

УДК 657:336.71

Керимов А. Т.

ВНЕШНИЙ КОНКУРЕНТНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ БАНКА

На основі дослідження теоретико-методологічних основ бенчмаркінгу розроблено науково-методичний підхід щодо застосування зовнішнього конкурентного бенчмаркінгу в управлінському обліку банку.

Ключові слова: управлінський облік, бенчмаркінг, зовнішній, банк.

На основе исследования теоретико-методологических основ бенчмаркинга разработан научно-методический подход по применению внешнего конкурентного бенчмаркинга в управленческом учете банка.

Ключевые слова: управленческий учет, бенчмаркинг, внешний, банк.

Scientific and methodical approach to the external competitive benchmarking application in the bank management accounting based on the benchmarking theoretical and methodological fundamentals study is developed.

Key words: management accounting, benchmarking, internal, bank.

Постановка проблемы. В условиях усиления межбанковской конкуренции для банков возникает необходимость постоянного улучшения предлагаемых клиентам продуктов и услуг. При этом важную роль в обеспечении конкурентоспособности банка играет совершенство его бизнес-процессов, а ниши на рынке банковских услуг всегда перераспределяются в пользу наиболее прогрессивных с точки зрения технологий управления и сбыта банков. В таких условиях банковский рынок можно разделить на лидеров и аутсайдеров. Последние стремятся улучшить свое положение, а чем им может помочь бенчмаркинг, позволяющий перенимать лучший опыт, достигая более высоких результатов деятельности.

Анализ литературных источников позволяет выделить ряд работ, связанных с раскрытием теоретико-методической основы бенчмаркинга [1–10]; исследования, в которых показана связь бенчмаркинга и реинжиниринга бизнес-процессов [11; 12]; работы, указывающие на возможности применения бенчмаркинга банками [13; 14]; работы, посвященные бенчмаркингу

бизнес-процессов банковских сетей [15], работы, в которых систематизированы исследования проблематики управленческого учета [17; 18].

Несмотря на научную и практическую значимость указанных работ, в них не рассматривается возможность применения моделей внешнего конкурентного бенчмаркинга в управленческом учете банка.

Цель работы – исследовать теоретико-методологические основы бенчмаркинга и разработать научно-методический подход по применению внешнего конкурентного бенчмаркинга в управленческом учете банка.

Изложение основного материала. Дарел К. Ригби [1, с. 16] отмечает, что бенчмаркинг направлен на то, чтобы найти примеры наилучшего осуществления деятельности и понять процессы и практики, которые к ним ведут.

Отметим, что, несмотря на общее представление о бенчмаркинге как о процессе заимствования чужих идей для внедрения на своем предприятии, среди авторов нет единого подхода к определению сущности (табл. 1), видов (типов) и основных этапов проведения бенчмаркинга.

Таблица 1.

Некоторые определения понятия «Бенчмаркинг».*

№ п/п	Определение	Источник
1	Бенчмаркинг – поиск лучших практик, ведущих к наилучшему функционированию	Роберт Кэмп [5, с. 34]
2	Бенчмаркинг – это непрерывный процесс, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации	Х. Дж. Харингтон [2, с. 35]
3	Бенчмаркинг позволят предприятиям совершенствоваться, взаимодействуя с другими игроками рынка, выявляя инструменты превосходства, целенаправленно внедряя их в свою деятельность и лучше используя потенциал роста	Г. В. Клейменова и З. Г. Сипливая [3, с. 68]
4	Бенчмаркинг подход дает возможность позаимствовать лучший опыт других компаний, избегая «изобретения колеса»	О. В. Дубовик [4, с. 205]
5	Бенчмаркинг как мощный инструмент, с помощью которого организация может проводить сравнительный анализ продуктов, оборудования, персонала и процессов. Он позволяет организации осознать необходимость отрыва от старого образа действия и дает возможность понять, что только путем постоянных изменений к лучшему компания способна выжить	В. В. Стариков [5, с. 12],
6	Бенчмаркинг следует рассматривать в качестве подхода к исследованию действующей практики стратегического маркетингового управления	Л. В. Балабанова [6, с. 49]
7	Бенчмаркинг – сравнительный анализ эффективности предприятий на основе взаимосвязанных показателей, в качестве эталонных образцов (или точек отсчета) выступает соотношение затрат и выгод, учитываются также характерные особенности предприятий конкретной отрасли или средние показатели по отрасли	Д. А. Волошин [7, с. 74–78]
8	Бенчмаркинг – деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основывающейся на лучшем опыте партнеров и конкурентов на различных уровнях	Т. А. Бурцева [8, с. 26]
9	Бенчмаркинг – это один из приемов внутреннего аудита компании	П. В. Стрельников [9, с. 134–135]
10	Бенчмаркинг – это первоначальный этап, предпринимаемый фирмами, вовлеченными в реинжиниринг бизнес-процессов.	Т. Шринивас [12, с. 291]

