

Методичні підходи до використання реінжинірингу і бенчмаркінгу в забезпеченні ефективного управління інвестиційною діяльністю банків

На сучасному етапі розбудови вітчизняної банківської системи вкрай актуальним є питання використання новітніх технологій та інструментів, необхідних для вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю з метою забезпечення надійного та ефективного інвестування банками коштів у розвиток економіки. Запропоновано практичні рекомендації щодо використання реінжинірингу і бенчмаркінгу для вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю.

Ключові слова: реінжиніринг, бенчмаркінг, банківська інвестиційна діяльність.

На сучасному етапі розбудови вітчизняної банківської системи вкрай актуальним є питання використання новітніх інструментів, необхідних для вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю з метою забезпечення надійного та ефективного інвестування банками коштів у розвиток економіки.

В Україні, як і в будь-якій іншій країні, вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю має здійснюватись на основі вивчення, аналізу і використання досвіду лідерів цього важливого напрямку менеджменту.

На нашу думку, в Україні вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю має здійснюватись, у т. ч., на основі вивчення, аналізу і впровадження досвіду кращих вітчизняних та іноземних банків, які використовують реінжинірингу і бенчмаркінг для підвищення ефективності результатів роботи.

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

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

Мета даної статті полягає в необхідності теоретичного обґрунтування і розробки рекомендацій, щодо використання реінжинірингу і бенчмаркінгу для вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю.

Проблема вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю набула в даний час особливого значення у зв'язку з об'єктивною необхідністю залучення значних обсягів інвестиційних ресурсів комерційних банків для 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. Сутність діяльності банків полягає в тому, що вони є одними із найбільш розвинених елементів ринкової інфраструк-

тури, можуть інтегрувати інтереси всього спектра суб'єктів інвестиційного ринку, а найголовніше, здатні постійно розвиватись і вдосконалюватись з метою задоволення потреб економіки в ресурсах, необхідних для забезпечення її розвитку.

Однак в економіці України сформувався ряд проблем:

- невисокі темпи структурних перетворень,
- низька ефективність державної підтримки розвитку науки,
- відсутність ефективної політики стимулювання інвесторів,
- недосконалість законодавчої бази,
- високі кредитні ризики, пов'язані із недостатньою платоспроможністю підприємств,
- недостатній розвиток інвестиційно-інноваційної інфраструктури в регіонах,
- непрозорість внутрішнього ринку земельних ділянок для будівництва нових підприємств.

Різною мірою ці проблеми позначилися на стані розвитку співпраці банківської системи і реального сектора економіки. Економіка відчуває потребу залучення значних обсягів інвестицій. В цьому зв'язку назріла необхідність розробки принципово нових підходів до активізації банківської інвестиційної діяльності, з метою забезпечення стабільного джерела коштів, необхідних для реалізації інвестиційних програм і проектів.

На сучасному етапі розвитку економіки України проблема залучення інвестицій і підйому на цій основі вітчизняного виробничого сектора є центральною. Саме від її успішного вирішення багато в чому залежить напрям і темпи подальших соціально-економічних перетворень. Вирішення проблеми активізації залучення інвестицій потребує, в т. ч. і від банків, розробки та впровадження в практику спеціальних механізмів організації інвестиційної діяльності, які б забезпечили ефективне залучення і використання інвестиційних коштів.

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, в т. ч. тих, які сприяють вдосконаленню управління банківською інвестиційною діяльністю. Одним із основних напрямів створення ефективної системи управління банківською інвестиційною діяльністю ми вважаємо використання процесного підходу, в межах якого використовується концепція реінжинірингу бізнес-процесів. Основною у концепції реінжинірингу для банківської інвестиційної діяльності є оптимізація бізнес-процесів.

