

## КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ

УДК 658.6

*Бихова О. М.*

Уточнено визначення бенчмаркінгу з урахуванням банківської специфіки. Бенчмаркінг розглянуто як процес порівняння продукту (послуги) та бізнес-процесів банку з продуктами (послугами) та бізнес-процесами банків-лідерів, кращих кредитних установ, партнерів з метою запозичення кращого досвіду в різних сферах діяльності і його адаптації для отримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг. З метою вдосконалення процедури застосування бенчмаркінгу в діяльності банків систематизовано та виокремлено головні класифікаційні ознаки, обґрунтовано особливості застосування різновидів бенчмаркінгу. Доведено, що такий підхід дасть можливість керівництву банків цілеспрямовано застосовувати методику вивчення та впровадження позитивного досвіду конкурентів, партнерів та інших організацій, а також сприятиме інноваційному розвитку кредитних організацій.

*Ключові слова:* бенчмаркінг, банк, класифікація видів бенчмаркінгу, особливості застосування бенчмаркінгу.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ БЕНЧМАРКИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БАНКАМИ

УДК 658.6

*Бихова Е. М.*

Уточнено определение бенчмаркинга с учетом банковской специфики. Бенчмаркинг рассмотрен как процесс сравнения продукта (услуги) и бизнес-процессов банка с продуктами (услугами) и бизнес-процессами банков-лидеров, лучших кредитных учреждений, партнеров с целью заимствования лучшего опыта в разных сферах деятельности и его адаптации для получения конкурентных преимуществ на рынке банковских услуг. С целью усовершенствования процедуры применения бенчмаркинга в деятельности банков систематизированы и выделены основные классификационные признаки, обоснованы особенности применения видов бенчмаркинга. Доказано, что такой подход позволит руководству банков целенаправленно применять методику изучения и внедрения передового опыта конкурентов, партнеров и других организаций, а также будет способствовать инновационному развитию кредитных организаций.

*Ключевые слова:* бенчмаркинг, банк, классификация видов бенчмаркинга, особенности применения бенчмаркинга.

## CLASSIFICATION OF BENCHMARKING TYPES IN THE MANAGEMENT OF BANKS

JEL Classification: G21; P51

*O. Bykhova*

The definition of benchmarking is clarified based on banking specifics. Benchmarking is considered as a process of comparing a product (a service) and business processes of a bank with products (services) and business processes of leading banks,

best lenders, partners in order to borrow best practices in various areas and their adaptation with a view to gaining competitive advantage in the banking market. In order to improve the procedure of applying benchmarking to the activities of banks, the basic classification features were systematized and identified and peculiarities of application of benchmarking types were justified. This approach is proved to enable the management of banks to deliberately apply the methodology of studying and implementing advanced practices of competitors, partners and other organizations, and will contribute to innovative development of credit institutions.

**Keywords:** benchmarking, bank, benchmarking types classification, benchmarking application peculiarities.

Останнім часом, в умовах постійних змін та глобалізації світової економіки, особливого значення в діяльності банків набуває такий інструмент управління, як бенчмаркінг. Поширення застосування методики зіставлення результатів власної діяльності та діяльності успішних конкурентів, партнерів, суб'єктів господарювання різних галузей економіки сприяє ефективному обміну передовим досвідом у сферах організації бізнес-процесів, технологій, обслуговування клієнтів та управління в цілому [1].

У розвинених країнах світу бенчмаркінг вже набув глобального статусу завдяки його підтримці на державному рівні за рахунок створення спеціальних бенчмаркінгових об'єднань. Загострення банківської конкуренції актуалізує необхідність здійснення поглибленого конкурентного аналізу [2]. Динаміка інноваційних процесів, яка притаманна банківській сфері, підвищує необхідність та актуальність використання бенчмаркінгу і українськими банками з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності їх діяльності.

Аналітичний огляд літературних джерел [3 – 5] дозволив сформулювати уявлення про теоретико-методичні положення та практичне застосування бенчмаркінгу підприємствами різних сфер діяльності. Однак, незважаючи на актуальність та поширене використання бенчмаркінгових програм, проблема узагальнення класифікаційних ознак та сфер застосування в системі управління банків залишається відкритою.

