

УДК: 336.71

*О. М. Діденко,
кандидат економічних наук, заступник директора з питань
роздрібного бізнесу Сумської обласної дирекції
АТ «Райффайзен Банк Аваль», м. Суми*

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ В БАНКАХ

FEATURES OF ORGANIZING-ANALYTICAL BACKGROUND OF BUSINESS MANAGEMENT IN BANKS

Анотація. У статті розглянуто проблему узгодженості стратегічного та оперативного рівнів управління ефективністю бізнесу через визначення особливостей організаційно-аналітичної системи забезпечення, яка виконує ключову роль сервісної підтримки прийняття управлінських рішень.

Annotation: The paper considers the problem of coordination of strategic and operational levels of business performance by identifying features of organizing-analytical background's system for ensuring that performs a key role service support management decisions.

Ключові слова: банківський бізнес, бізнес-процеси, організаційно-аналітичне забезпечення.

Keywords: banking, business processes, organizing-analytical background.

Вступ. В умовах подолання наслідків фінансово-економічної кризи в Україні, більшість банків зіткнулися з проблемою забезпечення операційної ефективності бізнесу. Низька якість активів та відсутність економічних передумов для відновлення кредитування, як основного джерела доходів, труднощі у реалізації доходної посередницької діяльності, поставили питання перегляду існуючих підходів управління банківською діяльністю та бізнесом в цілому та розробку оптимізаційних програм.

Питання розробки антикризових заходів з відновлення прибуткової діяльності банку все частіше стають об'єктом пильної уваги в економічній літературі [1-3]. Проте, більшість пропозицій дослідників зосереджена в частині фінансової складової бізнесу – управління ліквідністю, банківськими ризиками, капіталом, не приділяючи достатньої уваги одній з центральних проблем банківського бізнесу в Україні – проблемі адекватності та раціональності внутрішнього механізму прийняття управлінських рішень, тобто організаційно-аналітичній складовій.

Постановка задачі. Враховуючи вище зазначене, метою даної статті є дослідження особливостей організаційно-аналітичного забезпечення управління ефективністю бізнесу в посткризових умовах розвитку банківської системи України, враховуючи нагальні проблеми банків та сучасні концепції управління одночасно.

Результати. Забезпечення ефективності бізнесу є невід'ємною складовою частиною загальної системи управління банком, тому і організаційно-аналітичне підґрунтя для його реалізації має відповідати сучасним вимогам. На сьогодні найбільшого поширення в банківській практиці набув функціональний підхід до управління результатами бізнесу, який передбачає їх аналіз в межах організаційної та фінансової структури: за структурними підрозділами банку, основними бізнес-напрямами (обслуговування фізичних осіб, обслуговування юридичних осіб, інвестиційний бізнес тощо), продуктами та клієнтами.

Сучасна практика ведення бізнесу дає змогу визначити проблемні зони такого підходу: з позиції ведення бізнесу – наявність дублювання типових завдань, відсутність чіткого розподілу відповідальності при реалізації бізнес-процесів банку, високий рівень ієрархічності та бюрократизованості, з позиції управління результатами – зосередженість персоналу банку на індивідуальних задачах відповідного функціонального підрозділу та ігнорування стратегічних задач розвитку бізнесу. Таким чином, пріоритетним завданням управління сучасним банківським бізнесом стає адаптація організаційно-аналітичного забезпечення до потреб одночасного врахування стратегічних орієнтирів та операційних задач банку. Під ефективністю бізнесу сьогодні слід розуміти досягнення не лише короткострокових операційних задач, а відповідність отриманих результатів стратегічним цілям.

Узагальнення науково-методичної літератури в даному напрямку дає змогу стверджувати, що ключовою передумовою формування сучасного організаційно-аналітичного забезпечення для управління ефективністю стає формалізованість основних бізнес-процесів в банку [4-6]. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для значного скорочення матеріальних витрат та витрат часу з метою пошуку напрямів оптимізації діяльності банку, швидкого та якісного процесу оновлення продуктового ряду та підвищення якості і оперативності управлінських рішень, що приймаються. Формалізованість бізнес-процесів банку передбачає їх розподіл в межах стратегічного та операційного рівнів управління (рис. 1).