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

У загальному вигляді бізнес-процес банківської інвестиційної діяльності, на нашу думку, – це спрямована на задоволення потреб клієнтів у реальних чи фінансових інвестиціях, структурована множина дій, спроектована для розробки та реалізації певного банківського продукту (послуги), для конкретного клієнта чи певного сегмента ринку банківських інвестиційних продуктів та послуг. У межах такого бізнес-процесу на вході банками використовуються інвестиційні ресурси, а в результаті банківської інвестиційної діяльності клієнти отримують необхідні їм інвестиції. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів банківської інвестиційної діяльності спрямований на виділення і суттєве вдосконалення тих ключових ланок банківського інвестиційного бізнесу, які можуть забезпечити йому стабільний прибуток та конкурентні переваги. Це раціональна організація технологічного процесу інвестиційної діяльності, яка дає змогу клієнтам отримати високоякісний

банківський продукт (реальні чи фінансові інвестиції) або утримувати лідерство за певними показниками інвестиційного бізнесу. Також це і менеджмент персоналу, зайнятого обслуговуванням клієнтів зацікавлених у залученні інвестицій. Цей напрям дозволяє ефективно спрямовувати діяльність працівників у потрібне русло, забезпечуючи банку досягнення цілей визначених стратегією розвитку. Це стосується і маркетингової політики, яка підвищує конкурентоспроможність продуктів банківської інвестиційної 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 інвестиційної діяльності.

Вважаємо, що очевидним є зв'язок реінжинірингу банківської інвестиційної діяльності із системним підходом до управління банком. Системний підхід визначає банк як відкриту систему, що перебуває у стані динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. Отже, зростання конкурентних можливостей банку, його динамічний і цілісний розвиток забезпечуються не якимось одним її елементом, а є результируючою тісною взаємодією усіх її складових, задіяних у бізнес-процесах. Задля поліпшення бізнес-процесів банки повинні враховувати і вивчати зв'язки між елементами, що беруть участь у їх здійсненні, досліджувати їх спільний вплив, визначати характер залежності від зовнішнього середовища.

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

Нами з'ясовано, що одним із основних засобів реінжинірингу банківської інвестиційної діяльності є інформаційні технології. Використання комп'ютерних технологій і сучасних методів зв'язку дає можливість не тільки прискорити надання послуг клієнтам, а й дозволяє домогтись принципово нової якості ведення бізнесу за умови, що перегляду піддаються практично всі здійснювані банком операції.

Для ефективного реінжинірингу необхідно абстрагуватись від існуючої функціональної організації бізнесу, переглянути зміст сучасних методів управління.

Одним із найвідоміших і найефективніших засобів визначення 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, які володіє певною кількістю та якістю і здатне бути стандартом чи еталоном стосовно інших предметів чи сфер діяльності.

Під бенчмаркінгом, зокрема, розуміється комплекс засобів, які дають змогу систематично знаходити, оцінювати позитивний 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 довгострокову перспективу.

Уперше термін «бенчмаркінг» як засіб оцінювання ефективності бізнесу був використаний в 1972 р. в Інституті стратегічного планування у Кембріджі (США). Дослідження консалтинговою фірмою цього інституту практики ведення бізнесу конкуруючих структур показало, що для того, щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно вивчати і використовувати не тільки досвід кращих підприємств даної галузі, а й тих, що досягли успіхів у різних видах діяльності [5].

Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу (табл. 1). 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 був використаний у 1979 р. корпорацією Херох, що нині по праву визнається лідером у сфері технологій бенчмаркінгу. Пізніше дана концепція отримала велике поширення серед фахівців США. Філософія бенчмаркінгу використовується в багатьох фірмах – ZM, HP, Dupont, Motorola. У даний час бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямом консалтингу, який застосовується, зокрема, при підготовці проектів реінжинірингу.

Визначити можливість для застосування досвіду лідерів у перепроєктуванні бізнесу можна на підставі порівнянь. Види бенчмаркінгу різняться за складністю поставлених завдань (прості і складні), за спрямованістю (внутрішня і зовнішня), за рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний і операційний).