Економічний словник дає наступне визначення бенчмаркінгу (англ. *benchmark* – еталонне порівняння) – це технологія пошуку, порівняльного аналізу та освоєння кращого досвіду бізнесу партнерів і конкурентів, порівняння моделі бізнесу своєї компанії з його еталонною моделлю на галузевому, міжгалузевому, національному та міжнародному рівнях [4]. У банку бенчмаркінгові програми охоплюють різні підрозділи. Найбільш активну участь у них беруть: підрозділ маркетингу, клієнтські підрозділи, підрозділи бізнес-процесів і якості. Отже, враховуючи специфіку банківської сфери, бенчмаркінг можна розглядати як процес порівняння продукту (послуги) та бізнес-процесів банку з продуктами (послугами) та бізнес-процесами банків-лідерів, кращих кредитних установ, партнерів з метою запозичення кращого досвіду в різних сферах діяльності та його адаптації для отримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг.

Існування великої кількості видів бенчмаркінгу ускладнює процедуру його застосування в діяльності банків, тому автором було систематизовано та виокремлено головні класифікаційні ознаки, які наведено в таблиці [7 – 10].

Стратегічний бенчмаркінг у банківській сфері можна здійснювати під час стратегічного планування з метою запозичення кращого досвіду в питаннях формулювання місії, мети, завдань на перспективу. Досвід кращого досягнення поставлених цілей та альтернативні варіанти детального аналізу необхідної інформації щодо короткострокових рішень дасть проведення тактичного бенчмаркінгу. Партнерами для стратегічного й тактичного бенчмаркінгу

для банків можуть виступати потенційні та реальні банки-конкуренти, а також будь-які організації, які визнані лідерами з тих питань ведення бізнесу, які становлять стратегічний інтерес для керівництва банку.

Міжнародний (глобальний) бенчмаркінг може застосовуватися з метою покращення позиціонування українських банків у світовому просторі за допомогою впровадження досвіду успішних міжнародних банків. Національний бенчмаркінг використовується банками, які функціонують у межах України.

За напрямом порівняння виділяють внутрішній та зовнішній бенчмаркінг. Внутрішній бенчмаркінг у банківському секторі є процесом порівняння якості, характеру та ефективності роботи різних підрозділів однієї кредитної організації.

Таблиця

### Класифікація видів бенчмаркінгу в банківській сфері

Класифікаційна ознака бенчмаркінгу в банківській сфері	Зміст класифікаційної ознаки бенчмаркінгу в банківській сфері
За періодом охоплення	стратегічний бенчмаркінг; тактичний бенчмаркінг
За географічною ознакою	національний (регіональний, локальний) бенчмаркінг; міжнародний (глобальний) бенчмаркінг
За об'єктом порівняння	бенчмаркінг показників банківської діяльності; бенчмаркінг бізнес-процесів; бенчмаркінг структурних підрозділів банку; бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів; рейтинговий бенчмаркінг; бенчмаркінг технологій; бенчмаркінг інформаційних систем
За напрямом порівняння	внутрішній бенчмаркінг; зовнішній бенчмаркінг (конкурентний, галузевий, міжгалузевий)
За інституціональністю суб'єкта	неінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу; псевдоінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу; інституціональні суб'єкти бенчмаркінгу; метаінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу
За предметом дослідження	процесний; функціональний; результатів діяльності

Об'єктами внутрішнього бенчмаркінгу можуть виступати відділення та філії банків. У банках з великою філіальною мережею доцільно порівнювати та узгоджувати роботу філій з еталонним філіалом. У холдингах доцільно зіставляти одну й ту саму функцію (наприклад, роботу відділів маркетингу). З одного боку, внутрішній бенчмаркінг є інструментом постійного самовдосконалення банку, з іншого боку, дослідження в рамках внутрішнього порівняння стають інформаційною базою для подальшого проведення більш ретельного зовнішнього бенчмаркінгового дослідження.

