

Керимов А.Т.

УДК 657:336.71

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ВНУТРЕННЕГО БЕНЧМАРКИНГА В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ БАНКА

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 последних исследований и публикаций. Анализ литературных источников позволяет выделить ряд работ, связанных с раскрытием теоретико-методической основы бенчмаркинга [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 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 внутреннего бенчмаркинга в управленческом учете банка. Все это обуславливает актуальность исследования, определяет его цель и задачи.

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

Для достижения этой цели были поставлены и решены следующие **задачи**: определить сущность и значение бенчмаркинга в банковской деятельности; разработать научно-методический подход по применению моделей внутреннего 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	2	3
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. Харрингтон [2, с. 35]
3.	Бенчмаркинг позволяет 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 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]
	Бенчмаркинг – деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основывающейся на лучшем опыте партнеров и конкурентов на различных уровнях	Т.А. Бурцева [8, с. 26]
8.	Бенчмаркинг – это один из приемов внутреннего аудита компании	П.В. Стрельников [9, с. 134-135]
9.	Бенчмаркинг – это первоначальный этап, предпринимаемый фирмами, вовлеченными в реинжиниринг бизнес-процессов.	Т. Шринивас [12, с. 291]

Источник: составлено автором.

По нашему мнению подход Х.Дж. Харрингтона и Дж.С. Харрингтона [2, с. 35] к определению сущности бенчмаркинга наиболее точен.

Роберт С. Кэмп [5, с. 14] предложил и обосновал 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.

Х.Дж. Харрингтон [2, с. 51-55] выделяют 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].

Возможности использования бенчмаркинга банками хорошо представлены в работе З. Псеуш [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 формирование новой информационной основы для принятия управленческих решений (см. рис. 1).

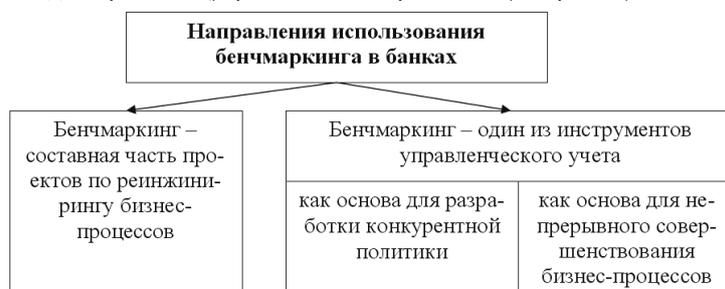


Рис. 1. Основные направления использования бенчмаркинга в банках

Источник: авторская разработка.

При этом бенчмаркинг-деятельность, однажды начавшись, должна осуществлять 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 совокупность 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).

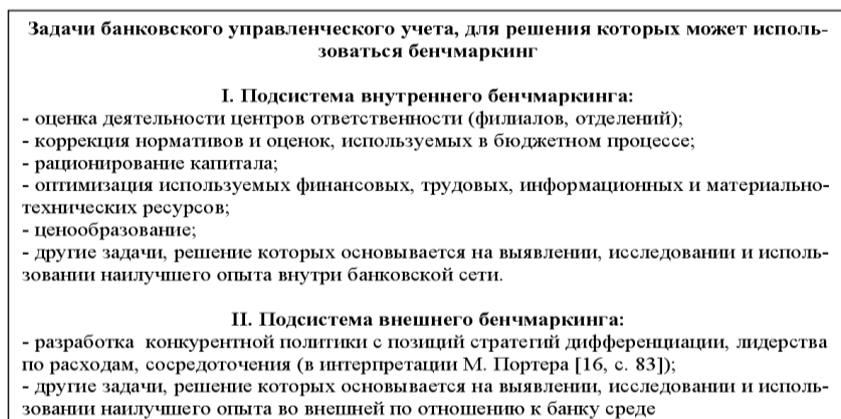


Рис. 2. Задачи банковского управленческого учета, для решения которых может использоваться бенчмаркинг

Источник: авторская разработка.

Исследование различных теоретико-методологических подходов к сущности и содержанию бенчмаркинга, представленных в работах [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 11; 12; 13; 14], позволяет предположить, что общая технология бенчмаркинга банковских бизнес-процессов может быть такой (рис. 3).

Рассмотрим каждый из этапов бенчмаркинга. На первом этапе происходит формирование команды бенчмаркинга. Считаем, что 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 способствование постоянному улучшению качества и увеличению стоимости банка.