Характеристика видів бенчмаркінгу та доцільності їх використання банками наведена у таблиці 2.

Проведені нами дослідження дозволяють стверджувати, що з метою вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю доцільно використовувати наступні види бенчмаркінгу – внутрішній, конкурентний, спільний, операційний та стратегічний.

Оаіеёу 1

İ í ðáí yí í y í ³aóí a³a áái ÷í aðé³í áó ³ éí í éóðáí óí í áí áí áe³ç

Óaðáeóððéñóeèè í ðí óáñó	Áí áe³ç éí í éóðáí ó³a	Áái ÷í aðé³í á
Çaaaéuí à í áoá	Áí áe³ç ñoðáoá³ç éí í éóðáí ó³a	Áí áe³ç óí áí, ÷í í ó ³ yé áí áðá óí áeyóú éí í éóðáí óè áái e³aèðó³ ÷³ í ³at ðe³í ñoáá / í ³aðí ç³eè
İ ðáái áo áeá÷áí í y	Ñoðáoá³ç éí í éóðáí ó³a	İ áoí áe áááí í y á³çí áñó, ù í çááí áí euí yð óú í í oðáeè í í éóí ó³a
İ á³eò áeá÷áí í y	Óí áaðe ³ ðeí èe	İ áoí áeèá, í ðí óáñe áááí í y á³çí áñó
İ ñí í áí ³ í áí áæáí í y	Ä³yeyú ³ñou í a ðeí éó	İ áí áí áæáí èe
Çí à÷áí í y áey oðáeéáí í y ð³o áí í y	İ áái á	Áoáá ááeèéá
İ ñí í áí ³ aæáðáeá ³í óí ðí áo³ç	Äæóçáá³ áeñí áððe é áí áe³oèèèè	İ ³at ðe³í ñoáá – e³aáðe á áæeóç³, í í çá áæeóç³, éí í éóðáí óè, áí oð³o í ³ í ³aðí ç³eè ³ ò. á.