Зовнішній бенчмаркінг реалізується через запозичення успішних ідей та напрацювань у різних сферах діяльності. Виокремлюють конкурентний, галузевий та міжгалузевий види зовнішнього бенчмаркінгу. Конкурентний реалізується через апробацію успішного досвіду банків-конкурентів. Такий різновид бенчмаркінгу спрямовано на виявлення критичних для банку напрямів діяльності та ранжування за пріоритетністю проведення відповідних дій з метою їх покращення. Суттєвим недоліком цього виду бенчмаркінгу можна вважати складність процесу збирання даних.

На відміну від конкурентного, галузевий бенчмаркінг більш лояльний у процесі збору інформації та запозичення успішного досвіду. Використовуючи галузевий бенчмаркінг, банк може скористатися досвідом компаній зі страхування, консалтингу, аудиту, інвестування. Галузевий бенчмаркінг дозволяє виявити тенденції, притаманні банківській сфері з метою використання їх із найбільшою користю для банку.

У якості високоєфективного інструменту вдосконалення діяльності банку можна використовувати кращий досвід підприємств інших галузей – міжгалузевий бенчмаркінг.

На вибір конкретного різновиду зовнішнього бенчмаркінгу банком впливає багато факторів. Так, наприклад, якщо стратегічна мета певного банку полягає в покращенні своїх конкурентних позицій, доцільно використовувати конкурентний бенчмаркінг. Якщо метою банку є стати кращим у галузі, то застосовують галузевий бенчмаркінг. Для банків, які прагнуть здійснювати свою діяльність найкращим чином та спрямовані на постійне вдосконалення бізнес-процесів, необхідним є зіставлення з кращими у своєму класі організаціями. Можливим також є проведення комплексного бенчмаркінгового дослідження, яке включає елементи всіх різновидів зовнішнього бенчмаркінгу.

У якості об'єкта бенчмаркінгу в банківській діяльності виокремлюють: показники банківської діяльності, бізнес-процеси, структурні підрозділи банку, рівень обслуговування клієнтів, технології, інформаційні системи.

Серед найбільш часто порівнюваних бізнес-процесів у банку слід зазначити:

- обслуговування клієнтів;
- кредитування;
- розробку банківського продукту;
- управління фінансами;
- розвиток та стратегічне управління;
- управління персоналом.

Серед найбільш часто порівнюваних показників банківської діяльності слід зазначити:

- фінансові показники;
- показники задоволеності клієнтів;
- якість надання банківської послуги;
- інновації та впровадження сучасних технологій;
- рівень та засоби безпеки під час надання банківської послуги.

Використовуючи в якості класифікаційної ознаки інституціональність, можна виокремити такі суб'єкти бенчмаркінгу, як [8]:

неінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу – фахівці з бенчмаркінгу або групи фахівців, які не мають статусу юридичної особи і не є штатними працівниками банку, але пропонують послуги бенчмаркінгу на договірній основі (експерти, аналітики, консультанти);

псевдоінституціональні суб'єкти – штатні працівники банку, а також структурні підрозділи банку, які не є самостійними юридичними особами (корпоративна служба з бенчмаркінгу, внутрішній комітет з бенчмаркінгу);

інституціональні суб'єкти – сторонні організації, які мають статус юридичної особи, або структурні підрозділи, які пропонують послуги бенчмаркінгу на договірній основі

(консалтингові фірми, центри обміну інформацією, біржі бенчмаркінгу, асоціації бенчмаркінгу);

метаінституціональні суб'єкти – сторонні організації, які мають статус юридичної особи, мають суттєвий вплив на загальні принципи, культуру, стандарти та технологію бенчмаркінгу, але безпосередньо не надають послуги з бенчмаркінгу (галузеві асоціації, спілки, науково-дослідні організації).

Процесний бенчмаркінг є дослідженням процесів тих організацій, які досягли кращих результатів в організації самої структури процесів та в засобах їх оптимізації. Особливістю даного виду є те, що базою порівняння для банків можуть виступати компанії з інших сфер діяльності.