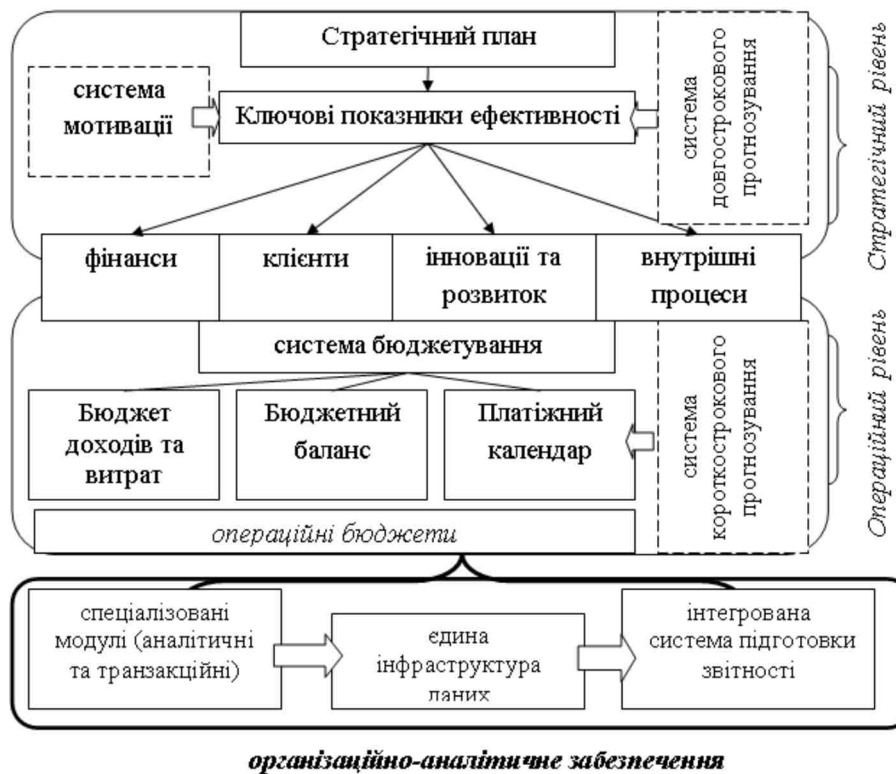


Рис. 1. Місце організаційно-аналітичного забезпечення в управлінні ефективністю бізнесу банку

Як видно з наведеного рисунку, ключове місце належить організаційно-аналітичній підтримці управління ефективністю бізнесу, адже процес прийняття управлінських рішень, прогнозування та планування ефективного розвитку банку не може здійснюватися без достатньої інформаційної підтримки [7-8]. Серед основних функцій організаційно-аналітичного забезпечення сьогодні слід вважати забезпечення комплексного характеру аналізу результатів бізнесу та подальшого управління в межах основних чотирьох сфер діяльності: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та інновації і розвиток; відстеження причинно-наслідкового зв'язку усіх оцінних показників у системі; встановлення зв'язку оцінних показників, стратегічних цілей, фінансових результатів діяльності. Розглянемо особливості організаційно-аналітичного забезпечення на стратегічному та оперативному етапах управління.

Стратегічний рівень управління ефективністю передбачає наявність формалізованої стратегії, яка створює основу для взаєморозуміння між акціонерами та менеджерами щодо питань розвитку банку умови для делегування повноважень та відповідальності на середні та нижні рівні управління; підвищує привабливість банку для партнерів та інвесторів. Для цього організаційно-аналітичне забезпечення повинно надавати можливість:

- прогнозування фінансово-економічної моделі розвитку з врахуванням трьох базових сценаріїв (оптимістичний, песимістичний та реалістичний), обмежень та ризиків банку;
- трансформацію стратегічних ініціатив в стратегічні цілі з подальшою декомпозицією на фінансові та нефінансові, визначенням вимірників цілей та встановлення моніторингу за виконанням поставлених задач.

Найбільш зручними формами реалізації вищезазначеного для потреб управління бізнесу банку є створення системи індикаторів досягнення цілей банку, виявлення взаємозв'язку «причина-наслідок», регулярні повідомлення, аналіз даних за принципом сценарного моделювання та представлення їх в таблично-графічному вигляді. До системи стандартних звітів слід віднести наступні види:

- повний та деталізований звіт щодо основних ключових показників, включаючи формули, та надання звітних графіків та таблиць;
- повний та деталізований звіт щодо елементів стратегічної карти з поділом на бізнес-напрямки за типом клієнтів та продуктів;
- повний та деталізований звіт щодо інформації про персонал, відображення зон відповідальності всіх співробітників, в тому числі стратегічних зон його компетенції;
- повний та деталізований звіт щодо зміни цільових та фактичних показників, причинно-наслідкових зв'язків та центрів відповідальності;
- повний та деталізований звіт щодо положення банку на ринку, кон'юнктури самого ринку, зміни нормативних обмежень чи проектів таких змін, прогнозів соціально-економічного розвитку тощо.