Ouaeeöy 2

Áeáè áái → áde'í áó

Áeá áái → i áde'í áó	Áeçí á-áí í y	Éí èè áeéí ðeñòí áóáðe	Ñeéaaí í u ³ áeéí ðeñòai í y
Áí óó- ð'ò í é	Í í ð'áí yí í y í áoi á'á çá'éñí áí í y í í á'ái èð á'é ó í áeáð áái éó. Ñí ðí áá çí áeð è á í áeáð áái éó í í á'ái ó, í áeá'euó omí 'ò í í áeéí í óái í ó á'p.	Í 'ney áeá-áí í y í ðí óáño áái → áde'í áó. Í áðáá ðeí yé í ðí áí áeðe áái → áde'í á çí áí 'ò í é.	Í áí áó'ái á ñeéüí á óái ðáðe-í á í 'ááí óí áeá. Í áí áó'ái 'ñou ñoái ðái í y áeáñí í ç ñòðáðá'ç áí óóð'ò í üñ áí í áí 'í ó 'í ó í ðí áó'p.
Éí í eó- ðái óí eé	Í í ð'ái yí í y í áoi á'á çá'éñí áí í y yéð-í ááóú áeá'á á'yeuí í ñó' ç í áoi áai è çá'éñí áí í y í í á'ái èð á'é áái é'á - éí í eóðái ó'á.	Í í ñó'éí í. Áái → áde'í á í í áeí áí ñòðe áeáeéáí p → ánoéí p ñòðáðá'ç. Í í áeá çá'éñí p ááðeñy yé í ðe ñí 'áðí á'óí è óóð'ó í áí 'í 'í ó í ðí áó'p ç ááçí í ñáðáai 'ç éí í eóðái óí í, óáe' ááç í üñ áí.	Ááeéí í ððeí áðe í áí áó'ái ó áey áí áe'çó í áa'éí ó 'í ó í ðí áó'p.
Ñí 'euí eé (ámí ó'- áðeái éé)	Ááe'euéá áái é'á óeéaaáð óú óái áó í ðí í áí 'í 'í ó í ðí áó'p á í áeáð çaeðeð óí ç áðóí è (áái → áde'í áí áeé áeyí í ñ).	Éí èè (í í áðáai üñ á'á'áðái ³) áái èè - í áðoi áðe í áp óú áí ñòai üñ áeñí é'ó ñoái áððe á'yeuí í ñó'.	Çááçí á-ó'ó í ððeí áí í y 'í ó í ðí áó'ç ð'euí èè ú í áí áái é'á - → éái'á áðóí è, yé' í á í áí á'yçéí áí áeéí ðeñòí áóp óú «éðai ó» í ðáeóeéó.
Í ðí óáñ- í eé	Áeá-áí í y í óáeðeé í í óái áe á'çí áñ-í ðí óáñ'á, yé í óááeéí, á í ðái 'çao'ç'ó, ú í í á'ó í ðyí eí è éí í eóðái óai è, áeá í áp óú í í á'ái 'í í í áí 'á'çí áñ - í ðí óáñe. Óáe áeá áái → áde'í áó áí çái'ey'ó áeðí áeðe ç á í áe'áí é'áñueí ç ñeñòai è.	Áey áí ðí áaaáeái í y á áái éó í ðí óáño í í ñó'éí í áí á'áñóeóái í y 'áí óí áaaáeái í y éðau èð í óáeðe áaaí í y á'çí áño. Áeéí ðeñòai í y í áoi áí éí á'çí áái → áde'í áó á í ðí áeóáð 'ç í í eóðai áí í y á'çí áñ - í ðí óáñ'á óóá í áðe í áeéðau èè ðáç'euóao.	Í í óðááó'ó óái ð-í áí í 'áoi áó ³ áeñí eí ç éaae'ò 'eao'ç.
Ñòðáðá- á-í eé	Ñeñòai áðe-í eé í ðí óáñ, ñí ðyí í áai eé í á í ó'y éó áeuóðí áðeá, ðáae'çao'p ñòðáðá're ³ áai ñeí í áeái í y ðaðáeðeðeñeé í ðí áe-óeái í ñó' í á í ñí í á' áeá-áí í y omí 'ò í eó ñòðáðá're éðau èð áai é'á	Áey áí ðí áaaáeái í y éðau èð í óáeðe áaaí í y á'çí áño.	Í í óðááó'ó óái ð-í áí í 'áoi áó ³ áeñí eí ç éaae'ò 'eao'ç.

Внутрішній бенчмаркінг управління інвестиційною діяльністю банку має за мету дослідити роботу підрозділів банку з тим, щоб виявити, які з них працюють найкраще, і перенести досвід їх роботи в усі підрозділи, зайняті інвестиційною діяльністю. Він може здійснюватись за схемою, наведеною на рисунку 1 [5].

Кожний елемент процесу має стандарти виконання поставлених завдань, стандарти поведінки та інші стандарти банку. Метою бенчмаркінгового проекту є поширення цих стандартів в усіх підрозділах банку, що сприятиме підвищенню ефективності результатів його діяльності.

Конкурентний бенчмаркінг управління банківською інвестиційною діяльністю пропонуємо здійснювати з метою виявлення конкурентних переваг, що належать до характеристик банківських продуктів, рівня обслуговування клієнтів чи іміджу конкурентів. Його особливістю є не тільки отримання інформації про конкурентів, але й визначення думок клієнтів з питань критеріїв придбання тих чи інших продуктів і послуг.

Одним із способів бенчмаркінгу параметрів продуктів є порівняння однотипних характеристик продуктів і визначення своїх переваг або прорахунків. Однак у реальному банківському житті порівняння параметрів не такий простий процес, як здається. По-перше, багато банківських продуктів з технологічних позицій є складнішими і мають сотні непорівнянних між собою параметрів. По-друге, досить часто буває неясним, чи дійсно виняткова характеристика продукту трансформується у конкурентну перевагу з точки зору клієнта.