Отметим, что под качеством, в соответствии с ДСТУ ISO 9000-2001 [19, с. 8], понимается степень, по которой совокупность собственных характеристик удовлетворяет требованиям.

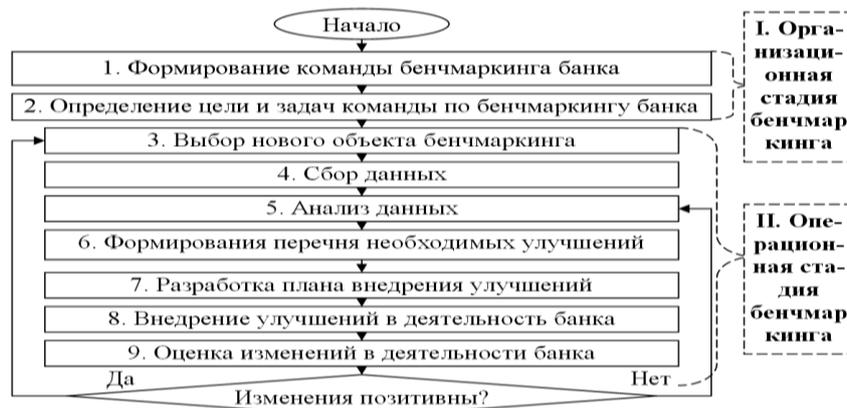


Рис. 3. Общая технология бенчмаркинга банковских бизнес-процессов

Источник: авторская разработка.

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 (в случае первого использования бенчмаркингвого подхода) 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).

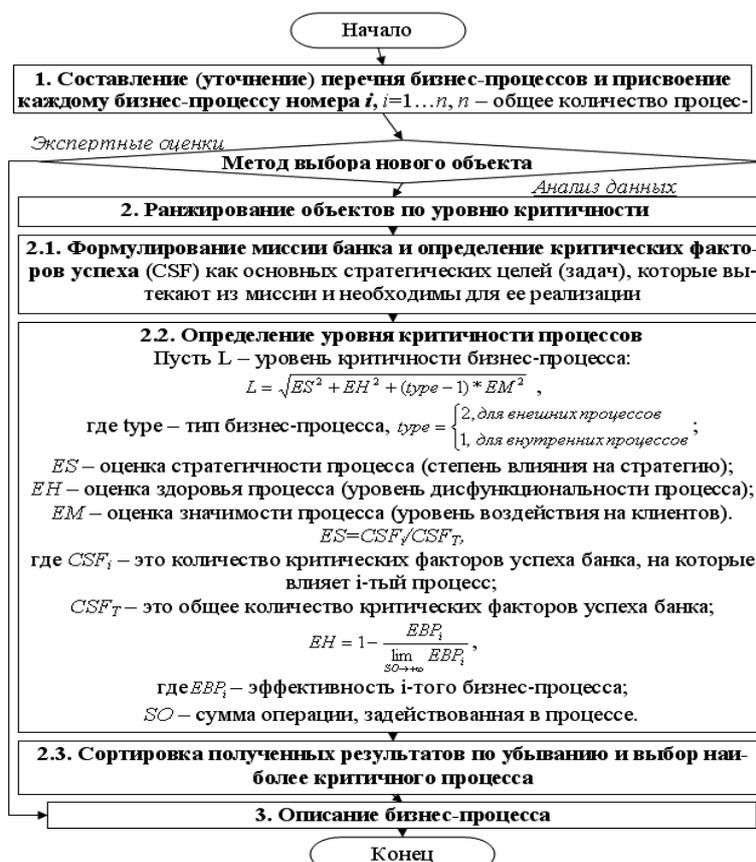


Рис. 4. Алгоритм выбора новых объектов для бенчмаркинга бизнес-процессов

Источник: авторская разработка.

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

На основе собранной информации можно перейти к следующему этапу бенчмаркинга: анализу данных, что означает необходимость решения двух задач: выявление эталонов по анализируемому объекту и определение причин их успеха и неудач в своей деятельности.