*Составлено автором.

По нашему мнению, подход Х. Дж. Харрингтона [2, с. 35] к определению сущности бенчмаркинга наиболее точен. Автор [2, с. 51–55] выделяет пять типов процесса бенчмаркинга: внутренний бенчмаркинг; внешний конкурентный бенчмаркинг; внешний внутриотраслевой бенчмаркинг; внешний межотраслевой бенчмаркинг; комбинированный межотраслевой и внешний бенчмаркинг. Причем объекты бенчмаркинга принадлежат к одной из четырех категорий: бизнес-процессы, оборудование, производственные процессы, продукты и услуги [2, с. 112].

Роберт С. Кэмп [5, с. 14] предложил и обобщил десять шагов процесса проведения бенчмаркинга: выявление объектов; подбор партнеров по проведению бенчмаркинга; определение наиболее подходящего метода сбора информации и сбор данных; установление имеющихся отставаний компании от партнеров по выбранным показателям эффективности; установление желаемых уровней эффективности работы компании; доведение результатов бенчмаркинга до всех заинтересованных сторон и получение помощи в их применении на практике; установление конкретных целей и задач в области повышения эффективности функционирования компании; разработка планов мероприятий по их достижению и решению; проведение запланированных мероприятий и отслеживание их результатов; пересмотр ранее выбранных ориентиров для бенчмаркинга.

Близкую позицию занимает В. В. Ефимов [10, с. 50], выделяя девять этапов проведения типового проекта бенчмаркинга.

Возможности использования бенчмаркинга банками хорошо представлены в работе З. Псе-

уш [13, с. 39]: «бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы, позволяет понять как работают лидеры рынка, и добиваться тех же или более высоких значений».

Вопросам банковского бенчмаркинга посвящена работа Т. Л. Пономаревой [14], которая рассмотрела вариант организации внутренней бенчмаркинг-системы для многофилиальных банков, поскольку они могут получить благодаря своей структуре и специфике оказываемых ими услуг наиболее полную и разнообразную информацию для последующего анализа и выявления наилучшего опыта и его применения.

Следует отметить, что Б. Фишер [11, с. 46–51] в своей работе показал, что бенчмаркинг наряду с оценкой деятельности выступают ключевыми элементами, которые существенны для реинжиниринга. При этом бенчмаркинг-техники идентифицируют эффективные бизнес-процессы, которые могут быть использованы как цель для улучшения неэффективных процессов, после чего фирмы приступают к реинжинирингу бизнес-процессов.

По нашему мнению, банковский бенчмаркинг – это с одной стороны, неотъемлемый элемент реинжиниринга бизнес-процессов в банках, поскольку он позволяет обозначить горизонты и направления для перепроектирования процессов; с другой стороны, самостоятельный процесс непрерывного улучшения деятельности банка на основе изучения и перенятия лучшего внутрибанковского и внебанковского бизнес-опыта, выступающий базой для разработки конкурентной политики и формирования новой информационной основы для принятия управленческих решений (рис. 1).