Існують три етапи бенчмаркінгу за параметрами банківських продуктів:

- Визначення найважливіших параметрів банківських продуктів для клієнтів. У деяких випадках окремі характеристики є важливими для однієї групи клієнтів, але не такі важливі для інших. У цих випадках необхідно визначити параметри банківських продуктів для кожного сегмента клієнтів.
- Проведення порівняння відповідних параметрів продуктів у банків-конкурентів.
- Визначення основних сильних і слабких сторін банківського продукту з урахуванням пріоритетів і переваг для клієнтів. Це необхідно для того, щоб визначити, чи має банківський продукт ті параметри, що є найважливішими для клієнта, оскільки це підвищує його споживчу цінність.

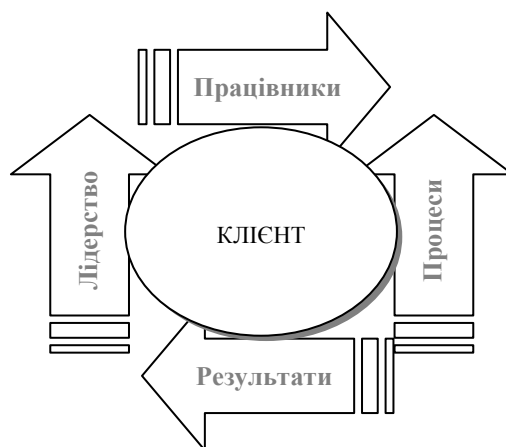


Рис. 1. Складові внутрішнього бенчмаркінгу

У процесі бенчмаркінгу якості продуктів основним є не тільки виявлення необхідного для клієнта рівня якості продукту, а й методів управління якістю обслуговування клієнтів, що забезпечують досягнення максимальної ефективності результатів інвестиційної діяльності.

Бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів – це надзвичайно важливий напрям аналізу, який дає змогу банкам виявити найкращі способи обслуговування клієнтів, що часто є визначальним у конкурентній боротьбі. Цей напрям охоплює аналіз технологій обслуговування клієнтів персоналом банку.

Бенчмаркінг іміджу банку можна аналізувати в двох аспектах:

- оцінюючи реакцію клієнтів на імідж,
- аналізуючи вплив конкуренції на формування позитивного іміджу банку.

З цією метою збирають інформацію від клієнтів. Вивчаючи рівень поінформованості клієнтів (наявних і потенційних) про імідж банку та його конкурентів та чинники, що впливають на позитивне чи негативне його сприйняття.

Спільний (асоційований) бенчмаркінг зазвичай використовується для зіставлення витратно-результативних показників різних видів діяльності банку (наприклад, за функціями чи складовими бізнес-процесів) з аналогічними за характером виконуваних робіт іншими банками. Однак варто виявляти обережність при інтерпретації отриманих даних, оскільки подібне зіставлення може виявитися коректним не у всіх випадках.

Бенчмаркінг процесів (операційний бенчмаркінг) – спрямований на конкретні функціональні сфери діяльності банку і визначення досягнення у статусі «кращий у класі» у конкретній предметній галузі. Це досить різноманітна за своїм змістом управлінська процедура, виконання якої можна звести до двох напрямків.

По-перше, операційний бенчмаркінг концентрується або на аналізі собівартості продукту, що є результатом здійснюваних бізнес-процесів, або на його конкурентних відмінностях, або на тому й іншому одночасно. Аналіз за системою бенчмаркінгу спрямовується на пошук способів підвищення ціни продукту / послуги шляхом їхньої диференціації на ринку, і / чи способів зниження собівартості. Тому операційний бенчмаркінг спрямований на порівняння результатів бізнес-процесів за двома характеристиками:

- конкурентною собівартістю,
- конкурентною диференціацією характеристик продукту / послуги та їх ціни.