Внутренней бенчмаркинг требует идентификации эталонных подразделений внутри банка предлагается использовать такой алгоритм:

I. Определение показателя ($ChBP_{rji}$), который будет выступать характеристикой i -того бизнес-процесса в j -том подразделении r -того региона:

$$ChBP_{rji} = E_{BP_{rji}} * \frac{Cl_{rji}}{PBP_{rji}} * K_{IRr} * K_{LRBNr},$$

где: $E_{BP_{rji}}$ – эффективность анализируемого i -того бизнес-процесса в j -том подразделении r -того региона; PBP_{rji} – количество сотрудников, вовлеченных в i -тый процесс в j -том подразделении r -того региона; Cl_{rji} – количество клиентов i -того бизнес-процесса в j -том подразделении r -того региона; K_{IRr} – поправочный коэффициент на влияние специфики r -того региона; K_{LRBNr} – поправочный коэффициент на уровень развития банковской сети в r -том регионе; j – порядковый номер подразделения, $j=1...U$, U – общее количество анализируемых подразделений; r – номер региона, $r=1...REG$, REG – общее количество регионов в стране.

Формула расчета $E_{BP_{rji}}$ зависит от сути бизнес-процесса, но в наиболее общем случае для внешних банковских бизнес-процессов будет иметь вид:

$$E_{BP_{rji}} = Effect_{BP_{rji}} / C_{BP_{rji}},$$

где: $Effect_{BP_{rji}}$ – эффект i -того внешнего бизнес-процесса в j -том подразделении r -того региона; $C_{BP_{rji}}$ – стоимость i -того внешнего бизнес-процесса в j -том подразделении r -того региона.

Поправочный коэффициент K_{IRr} можно найти с помощью формулы:

$$K_{IR,r} = \frac{\sum_{r=1}^{REG} IR_r}{REG * IR_r} = \frac{\sum_{r=1}^{REG} \sqrt{\sum_{k=1}^m \left(\frac{X_k^r}{\sum_{r=1}^{REG} X_k^r} \right)^2}}{\sum_{r=1}^{REG} \sqrt{\sum_{k=1}^m \left(\frac{X_k^r}{\sum_{r=1}^{REG} X_k^r} \right)^2}},$$

где: X_k^r – показатель, характеризующий специфику r -того региона; k – номер показателя, $k=1\dots m$, m – общее количество показателей.

Количество показателей m может быть различным и будет зависеть от наличных данных. По-видимому, в расчетах можно использовать как фактические за анализируемый период, так и среднегодовые значения этих показателей. В качестве базового перечня можно использовать такие статистические показатели, рассчитываемые Госкомстатом Украины (табл. 2).

При этом поправочный коэффициент $K_{LRBN,r}$ можно найти по формуле:

$$K_{LRBN,r} = \frac{REG * LRBN_r}{\sum_{r=1}^{REG} LRBN_r} = \frac{REG * \sqrt{\left(\frac{B1_r}{T1} \right)^2 + \sum_{l=1}^{T1} \left(\frac{B2_{rl}}{T2} \right)^2 + \sum_{l=1}^{T1} \left(\frac{B3_{rl}}{T3} \right)^2}}{\sum_{r=1}^{REG} \sqrt{\left(\frac{B1_r}{T1} \right)^2 + \sum_{l=1}^{T1} \left(\frac{B2_{rl}}{T2} \right)^2 + \sum_{l=1}^{T1} \left(\frac{B3_{rl}}{T3} \right)^2}},$$

где: $B1_r$ – это количество банков, зарегистрированных в r -том регионе; $B2_{rl}$ и $B3_{rl}$ – это количество филиалов и отделений l -того банка соответственно, зарегистрированных в r -том регионе; $T1$, $T2$ и $T3$ – это общее количество банков, филиалов и отделений, зарегистрированных в стране; l – порядковый номер банка, $l=1\dots T1$.

Таблица 2. Базовый перечень показателей региональной специфики.