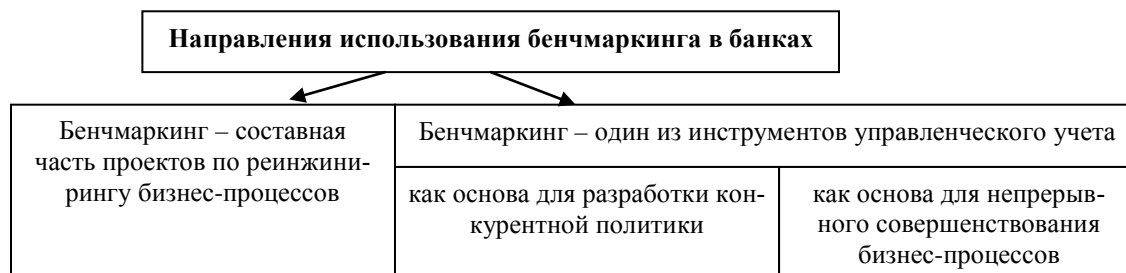


Рис. 1. Основные направления использования бенчмаркинга в банках (разработано автором).

При этом бенчмаркинг-деятельность, однажды начавшись, должна осуществляться непрерывно в течение всего периода деятельности банка. Причем процесс бенчмаркинга в банках должен состоять из двух стадий: организационной и операционной. На первой стадии топ-менеджмент банка формирует коллектив (команду) бенчмаркинга, определяет цель и задачи. Вторая стадия – операционная – это сово-

купность последовательных действий, связанных непосредственно с осуществлением бенчмаркинга как метода управления.

Аспекты использования бенчмаркинга в реинжиниринге бизнес-процессов банка представлены в работе [15]. Бенчмаркинг как инструмент управленческого учета может быть использован для решения ряда прикладных задач (рис. 2).

