

УДК 336.7

*Н. В. Гребенюк, аспірантка,  
Буковинський державний фінансово-економічний університет*

## **ЛОГІСТИКА В УПРАВЛІННІ БАНКОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

*Розглянуто питання доцільності використання у вітчизняній практиці управління банком інструментарію логістики, оскільки він надає можливість оптимізувати перерозподіл витрат, за яким їх збільшення в одній ділянці дає економію в іншій та по системі загалом. Описано поняття “банківська логістика” та “управління банком згідно з логістичним підходом”.*

*Ключові слова: логістика, банківська логістика, управління банком за логістичним підходом, інтегрований логістичний потік, логістичний інструментарій, логістичний цикл.*

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку банківської системи України актуалізують потребу в упровадженні нових підходів та інноваційних інструментів в управлінні банком, спрямованих на подолання недоліків традиційної системи менеджменту та підвищення ефективності основної діяльності.

Виникає необхідність оптимізувати роботу банку, а не його складові. Якщо ефективність функцій, які оцінюються автономно від взаємопов'язаних видів діяльності, істотно відрізняється від ефективності тих же функцій, що розглядаються як невід'ємна частина єдиного процесу, то в результаті рекомендується пошук компромісів між функціями, які в сукупності формують основний потоковий процес конкретного суб'єкта ринку. У такій ситуації перспективним є впровадження в практику банківської діяльності такого інструмента, як логістика.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питання взаємодії логістики та банківської діяльності займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Серед них А. І. Семененко, Т. А. Колодізева, Н. А. Захарова, М. А. Окландер, Н. М. Внукова, І. І. Борисенко. В економічній літературі розмежовують поняття “банківська логістика” та “логістичний підхід до управління банківською діяльністю”, однак однозначного визначення актуальності кожного з них у роботі банку немає, що вимагає додаткових наукових досліджень.

**Метою статті** є характеристика інноваційного для банківської діяльності інструментарію – логістики.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах існування ринку банківських послуг актуальність логістики зумовлена тим, що в українських банках при побудові організаційних структур управління значно

поширений функціональний підхід. З одного боку, управлінню основним потоком властивий міжфункціональний характер, тобто успішне досягнення мети логістики залежить від діяльності багатьох функціональних підрозділів, а з іншого – децентралізована відповідальність за здійснення логістичних функцій між відділами, що мають різні, нерідко протилежні, оперативні цілі, робить практично неможливим досягнення мети логістики внаслідок акцентованої уваги на виконанні індивідуальних функцій. Недостатня координація між останніми призводить до збільшення витрат і очевидного зниження прибутку.

Функціональна організація не завжди забезпечує досягнення максимального комерційного ефекту за рахунок керування “зверху” та адміністративних методів координації. Вирішити це протиріччя можна, реалізуючи концепцію та методологію логістики.

Етимологія та семантика поняття “логістика” неоднозначні. Найбільш поширені такі версії походження: 1) від грецького слова *logistikos* – обчислювати, розмірковувати, 2) від французького *loger* – постачати, розквартирувати. У Стародавній Греції так називали прикладну математику; у Римській імперії – діяльність щодо забезпечення військ продовольством і житлом; у Візантії – процес комплексного вирішення різноманітних проблем, пов’язаних з рухом і тиловим забезпеченням армії.

Економісти розглядають логістику як:

- 1) концепцію (філософію) економічної діяльності;
- 2) інтегровану функцію управління матеріальним потоком;
- 3) міждисциплінарну науку, пов’язану з пошуком організаційно-управлінських резервів підвищення ефективності такого управління [9, с. 215].

Логістика є економічною категорією, яка відображає процеси, що відбуваються в діяльності суб’єктів бізнесу. Реалізація її концепції, методології та технології забезпечує підвищення конкурентоспроможності суб’єкта ринку.

Логістика – це наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв’язками [7, с. 27].

Відповідно, банківська логістика призначена для розв’язання широкого кола оптимізаційних задач з формування ресурсів банків, достатніх для кредитування поточних потреб суб’єктів бізнесу та оптимальних з погляду їх структури, а також вибору ефективних методів управління ними; формування відповідних резервів; підтримки власної ліквідності тощо.

Банківська логістична система також визначається як сукупність взаємовпорядкованих елементів, розташованих з точки зору ієрархії

управління по вертикальних і горизонтальних лініях; цій системі притаманні практично всі властивості логістичних систем матеріальної економіки, зокрема мінливість, складність, ієрархічність, адаптивність, цілісність, стійкість, структурованість, цілеспрямованість, оптимальність [5].

Деякі фахівці розуміють банківську логістику як сукупність описів бізнес-процесів, яка дає загальне уявлення про діяльність банку [8, с. 19].