По-друге, бенчмаркінг процесів аналізує і порівнює складові бізнес-процесів, якими можуть бути: дослідження і розробки; виробництво; продаж; маркетинг та ін.

Стратегічний бенчмаркінг – виступає інструментом стратегічного планування для забезпечення цілеспрямованого та прибуткового розвитку банку. Застосування бенчмаркінгу в процесі стратегічного планування забезпечує ефективність та достовірність такого планування. У процесі розробки стратегії важливим є погляд ззовні, оскільки він встановлює стратегічний напрям розвитку та сприяє розподілу обмежених ресурсів. Знання про методи роботи кращих банків та потреби клієнтів, отримані в процесі стратегічного бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для розвитку банку та забезпечення підвищення його конкурентоспроможності.

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 відбуваються створення і підтримка системи без-

упинних покращень результативності бізнесу. Порівняння відбувається на корпоративному, процесному рівнях і на рівні видів діяльності (рис. 2). Існує ряд підсистем, що дозволяють оцінити і створити на різних підприємствах, у т. ч. в банках, програму постійних покращень результатів бізнесу ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM [5].

ABC (Activity Based Costing) — управління собівартістю, що базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі накладних витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні й усуненні видів діяльності, що не приносять додаткової вартості клієнту. Аналіз підприємства за видами діяльності в розрізі кожного основного процесу дозволяє 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 підприємства, що дозволяє створювати і підтримувати конкурентні переваги, які полягають у: пропозиції реального прибутку (додаткової вартості) споживачу; створенні істотних труднощів імітації конкурентних переваг іншими компаніями тільки самим фактом власного існування (йдеться про створення системи, миттєво реагуючої на будь-які зовнішні зміни підприємства); доступі до диференційованих ринків.

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

TCA (Transaction Cost Analysis) — система оцінки витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дозволяє оптимізувати зв'язок між процесами.

TBC (Time based Competition) — система оцінки «тимчасової конкуренції», впровадження якої дозволяє координувати діяльність підприємства на ринку в часі.

BSC (Balanced Scorecard) — комплексна система моніторингу результатів бізнесу. Застосування цієї системи дозволяє підприємству проводити моніторинг таких компонентів: ефективності операцій (з погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспектив підприємства), задоволення потреб клієнтів (перспективи роботи з клієнтами), фінансового стану (з погляду фінансових перспектив), довгострокової стратегії (її перспектив). Перевагою системи є чітке кількісне і



Рис. 2. Система бенчмаркінгу

якісне вираження оцінюваних результатів бізнесу одночасно в розрізі всіх згаданих вище компонентів.

ROI (Return on investment) — оцінка окупності інвестицій, що дозволяє оцінити віддачу від внутрішніх і зовнішніх вкладень підприємства.

TTM (Time-to-market) — час до виходу на ринок. Показник відслідковує загальний час, витрачений підприємством на реагування на потреби, що з'явилися або змінилися на ринку, час на поставку продукту / послуги на ринок. З огляду на те, що життєвий цикл продукту стає коротшим, оцінка цього показника і прийняття відповідних дій на ринку є критичними для будь-якої організації.

Нами з'ясовано, що основний зміст бенчмаркінгу управління банківською інвестиційною 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 суттєвого поліпшення його діяльності. Однак для проведення бенчмаркінгу не завжди можна отримати згоду банку, досвід якого є корисним для впровадження. Тобто не завжди можна отримати дозвіл банків-конкурентів на вивчення та розкриття способів успішного ведення ними цього напрямку бізнесу. Особливо швидко можуть досягнути успіху українські банки, які входять до складу міжнародних фінансово-банківських груп, адже вони мають можливість оперативного вивчати, аналізувати і впроваджувати у своїй діяльності кращий досвід іноземних банків.