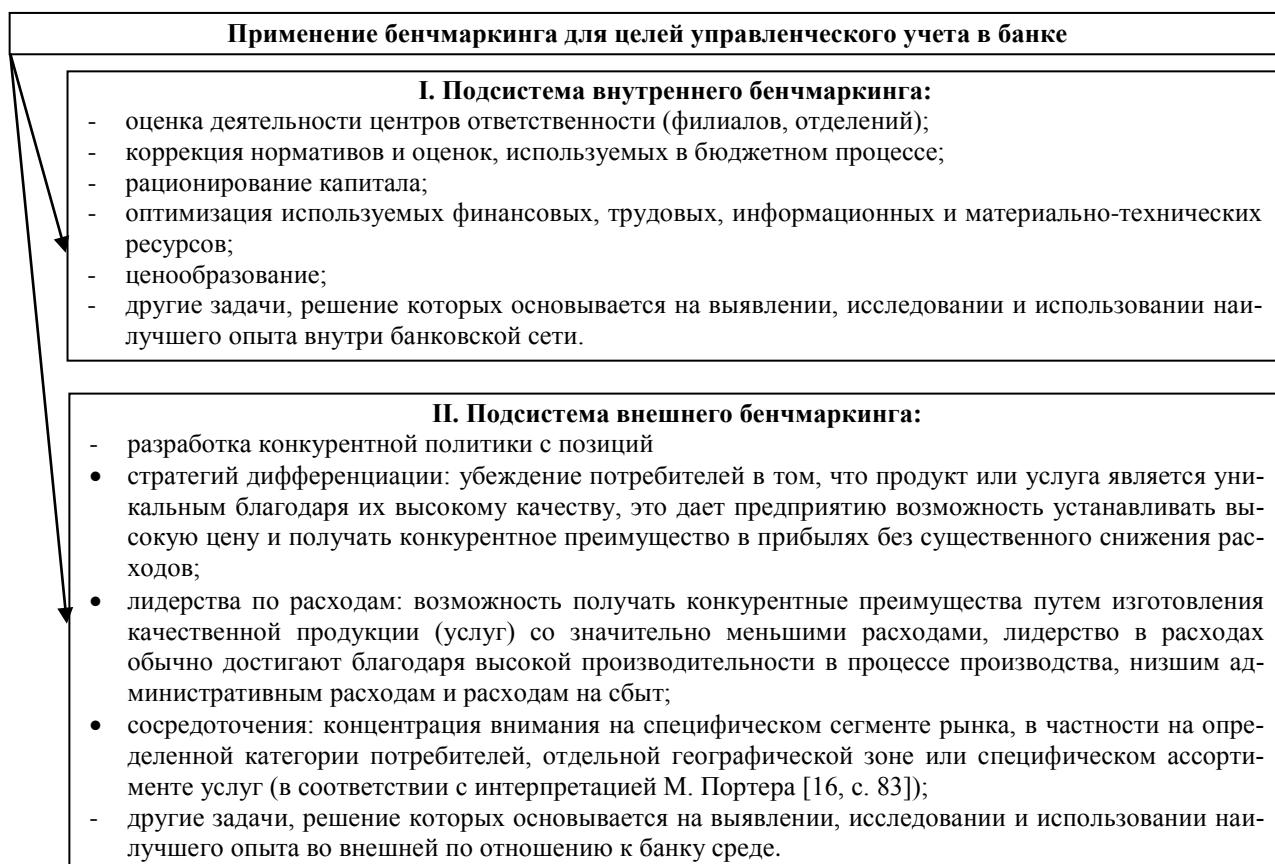


Рис. 2. Задачи банковского управленческого учета, для решения которых может использоваться бенчмаркинг (разработано автором).

Исследование различных теоретико-методологических подходов к сущности и содержанию бенчмаркинга, представленных в ра-

ботах [1–14], позволяет определить общую технологию бенчмаркинга банковских бизнес-процессов (рис. 3).