№ п/п	X_k	Название показателя
1	2	3
1	X_1	территория по регионам, тыс. км ²
2	X_2	районы по регионам, ед.
3	X_3	города по регионам, ед.
4	X_4	районы в городах по регионам, ед.
5	X_5	пгт по регионам, ед.
6	X_6	сельские населенные пункты по регионам, ед.
7	X_7	количество населения по регионам, тыс.
8	X_8	экономическая активность населения (15–70 лет) по регионам, тыс.
9	X_9	наличный доход населения по регионам, млн. грн
10	X_{10}	количество субъектов ЕГРПОУ по регионам
11	X_{11}	количество малых предприятий по регионам
12	X_{12}	валовой региональный продукт (в фактических ценах, млн. грн.)
13	X_{13}	оптовый товарооборот по регионам, млрд. грн
14	X_{14}	розничный товарооборот предприятий по регионам, млрд. грн
15	X_{15}	основные средства по регионам, млн. грн
16	X_{16}	инвестиции в основной капитал по регионам (в фактических ценах, млн. грн.)
17	X_{17}	инвестиции в основной капитал в жилищное строительство по регионам (в фактических ценах, млн. грн.)
18	X_{18}	жилищный фонд населения по регионам, тыс. м ² общей площади
19	X_{19}	введение в эксплуатацию жилья по регионам, тыс. м ² общей площади
20	X_{20}	грузооборот автомобильного транспорта по регионам, млн. ткм
21	X_{21}	количество легковых автомобилей в частной собственности по регионам, тыс.
22	X_{22}	ВУЗы I-IV уровней аккредитации по регионам, ед.
23	X_{23}	количество зарегистрированных преступлений по регионам, тыс.
24	X_{24}	образование отходов I-III классов опасности по регионам, тыс. т

Источник: авторская разработка.

Исходя из этого, формула расчета $ChBP_{rji}$ примет вид:

$$ChBP_{rji} = \frac{EBP_{rji} * Cl_{rji} * \sum_{r=1}^{REG} IR_r * LRBN_r}{PBP_{rji} * IR_r * \sum_{r=1}^{REG} LRBN_r} = \frac{EBP_{rji} * Cl_{rji} * \sum_{r=1}^{REG} \sqrt{\sum_{k=1}^m \left(\frac{X_k^r}{\sum_{r=1}^{REG} X_k^r} \right)^2} * \sqrt{\left(\frac{B1_r}{T1} \right)^2 + \sum_{l=1}^{T1} \left(\frac{B2_{rl}}{T2} \right)^2 + \sum_{l=1}^{T1} \left(\frac{B3_{rl}}{T3} \right)^2}}{PBP_{rji} * \sum_{r=1}^{REG} \sqrt{\sum_{k=1}^m \left(\frac{X_k^r}{\sum_{r=1}^{REG} X_k^r} \right)^2} * \sum_{r=1}^{REG} \sqrt{\left(\frac{B1_r}{T1} \right)^2 + \sum_{l=1}^{T1} \left(\frac{B2_{rl}}{T2} \right)^2 + \sum_{l=1}^{T1} \left(\frac{B3_{rl}}{T3} \right)^2}}$$

II. Расчет показателя $ChBP_{rji}$ для всех подразделений банка.

III. Сортировка полученных результатов по убыванию и выбор эталонов как подразделений с наибольшим значением показателя $ChBP_{rji}$.

После того как выявлены эталоны, необходимо определить причины их успеха. Для этого предлагается банкам при внутреннем бенчмаркинге проводить факторный анализ показателя EBP_i эталонного подразделения и подразделения, в котором планируются изменения, который позволит определить источники эффективной деятельности бенчмарка и отставания от него другого подразделения.

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

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 (анализу данных).

Выводы. На основе исследования теоретико-методологических основ бенчмаркинга разработан научно-методический подход по применению моделей внутреннего 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 (оценка деятельности центров ответственности; совершенствование бюджетного процесса; рационализация капитала; оптимизация используемых финансовых, трудовых, информационных и материально-технических ресурсов; ценообразование), во-вторых, продвинуться в решении важной научной проблемы совершенствования инструментария управленческого учета.

Источники и литература:

1. Rigby Darrell 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. Слипенский. – 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 : учеб. пособие / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. – М. : Экономистъ, 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 : учеб. 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, No. 1. – P. 46-51.
12. Talluri Srinivas. 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 // Учен. записки Крымского инженерно-педагог. ун-та. – Симферополь : НИЦ КИПУ, 2009. – Вып. 17 : экон. науки. – С. 81-90.
16. Портер Майкл Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер; [пер. с англ.]. – М. : Изд-кий дом «Вильямс», 2006. – 608 с. : ил.
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 р. / М. І. Скрипник // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 4 (54). – С. 177-184.
19. ДСТУ ISO 9000-2001 „Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000, IDT)” : чинний від 2001-10-01. – К. : Держстандарт України, 2001. – VII, 33 с. – (Національний стандарт України).