Якщо розглядати банківську установу як суб'єкт господарювання, що заснований на умовах комерційного розрахунку, то основним видом його діяльності є посередництво, тобто надання послуг.

Логістика послуг, на відміну від логістики товарів, на сьогодні менше розвинута. Певних труднощів у розвитку вона зазнає у зв'язку зі специфікою послуг як товару та великою різноманітністю послуг. За таких умов доцільно зробити висновок, що логістика послуг теж характеризується різноманітністю та складністю. При цьому, якщо ринок послуг не подібний до ринку товарів, то логістика послуг теж повинна мати свою відмінну специфіку. Такого висновку дійшли західні вчені-логістики, які виокремлюють логістику товарних потоків, або CRL (Commodity Response Logistics), та логістику сервісних потоків, або SRL (Service Response Logistics), яка визначається як процес координації нематеріальних активів, необхідних для виконання сервісу найбільш ефективно, з точки зору витрат, і задоволення споживачів [12]. У логістичній літературі визначають їх відмінності (табл. 1).

**Таблиця 1 – Відмінності логістики послуг (SRL) від логістики товарів (CRL) [11]**

CRL	SRL
1. Прогнозування обсягу продажу товарів	1. Прогнозування обсягу послуг
2. Постачання/закупівля	2. Наймання персоналу
3. Планування виробництва	3. Розклад роботи персоналу
4. Внутрішнє транспортування	4. Рух інформації
5. Управління запасами	5. Управління потужностями сервісного устаткування
6. Сканування товарів	6. Зберігання інформації
7. Формування замовлень	7. Взаємодія з клієнтами
8. Система дистрибуції	8. Планування сервісної мережі комунікацій
9. Контроль дистрибуції	9. Контроль мереж і комунікацій
10. Зовнішнє транспортування	10. Надання інформації про послуги
11. Логістичне адміністрування	11. Мережеве адміністрування

Зіставлення дій CRL і SRL дозволяє менеджменту суб'єкта ринку, що виробляє послуги, використовувати ті самі принципи та методичні підходи при управлінні сервісними нематеріальними потоками (послугами), що і для матеріальних потоків. Однак необхідно враховувати, що процедури замовлення та моніторингу сервісу (обслуговування) зазвичай більш комплексні, ніж для матеріального логістичного менеджменту. Складність полягає в тому, що більшість параметрів якості сервісу не можна виміряти кількісно, тобто отримати формалізовану оцінку.

Якщо практично підійти до вивчення, аналізу та вдосконалення логістики кожного конкретного виду послуг, необхідно звернутися до класичних видів потоків, які досліджують у логістиці, – матеріального (товарного), інформаційного, фінансового (у сукупності вони становлять інтегрований логістичний потік) – та простежити їхнє відображення в різних видах послуг.

За допомогою впровадження логістичної системи в діяльності українських банків з'являється можливість відшукувати резерви, що покрийють додаткові витрати на задоволення зростаючого попиту клієнтів і підвищення якості їх обслуговування. Логістичний цикл містить у собі ряд логічно взаємозв'язаних подій, які забезпечують управління інтегрованим логістичним потоком.

З погляду банку логістичний ланцюг являє собою певну послідовність – від залучення до розміщення фінансових ресурсів. А для функціонування ланцюга необхідний кваліфікований персонал, спеціальне обладнання, інформаційні технології [3, с. 158].

Інформаційна система є комунікаційною системою, яка за рахунок інформаційних технологій забезпечує персонал банку інформацією. Отже, комунікація стає можливою за наявності відповідних інформаційних систем, які управляють інформаційним потоком.

Комунікація забезпечує координацію та баланс усіх компонентів логістичної системи, причому чим швидше рухається інформаційний потік, тим тісніша координація. Комунікація надає логістичній системі динамічності, а якісна та своєчасна інформація – стабільності. Таким чином, необхідно передбачити функціонування механізму, який повинен здійснювати коригувальний вплив. Планування логістичної системи повинно впорядкувати інформаційний потік.

Інформаційна технологія – це комплекс методів і процедур, що реалізують завдання збору, передавання, оброблення, зберігання та доведення до користувачів інформації з використанням комплексу технічних засобів. При цьому від персоналу вимагаються раціональні, швидкі дії, і, відповідно, підвищуються вимоги до кількості, якості

та оперативності отримання, оброблення та надання інформації. Найперспективнішою формою управління є така, що ґрунтується на інтегрованих стандартних програмних продуктах, які підтримують матеріально-інформаційні потоки. Метою інформаційної системи є підвищення продуктивності та якості праці шляхом збільшення ступеня інформаційного оснащення користувачів і скорочення термінів оброблення інформації.