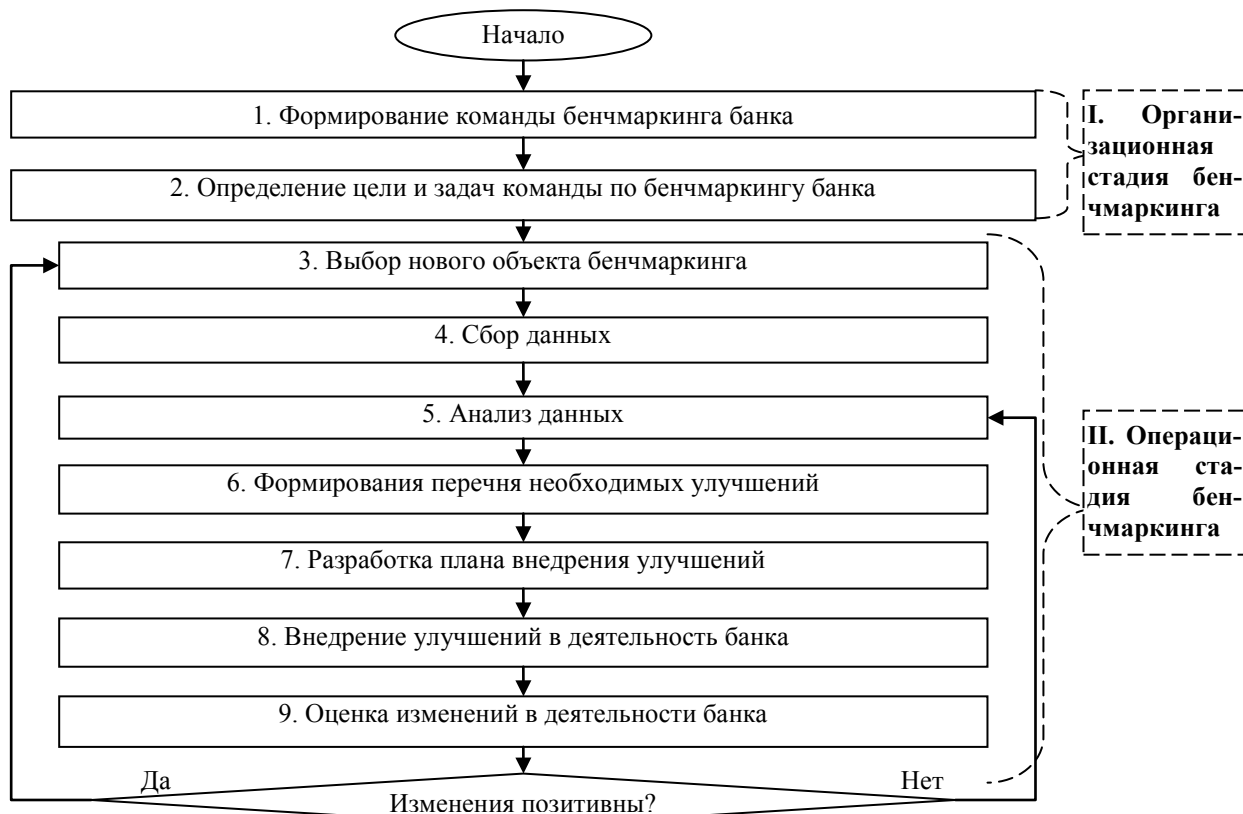


Рис. 3. Общая технология бенчмаркинга банковских бизнес-процессов (разработано автором).

Рассмотрим каждый из этапов бенчмаркинга.

На первом этапе происходит формирование команды бенчмаркинга. В состав команды должны войти представители таких подразделений банка:

- управление стратегическим развитием;
- служба маркетинга;
- информационно-аналитическая служба;
- бухгалтерия;
- финансовая служба;
- казначейство;
- служба безопасности;
- юридическая служба;
- внутренний аудит;
- служба банковских технологий;
- административно-хозяйственная служба.

Команда бенчмаркинга создается для функционирования на постоянной основе.

На втором этапе определяется цель и задачи команды бенчмаркинга. Представляется, что главной целью бенчмаркинговой команды является непрерывное содействие постоянному улучшению качества и увеличению стоимости банка. Под качеством, в соответствии с ДСТУ ISO 9000-2001 [19, с. 8], понимается степень, по которой совокупность собственных характеристик удовлетворяет требованиям.

Исходя из указанной цели, можно выделить три главные задачи для бенчмаркинговой команды: непрерывное исследование передового опыта как внутри, так и вне банка; разработка по результатам исследования планов мероприятий по внедрению передового опыта; анализ результатов внедрения и разработка соответствующих рекомендаций.

Третий этап – выбор нового объекта бенчмаркинга предполагает определение максимального полного перечня возможных объектов для бенчмаркинга либо уточнение этого перечня (во всех остальных случаях), при этом в качестве объектов должны выступать внешние и внутренние бизнес-процессы банка; ранжирование объектов по степени важности для улучшения качества и повышения стоимости банка; максимально полное описание объекта.

Предлагается такой алгоритм выбора новых объектов для бенчмаркинга бизнес-процессов (рис. 4).

Четвертый этап – сбор данных предполагает поиск, получение и подготовку для анализа информации из различных источников: внутренняя информация; внешняя опубликованная информация; информация бенчмаркингových баз данных; информация, полученная посредством опросных методов, наблюдения, эксперимента, моделирования; информация, полученная посредством конкурентной разведки.

Следующий этап бенчмаркинга – анализ данных, что означает необходимость решения двух задач: выявление эталонов по анализируемому объекту и определение причин их успеха и неудач в своей деятельности.

Внешний конкурентный бенчмаркинг требует идентификации эталонов среди конкурентов-банков. С этой целью можно использовать алгоритм, в основе которого лежит оценка эффективности банковской сети.

I. Идентификация близких по структуре сети банков посредством расчета показателя NN_k :

$$NN_k = \frac{B_k}{B_i},$$

где B_k – количество операционных подразделений банка k , $k = 1 \dots n$;

B_i – количество операционных подразделений банка-инициатора бенчмаркинга бизнес-процессов; n – общее количество банков в стране.

