

## СЕКЦІЯ 1

---

### «АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ»

---

**Батенко Л. П.**, к.е.н.,  
Зав. кафедри стратегії підприємств,

Find similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetman

**Шаповалова І. А.**,  
Слухач програми EMBA,  
Міжнародний інститут бізнесу  
[irina.shapovalova@ukr.net](mailto:irina.shapovalova@ukr.net)

**Batenko L. P.**, PhD,  
Head of Business Strategy Department,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
[batenkoludmila@gmail.com](mailto:batenkoludmila@gmail.com)

**Shapovalova I. A.**,  
EMBA student,  
International Institute of Business  
[irina.shapovalova@ukr.net](mailto:irina.shapovalova@ukr.net)

#### **ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ БАНКІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИРІШЕННЯ**

АНОТАЦІЯ. У роботі висвітлено питання діагностики та розв'язання проблем в організації обслуговування клієнтів банків за допомогою сучасного інструментарію операційного менеджменту  
КЛЮЧОВІ СЛОВА: банки, ефективність, операційна діяльність

#### **OPERATIONAL EFFICIENCY OF THE BANKS: ISSUES AND TOOLS FOR IMPROVEMENTS**

ABSTRACT. The paper highlights approaches to diagnosis and solving the problems in the banks services organization using modern operations management tools  
KEY WORDS: banks, effectiveness, operational activity

**Вступ.** В умовах спаду економіки, відсутності привабливого інвестиційного клімату, зниження доходів і купівельної спроможності населення перед суб'єктами господарювання постають

питання збереження своїх ринкових позицій і використання нових можливостей, що в першу чергу реалізуються через глибоке розуміння потреб споживачів і партнерів, створення таких продуктів і послуг, що мають беззаперечну цінність для всіх зацікавлених сторін і є тим фундаментом стабільності та перспектив розвитку будь-якої компанії. Українські реалії, що суттєво обмежують зовнішні чинники зростання та забезпечення бажаних фінансових результатів, вимагають від підприємств суттєвої концентрації на внутрішніх резервах, підвищенні ефективності своєї діяльності за рахунок операційної досконалості.

**Постановка задачі.** Метою представленої роботи є висвітлення можливостей розв'язання проблем неефективності діяльності банківської установи за допомогою сучасних інструментів операційного менеджменту.

**Результати.** Складна економічна ситуація, що її переживає Україна, позначилася на діяльності всіх галузей народного господарства, в тому числі і банківського сектора. На тлі банкрутства багатьох банків, втрати довіри населення до надійності цих структур, суттєвого зниження потоків клієнтів і масштабів банківських послуг чи не найактуальнішим завданням постає забезпечення операційної ефективності функціонування цих установ. Як показує практика, не зважаючи на суттєву регламентацію процесів здійснення банківських послуг з боку регулятора — Національного банку України, — банки відрізняються швидкістю та якістю обслуговування клієнтів, що позначається на кінцевих результатах ефективності їх роботи і в складній економічній ситуації може стати вирішальним у забезпеченні перспектив їх існування. В цих умовах особливого значення набуває цілеспрямована робота з діагностики та розв'язання першочергових проблем у сфері забезпечення очікувань клієнтів за рахунок оптимізації і вдосконалення процесів їх обслуговування із залученням сучасних інструментів операційного менеджменту.

Дослідження одного з українських банків показало, що після періоду бурхливого зростання в наслідок відомих подій у 2014 році він зіткнувся з необхідністю кардинального покращення ефективності своєї діяльності. Серед проблем, які було виявлено в ході проведеної діагностики, необхідно зазначити явну невідповідність співвідношення працівників, що обслуговують клієнтів (Front-office), які складали усього біля 28 % від загальної кількості працюючих (у той же час управлінська надбудова середньої ланки налічувала біля 20 % персоналу). Бенчмаркінгові узагальнення показують, що оптимальним можна вважати співвідно-

шення 30 % (управлінського персоналу) на 70 % (персонал, що безпосередньо працює з клієнтами).