Універсальність логістичного підходу полягає в тому, що він може бути використаний для оптимізації управління всіма ресурсними потоками, а не лише матеріальними. Зокрема концепцію та методологію логістики можна використати для оптимізації управління трудовим ресурсним потоком банку. Частіше кадрова політика стає справою виключно локальною. Тому необхідно привести у відповідність до нових реалій стратегію, тактику, організаційну структуру, зміст діяльності кадрових підрозділів. Потрібно розробити організаційно-управлінський механізм активізації трудоресурсного фактора, сформулювати критерій і створити методику розрахунку показника ефективності його функціонування.

У цьому зв'язку логістична політика банку розробляється з урахуванням двох чинників – бажаного рівня сервісу (обслуговування) та мінімальної величини логістичних витрат.

Логістичні витрати і логістичний сервіс, як правило, перебувають у прямо пропорційній залежності. Якісний сервіс завжди є досить дорогим, і зростання витрат, зазвичай, його покращує. Разом з тим тут можливі винятки. Логістична політика банку розробляється таким чином, щоб логістична система створювала певний рівень якості сервісу при мінімально можливих логістичних витратах. Такі витрати можуть бути пов'язані з діяльністю, спрямованою на створення попиту на ринку банківських послуг через максимальне задоволення потреб клієнтів, тобто маркетинг.

Співвідношення логістики та маркетингу – дискусійне питання. Існують різні погляди: логістика – це частина маркетингу; маркетинг – це частина логістики. Доцільно вважати логістику та маркетинг самостійними концепціями, інтегрованими видами діяльності, науковими теоріями (рис. 1).



**Рисунок 1 – Логістичний цикл основного (нематеріального) потоку в банку**

Стратегія маркетингу повинна бути інтегрована ефективно в стратегію логістики. Більше того, стратегія маркетингу без урахування стратегії логістики, яка сприяє досягненню максимальної пристосованості банку до мінливої ситуації на ринку з найменшими витратами, підвищенню ринкової частки та отриманню переваг перед конкурентами, нереальна [9, с. 215].

Поставлені завдання не охоплюють усю сукупність питань, пов'язаних із регулюванням потокових процесів у банківській системі України, проте дозволяють систематизувати та погодити інструментарій логістики з процедурами і технологіями банківської справи.

Використання інструментарію логістики в управлінні українських банків окремими потоками, тобто впровадження логістичного підходу, передбачає вирішення трьох завдань:

- освоєння накопичених світовою наукою знань;
- введення їх у науковий обіг і процес викладання;
- адаптація запозичених знань до економічних реалій держави [11].

Використання логістичного підходу дасть можливість оптимізувати витрати банківської системи та стимулювати максимальне використання наявних резервів.

В Україні масовому використанню логістичного підходу перешкоджає те, що побудова організаційних структур управління ґрунтується на концепції розподілу праці Ф. Тейлора. Ця модель передбачає розподіл кожного господарського процесу на велику кількість елементів. На нинішньому етапі розвитку суспільного виробництва використання суб'єктами бізнесу ідеології Ф. Тейлора є контрпродуктивним, оскільки пріоритетними характеристиками їх діяльності стають адаптивність і динамізм (табл. 2) [9, с. 190].

Конструктивною альтернативою ідеології Ф. Тейлора є використання українськими суб'єктами бізнесу логістичного підходу. Найбільш розповсюдженою помилкою є ототожнення логістики з логістичним підходом. Однак логістика – це управління матеріальним потоком, а логістичний підхід – це універсальний інструмент вирішення різноманітних завдань, де його використання веде до позитивних, в ідеалі – оптимальних результатів.

**Таблиця 2 – Концептуальні відмінності методологічних підходів до організаційної структури управління**

Сфера відмінностей	Методологічний підхід	
	Підхід Ф. Тейлора	Логістичний підхід
Кількість функцій і відділів	збільшення	зменшення
Розподіл праці	збільшення	зменшення
Професійна підготовка	спеціалізація працівників	універсалізація працівників
Процес прийняття та виконання рішень	розділені	об'єднані
Міжфункціональна взаємодія	збільшення координації	зменшення координації
Контролінг	збільшення	зменшення

На їх основі визначається фінансова ефективність роботи, формується бізнес-культура, здійснюється перехід до якісно нової організаційної структури. Функціональний підхід робить систему дуже консервативною стосовно інновацій, такою, що хворобливо реагує на кожну зміну. Під час побудови логістичної системи потрібно керуватися чотирма принципами:

- узгодженість дій (мета повинна досягатися за рахунок координації дій компонентів);
- націлення на інтегральну ефективність (результат діяльності повинен оцінюватися не за реально досягнутою індивідуальною ефективністю, а за внеском у підвищення інтегральної ефективності системи загалом);
- функціональність взаємодії (кожний компонент повинен виконувати певну, властиву тільки йому, специфічну функцію. Це дозволяє стимулювати, коли функція виконується ідеально, або, у протилежному випадку, створювати перепони координації між ними);
- досягнення синергічного ефекту (компоненти, об'єднані в логістичну систему, діючи на комбінованій основі, повинні отримувати більший результат, ніж сумарні можливості їх індивідуальних безсистемних дій).