II. Определение показателя ($ChBPb_k$), который будет выступать характеристикой анализируемого бизнес-процесса в потенциальных банках – эталонах для всех $L_{\min} \leq NN_k \leq L_{\max}$, (где L_{\min} и L_{\max} – произвольные параметры, устанавливаемые в процессе бенчмаркинга, и показывающие насколько сильно могут отличаться структуры сетей сравниваемых банков):

$$ChBPb_k = EBC_k \times M_k \times NN_k,$$

где EBC_k – эффективность банковской сети k -того банка; M_k – поправочный коэффициент на масштаб деятельности k -того банка в рамках данного бизнес-процесса. При этом:

$$EBC_k = \frac{Дчп_k}{Дбс_k},$$

где $Дчп_k$ – доля чистой прибыли k -того банка в чистой прибыли банковской системы;

$Дбс_k$ – удельный вес k -того банка по количеству подразделений в общем количестве банковских подразделений страны:

$$M_k = \left(\frac{S_k^0}{\sum_{k=1}^n S_k^0} + \frac{S_k^1 - S_k^0}{\sum_{k=1}^n S_k^1 - \sum_{k=1}^n S_k^0} \right) \div 2,$$

где S_k^0 – это сальдо по статье баланса k -того банка, связанной с данным бизнес-процессом на начало анализируемого периода;

S_k^1 – это сальдо по статье баланса k -того банка, связанной с данным бизнес-процессом на конец анализируемого периода;

k – порядковый номер банка;

$k = 1 \dots n$, n – количество анализируемых банков.



Рис. 4. Алгоритм выбора новых объектов для бенчмаркинга бизнес-процессов (разработано автором).

III. Расчет показателя $ChBPb_k$ для всех анализируемых банков. Сортировка полученных результатов по убыванию и выбор эталонов как банков с наибольшим значением показателя $ChBPb_k$.

Результаты апробации описанного выше алгоритма идентификации эталонов среди конкурентов по бизнес-процессу «кредитование юридических лиц» для 125 отечественных банков представлены в табл. 2., из которой видно, что из 125 анализируемых банков всего шесть яв-

ляются эталонами по бизнес-процессу «кредитование юридических лиц».

После того как выявлены эталоны, необходимо определить причины их успеха. Для этого предлагается банкам осуществлять анализ имеющихся источников информации об эталоне для выявления существующей технологии сбыта банковских продуктов и ее сравнение со своей.

На шестом этапе результаты анализа обобщаются в форме перечня необходимых улучшений.

Итоги идентификации эталонов среди конкурентов по бизнес-процессу «кредитование юридических лиц» для 125 отечественных банков.*

№ п/п	НКВ банка-эталона	НКВ банков-инициаторов бенчмаркинга
1	2	2; 11; 17; 18; 20; 26; 31; 37; 42; 57; 66; 68; 76; 84; 87; 88; 93; 97; 101; 105; 106; 113; 115; 126; 135; 137; 139; 142; 143; 144; 171; 186; 195; 202; 203; 205; 209; 217; 228; 232; 238; 242; 248; 251; 258; 262; 270; 272; 273; 274; 277; 280; 284; 287; 289; 290; 296 (всего 57 банков)
2	36	153; 225 (всего 2 банка)
3	46	3; 5; 6; 36; 46; 136 (всего 6 банков)
4	272	22; 45; 49; 62; 67; 74; 91; 98; 109; 110; 122; 123; 125; 129; 151; 216; 222; 243; 278; 285; 288 (всего 21 банк)
5	282	13; 30; 35; 47; 48; 53; 59; 72; 75; 107; 124; 133; 146; 167; 183; 191; 198; 206; 215; 223; 275; 276; 282; 294 (всего 24 банка)
6	295	29; 159; 169; 201; 227; 234; 237; 240; 241; 255; 260; 283; 286; 295; 297 (всего 15 банков)

*Составлено автором на основе расчетов с использованием данных НБУ.

