economic nature of costs, based on the problem of limited resources and possibilities of alternative use. Analyzed separation concepts "cost", "cost". A definition of cost management as a complex, multidimensional dynamic process. Consider various methods of calculation of production that affect the process of formation expenses

Keywords: cost management, the economic nature of costs, methods of management, expenses, costs of production.

Постановка проблеми. Об'єктивною потребою є подолання кризових явищ у національній економіці, вирішення проблем формування механізмів, спрямованих на удосконалення внутрішнього стану підприємства й нових форм і методів господарювання, відповідних організаційних структур, методів управління витратами, розроблення нової ринкової поведінки, спрямованої на стабілізацію витрат та подальше економічне зростання.

Ефективність функціонування підприємства багато в чому залежить від економічно-грамотного використання усіх видів ресурсів, що зумовлює потребу поступового переходу до єдиної системи управління витратами. Перевагами впровадження такої системи є: забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції за рахунок більш низьких витрат та цін; наявність якісної та достовірної інформації про собівартість окремих видів продукції та їх позиції на ринку порівняно з продукцією інших виробників; надання об'єктивних даних для упорядкування бюджету підприємства; можли-