Такий підхід дає позитивні результати в короткі строки та з мінімальними фінансовими витратами і тому привертає увагу фахівців. Саме прибуток, а не локальні досягнення окремих відділів, є узагальнюючим показником діяльності банку в цілому [10, с. 173].

**Висновки.** Головне в концепції логістики – стимулювати філософію, що спонукає всі рівні та структури управління банківської установи мислити і діяти системно в межах інтеграції логістичних можливостей і раціональної економії.

Логістичний підхід є загальнонауковою методологією досліджень, сутність якої становлять три принципові положення:

- взаємопов'язані функції розглядаються як єдиний потік;
- для управління потоком створюється відповідна система, тобто організаційно-управлінський механізм;
- оцінювання ефективності функціонування системи управління потоком здійснюється з урахуванням не тільки витрат, а ще й втрат прибутку, зумовлених нераціональним використанням ресурсів потоку [2, с. 119].

Унікальність логістичного підходу полягає в системній інтеграції та координації, у розгляді механізмів їх динамічної взаємодії з метою досягнення потрібного результату.

За допомогою використання логістичного інструментарію в управлінні банківською установою, незалежно основним чи допоміжним потоками, з'являється можливість вишукувати резерви, що компенсують додаткові витрати на задоволення зростаючих запитів клієнтів і підвищення якості їх обслуговування.

### *Список літератури*

1. Біломістна І. І. Логістичний підхід до управління фінансовими ресурсами банку / І. І. Біломістна, С. О. Тридід // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць. – Харків, 2010 – Вип. № 2 (9). – с. 78–83.
2. Біломістна І. Управління фінансовими ресурсами банку згідно з логістичним підходом / І. Біломістна, О. Біломістний // Банківська справа. – 2013. – Вип. № 9–10. – с. 116–124.
3. Борисенко І. І. Особливості побудови логістичних ланцюгів у банківській діяльності / І. І. Борисенко // Вісник Університету банківської справи НБУ. – К. : УБС НБУ. – 2010. – Вип. № 1 (7). – 2010. – с. 157–160.
4. Внукова Н. М. Удосконалення організації діяльності банків за логістичним підходом / Н. М. Внукова, С. О. Колодізева // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць. – Харків, 2011. – Вип. № 1 (10). – с. 72–77.
5. Груша О. В. Підвищення ефективності банківської системи України за допомогою інструментарію логістики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nbuv.ua/Portal/natural/VNULP/Logistyka/2008](http://www.nbuv.ua/Portal/natural/VNULP/Logistyka/2008).
6. Захарова Н. А. Оценка численности и уровня квалификации специалистов в процессе логистизации банковской деятельности / Н. А. Захарова // Стратегические меры и промышленная политика по развитию экономики России : сборн. матер. междунар. наук.-практ. конфер. – Спб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2000.
7. Кальченко А. Г. Основи логістики [Електронний ресурс] : навч. посібн. / А. Г. Кальченко. – Київ : Знання. – 1999. – Режим доступу : <http://www.ebk.net.ua/Book/OsnlogKalchenko/index.htm>.



8. Колодизева Т. А. Банковская логистика как инновационная технология финансового менеджмента банка / Т. А. Колодизева, С. О. Колодизева // Бизнес Информ. – 2011. – № 2 (2). – С. 18–19.
9. Окландер М. А. Логістика : підручник / М. А. Окландер. – К., 2008. – 346 с.
10. Семенов А. И. Логистика. Основы теории : учебник для вузов / А. И. Семенов, В. И. Сергеев. – СПб. : Союз, 2001. – 544 с.
11. Смирнов І. Г. Логістика туризму [Електронний ресурс] : навч. посібн. / І. Г. Смирнов. – 2009. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/1584072041415/logistika/logistika\\_turizmu\\_-\\_smirnov\\_ig](http://pidruchniki.ws/1584072041415/logistika/logistika_turizmu_-_smirnov_ig).
12. Ballou R. H. Business logistics – importance and some research opportunities [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.scielo.br/pdf/gp/v4n2/a01v4n2>.

Отримано 19.02.2014

### *Summary*

We consider the feasibility of using in native practice of bank management tool logistics, as it provides an opportunity to optimize the redistribution of costs at which they increase one site saves in the other and the system as a whole. Describe the concept of “banking logistics” and “management of the bank in accordance with the logistic approach”.