Слід відмітити, що динаміка змін зовнішнього середовища обумовлює зміни пріоритетів розвитку банку, що, в свою чергу, буде вимагати коригування збалансованої системи показників за допомогою виявлення зв'язків між запланованим критерієм ефективності та факторами, що його обумовлюють. Основною перевагою відстеження зв'язків являється комплексне бачення перспектив розвитку банку, оцінка чутливості балансу та фінансових результатів до змін зовнішнього середовища. Задача комплексної стратегічної оцінки та тестування перспектив реалізації стратегії банку забезпечує врахування, як загальних цілей розвитку банку, так і внутрішніх можливостей розвитку бізнесу його торгових точок.

Оперативний етап управління ефективністю характеризується трудомісткістю процесу бізнес-планування, складним процесом узгодження бізнес-планів, проблемністю контролю. Як видно з рисунку 1 операційні бюджети посідають особливе місце в системі бюджетування в банку як з позиції формування базису управлінських рішень локального характеру (що приймаються структурними підрозділами на місцях), так і з позиції їхньої ґрунтовності для формування планових показників бюджету доходів та витрат і балансового бюджету. У даному випадку організаційно-цільове забезпечення управління ефективністю бізнесу повинно надавати можливість:

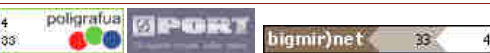
- формування гнучкого підходу до формування бізнес-планів, в т.ч. за рахунок забезпечення багатокористувачького доступу;
- консолідаційність під час бізнес-планування, що забезпечується узгодженням внутрішньогрупових оборотів, з врахуванням стратегічних показників розвитку;
- визначення структури та форм контрольних звітів у системі моніторингу, які є носіями інформації для прийняття управлінських рішень. Кожна форма повинна містити такі дані:
 - фактичне значення контрольованого показника;
 - розмір відхилення від передбаченого (нормативного) значення;
 - факторне розкладання (наскільки це можливо) розміру відхилення;
 - пояснення причин негативних відхилень за показником у цілому та за його складовими;
 - виявлення відповідальних за негативне відхилення;
 - формування системи алгоритмів із усунення відхилень:
 - «не вживати заходів» – у разі, коли розмір негативних відхилень значно нижчий від передбаченого «критичного» рівня;
 - «усунути відхилення» – тобто застосувати процедури пошуку, реалізації та відновлення значень показника;
 - «змінити систему планових (нормативних) значень показника» – (якщо усунути негативні відхилення складно або цілковито неможливо).

В кінцевому підсумку розглядаються пропозиції щодо коригування нормативів, припинення окремих операцій та фінансових проектів і навіть зміни статусу окремих бізнес-напрямів, продуктів та клієнтів.

Висновки. Таким чином, управління ефективністю бізнесу в банках України є сьогодні актуальною та гострою проблемою одночасно, оскільки забезпечує життєздатність банку як комерційної установи та джерела задоволення інтересів багатьох зацікавлених сторін – Національного банку України, клієнтів, власників тощо. Реінжиніринг організаційно-аналітичного забезпечення управління ефективністю виступає одним з ключових факторів виходу з посткризового періоду за рахунок узгодженості стратегічного та оперативного рівнів управління та відповідної інформаційної підтримки.

1. Битулева, А. Стратегия поведения российских банков в период кризиса [Текст] / А. Битулева // Управление в кредитной организации. – 2008. – № 6.
2. Шаманский Н. С. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком / Н. С. Шаманский, Т. А. Степанова // Мат. наук.-практ. конф. студ. і молодих вчених «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». – Донецьк, 2009. – С. 146–148.
3. Костогриз В. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні / В. Костогриз // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 156–158.
4. Петров П. А. Реинжиниринг бизнес-процессов с учетом возможных рисков на примере подразделения банка / П. А. Петров // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2010. – № 2. – Т. 42. – С. 93-97.
5. Ізюмцева Н. В. Моделювання та організація проведення реінжинірингу бізнес-процесів у банківській системі / Ізюмцева Н. В., Лічнарівська А. В., Мирончик Г. В. // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – №1 (10). – С. 160-168.
6. Бушуєва І. В. Інжиніринг банківського бізнес-процесу «Планування» / І. В. Бушуєва, Г. Лавінський // Банківська справа (укр.). – 2002. – № 5. – С.40–48.
7. Тютюнник А. В. Реинжиниринг в кредитных организациях. Управленческая аналитическая разработка / А. В. Тютюнник. – 3-е изд. – М. : Издательская группа «БДЦ-пресс», 2003. – 312 с.
8. Gunasekaran A. Modelling and analysis of business process reengineering / A. Gunasekaran, B. Kobbu // International Journal of Production Research. – 2002. – vol. 40, № 11. – pp. 2521–2546.

Стаття надійшла до редакції 15.08.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"