Седьмой этап подразумевает разработку плана внедрения улучшений с проведением расчетов по стоимости планируемых мероприятий и их ожидаемой эффективности.

Восьмой этап – это утверждение плана мероприятий, подготовленного на предыдущем этапе, и внедрение его в деятельность банка.

На девятом этапе производится оценка изменений в деятельности банка. Если они позитивны, то команда переходит к выбору нового объекта для бенчмаркинга, если изменения негативны, то команда возвращается к пятому этапу.

Выводы. На основе исследования теоретико-методологических основ бенчмаркинга разработан научно-методический подход по применению внешнего конкурентного бенчмаркинга в управленческом учете банка. Предполагается, что использование этого подхода позволит, во-первых, расширить сферу применения бенчмаркинга для решения ряда важнейших задач управленческого учета в банках на основе выявления, исследования и использования наилучшего опыта во внешней по отношению к банку среде, во-вторых, продвинуться в решении важной научной проблемы совершенствования инструментария управленческого учета.

ЛИТЕРАТУРА

1. Rigby D. K. Management Tools and Techniques / Darrell K. Rigby. – Boston : Bain & Company, 1999. – 72 p.
2. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон ; [пер. с англ. под ред. Б. Резниченко]. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.
3. Клейменова Г. В. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом / Г. В. Клейменова, З. Г. Сипливая // Финансы и кредит. – 2006. – № 33. – С. 68–75.
4. Дубовик О. В. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. В. Дубовик // Регіональна економіка. – 2005. – № 3. – С. 204–213.
5. Стариков В. В. Бенчмаркинг – путь к совершенству / В. В. Стариков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 12–19.
6. Балабанова Л. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга : монография / Л. В. Балабанова, В. В. Слипенький. – Донецк : ДонГУЭТ, 2005. – 171 с.
7. Волошин Д. А. «Бенчмаркинг» – элемент эффективной системы управленческого учета / Д. А. Волошин // Аудиторские ведомости. – 2008. – № 1. – С. 74–78.
8. Бурцева Т. А. Управление маркетингом : учебное пособие / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. – М. : Экономика, 2005. – 271 с.
9. Стрельников П. В. Некоторые аспекты планирования и проведения внутреннего аудита / П. В. Стрельников // Математичні машини і системи. – 2007. – № 2. – С. 132–136.
10. Ефимов В. В. Улучшение качества проектов и процессов : учебное пособие / В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2004. – 185 с.
11. Fisher V. Reengineering Your Business Process / V. Fisher // Journal of Systems Management. – 1996. – Vol. 47. – № 1. – P. 46–51.
12. Talluri S. A Benchmarking Method for Business-Process Reengineering and Improvement / Srinivas Talluri // The International journal of flexible manufacturing systems. – 2000. – № 12. – P. 291–304.
13. Псеуш З. Как бенчмаркинг помогает достичь высоких результатов работы банка / З. Псеуш // Банковский менеджмент. – 2005. – № 10. – С. 36–39.
14. Пономарева Т. Л. Использование технологий бенчмаркинга для улучшения качества услуг / Т. Л. Пономарева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 5(49). – С. 37–44.
15. Керимов А. Т. Бенчмаркинг бизнес-процессов банковских сетей / А. Т. Керимов // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Выпуск 17. Экономические науки. – Симферополь : НИЦ КИПУ, 2009. – С. 81–90.

16. Портер Майкл Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 608 с.
17. Лаговська О. А. Моніторинг наукових досліджень з проблем управлінського обліку в розрізі видів економічної діяльності: суцільний підхід / О. А. Лаговська // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 4(54). – С. 103–108.
18. Скрипник М. І. Аналіз авторефератів дисертацій за напрямом «Управлінський облік» за період 1991–2010 рр. / М. І. Скрипник // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 4(54). – С. 177–184.
19. Системи управління якістю. Основні положення та словник. (ISO 9000:2000, IDT) : ДСТУ ISO 9000-2001. – [Чинний від 2001-10-01]. – К. : Держстандарт України, 2001. – VII, 33 с.