Однак бенчмаркінг може здійснюватись не тільки на міжбанківському рівні, а також і виходити за межі банківської системи, наприклад, вивчати досвід організації залучення і обслуговування клієнтів страховими компаніями та інвестиційними фондами. 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 співробітників 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 стимулюючої і конкурентної внутрішньобанківської культури ведення бізнесу.

Технології бенчмаркінгу дають змогу банківським установам об'єктивно оцінювати результати своєї поточної діяльності, ретельно вивчати досвід банків-конкурентів та банків-партнерів і визначати напрями вдосконалення бізнес-процесів, у т. ч. пов'язаних із вдосконаленням управління інвестиційною діяльністю.

У загальному вигляді бізнес-процес банківської інвестиційної діяльності, на нашу думку, — це спрямована на задоволення потреб клієнтів у реальних чи фінансових інвестиціях, структурована множина дій, спроектована для розробки та реалізації певного банківського продукту (послуги) для конкретного клієнта чи певного сегмента ринку банківських інвестиційних продуктів та послуг. У межах такого бізнес-процесу на вході банками використовуються інвестиційні ресурси, а в результаті банківської інвестиційної діяльності клієнти отримують необхідні їм інвестиції. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів банківської інвестиційної діяльності спрямований на виділення і суттєве вдосконалення тих ключових ланок банківського інвестиційного бізнесу, які можуть забезпечити йому стабільний прибуток та конкурентні переваги.

Одним із найвідоміших і найефективніших засобів знаходження найкращих методів і здійснення бізнес-процесів є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – безупинний, систематичний пошук кращої практики 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 відбуваються створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – СПб : Питер, 2000. – 212 с.
2. Фирсов М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом / М. Фирсов // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2. – С. 100-104
3. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. – СПб : Питер Ком, 1998. – 896 с.
4. Козак Н. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании / Н. Козак // Рынок капитала. – 2000. – № 1-2. – С. 17-21
5. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібн. / Л. І. Федулова, Н. І. Гавловська, О. В. Декалюк ; за ред. Л. І. Федулової. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 533 с.
6. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – К. : Лібра, 2002. – 472 с.
7. Пересада А. А. Управління банківськими інвестиціями: монографія / А. А. Пересада, Т. В. Майорова. – К. : КНЕУ, 2005. – 388 с.
8. Кльоба Л. Г. Управління банківською інвестиційною діяльністю: [монографія] / Л. Г. Кльоба ; за ред. С.К. Реверчука. – Львів : Тріада плюс, 2007. – 194 с.
9. Кльоба Л. Г. Сприяння банків підприємствам у залученні інвестицій / Л. Г. Кльоба // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – №16. – С. 3-7.

Клѣба Л. И. Методические подходы к использованию реинжиниринга и бенчмаркинга в обеспечении эффективного управления инвестиционной деятельностью банков.

На современном этапе перестройки отечественной банковской системы крайне актуальным является вопрос использования новейших технологий и инструментов, необходимых для совершенствования управления банковской инвестиционной деятельностью с целью обеспечения надежного и эффективного инвестирования банками средств в развитие экономики. Предложены практические рекомендации относительно использования реинжиниринга и бенчмаркинга для совершенствования управления банковской инвестиционной деятельностью.

Ключевые слова: реинжиниринг, бенчмаркинг, банковская инвестиционная деятельность.

Klyoba L. G. The Methodical Approaches to the Use of Reengineering and Benchmarking in the Providing of Effective Management Investment Activity of Banks.

On the modern stage of alteration of the domestic banking system is a question of the use of the newest technologies and instruments, necessary for perfection of management bank investment activity with the purpose of the providing of the reliable and effective investing money by banks in development of economy is extremely urgent. Practical recommendations concerning the use of reengineering and benchmarking for perfection of management bank investment activity have been offered.

Key words: reengineering, benchmarking, bank investment activity.

Надійшло 04.07.2008 р.