Дослідження компанії McKinsey щодо продуктивності в російських банках (які є співставними з українськими банківськими установами) виявили, що її рівень складає 28 % від американського і є значно нижчим не тільки у порівнянні із розвинутими країнами (чиї банки вже є присутніми на нашому ринку), але й банківськими структурами країн, що розвиваються [1]. Основними причинами такої ситуації виступають складність і зайва громіздкість бізнес-процесів, відсутність їх уніфікації, низький рівень спеціалізації і розподілу праці, недостатній рівень автоматизації та висока доля працемістких операцій тощо. Слід також відмітити, що подібні ситуації є характерними не тільки для банківського сектору, але й повною мірою відповідають ситуації на багатьох промислових підприємствах. Разом з тим, концепції ошадливого виробництва і кайдзен-підходів, що активно використовуються у всіх секторах економіки за кордоном, в Україні знаходять своє визнання в основному у сфері матеріального виробництва, хоча існують серйозні теоретичні та прикладні нароби, що поширюють використання цих інструментів і у сфері послуг [2—4].

З метою пошуку шляхів вирішення проблем досліджуваної банківської установи було здійснено діагностику одного з ключових процесів банку — касового обслуговування клієнтів. На основі прямих спостережень і проведення інтерв'ю з клієнтами було встановлено, що згідно правила Парето найвагомими недоліками в касовому обслуговуванні є подвійна черга до оператора, а потім в касу, довга черга в касу, тривалий друк документів. За допомогою діаграми Ісікави було виявлено, що першопричинами цих основних скарг споживачів виступають такі чинники, як використання для однієї операції трьох і більше програм, застаріла комп'ютерна техніка, відсутність процедури керування чергою, неможливість приймати гроші операціоністами, запізнення співробітників і неунормованість часу на консультацію одного клієнта, великий за обсягами договір тощо.

Для ліквідації виявлених проблем було запропоновано кардинально змінити організацію процесів обслуговування клієнтів, характеристики яких було сформовано за допомогою діаграми SIPOC [5]. Для цього передбачено впровадження CRM-системи з організацією операційної діяльності в форматі «єдиного вікна», введенням електронної черги, закріпленням за операційними співробітниками операцій касового обслуговування, скороченням

обсягів договорів, зміну процесу друку документів, впровадженям системи табелювання співробітників на основі системи електронного зчитування доступу на робоче місце з відповідною системою мотивації. Розрахунки показали, що запроваджені зміни дозволяють підвищити швидкість обслуговування клієнтів на 25 %, якість обслуговування — на 15 %, скоротити час очікування в чергах майже у 2 рази.

**Висновки.** В умовах рецесії економіки вирішального значення набуває суттєве підвищення операційної ефективності компанії, у тому числі у сфері банківських послуг. Не зважаючи на регламентацію цієї діяльності з боку державного регулятора, переважна більшість цих установ відрізняється низьким рівнем продуктивності праці, неефективними бізнес-процесами, що негативно впливає на сприйняття якості обслуговування з боку клієнтів і, відповідно, на їх лояльність, а в кінцевому підсумку — на доходи та фінансовий стан цих організацій. Для вирішення означених проблем критичного значення набуває широке використання інструментів забезпечення операційної досконалості, що дозволяє системно та комплексно підходити до діагностики ключових зон, що потребують поліпшень, та обґрунтування і впровадження відповідних змін. Розроблені авторами практичні рекомендації в рамках методології ощадливого виробництва показали можливість суттєвого покращення характеристик операційних процесів.

## Література

1. Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста. [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.McKinsey/MGI\\_Russia\\_fullrussian\\_may26.indd](http://www.McKinsey/MGI_Russia_fullrussian_may26.indd)

2. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Пер.с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 473 с.

3. Джордж М. «Бережливое производство +шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производства м качество шесть сигм помогают совершенствованию бизнеса / М.Л. Джордж; [пер.с англ.] — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с.

4. Менеджмент процессов/ Под ред. Й.Беккера, Л.Вилкова, В.Таратухина, М.Кугелера, М. Роземанна; [пер. с нем.] — М.: Эксмо, 2007. — 384 с.

5. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент: 10-е изд.; [пер.с англ] / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано — М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. — 1184 с.