Здійснення функціонального бенчмаркінгу полягає в порівнянні певних функцій банку з аналогічними параметрами банків, які функціонують в однакових умовах. У якості одиничних параметрів порівняння функцій можна виокремити, наприклад, рентабельність банківської операції, рівень витрат на банківську операцію, ступінь ризику. До групових параметрів функціонального порівняння можна віднести управління якістю банківського продукту.

Бенчмаркінг результатів діяльності спрямований на порівняння результатів аналітичних показників з подальшим вивченням процесів, завдяки яким досягнуті їхні оптимальні значення [9, с. 105].

Отже, слід зазначити, що застосування бенчмаркінгу в діяльності банків на сьогодні є потужним інструментом в умовах глобальної конкуренції. Виокремлення та систематизація класифікаційних ознак бенчмаркінгу дасть можливість керівництву банків цілеспрямовано застосовувати методику вивчення та впровадження позитивного досвіду конкурентів, партнерів та інших організацій, а також сприятиме інноваційному розвитку кредитних організацій.

**Література:** 1. Тіхонов Ю. В. Бенчмаркінг і бізнес-розвідка як складова успішного розвитку бізнесу / Ю. В. Тіхонов // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9. – С. 126–132. 2. Вовк В. Я. Концептуальні засади сегментації конкурентного середовища національного ринку банківських послуг / В. Я. Вовк, С. С. Урусова // Економіка розвитку. – 2014. – № 1 (69). – С. 17–22. 3. Рейдер Р. Бенчмаркінг как инструмент определения стратегии повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : РИА Стандарты и качество, 2008. – 244 с. 4. Уваров В. В. Бенчмаркінг как современный метод управления бизнесом / В. В. Уваров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 35–42. 5. Акулов А. О. Сравнительный подход в системе современного менеджмента / А. О. Акулов // Вестник ВГУ. – 2013. – № 1. – С. 140–147. 6. Маркетинг : большой толковый словарь / под ред. А. П. Панкрухина. – 2-е изд. – М. : ОМЕГА-Л, 2010. – 261 с. 7. Курчеева Г. И. Бенчмаркінг как инструмент продвижения инноваций в сфере обслуживания коммерческих банков / Г. И. Курчеева // Практический маркетинг. – 2013. – № 8 (198). – С. 18–26. 8. Сидорова Е. Е. Теоретические основы классификации субъектов бенчмаркінга / Е. Е. Сидорова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 9. Исследования молодых ученых. – 2007. – № 6. – С. 159–162. 9. Дубоделова А. В. Классификация видов і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства / А. В. Дубоделова, О. В. Юринь, А. В. Катаєв // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 102–106. 10. Двірко Ю. В. Методичні аспекти застосування бенчмаркінгу в діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації / Ю. В. Двірко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 112–119.

**References:** 1. Tikhonov Yu. V. Benchmarking і biznes-rozvidka yak skladova uspihnoho rozvytku biznesu [Banchmarketing and Business Intelligence as Part of Successful Business Development]

/ Yu. V. Tikhonov // Aktualni problemy ekonomiky. – 2007. – No. 9. – P. 126–132. 2. Vovk V. Ya. Kontseptualni zasady sehmentatsii konkurentnoho seredovyshcha natsionalnoho rynku bankivskykh posluh [Conceptual Principles of the National Banking Competitive Environment Segmentation] / V. Ya. Vovk, S. S. Urusova // Ekonomika rozvytku. – 2014. – No. 1 (69). – P. 17–22. 3. Reyder R. Benchmarking kak instrument opredeleniya strategii i povysheniya prybyli / R. Reyder. – M. : RIA "Standarty i kachestvo", 2008. – 244 p. 4. Uvarov V. V. Benchmarking kak sovremenny metod upravleniya biznesom / V. V. Uvarov // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2005. – No. 4. – P. 35–42. 5. Akulov A. O. Sravnitelnyy podkhod v sisteme sovremennogo menedzhmenta / A. O. Akulov // Vestnik VGU. – 2013. – No. 1. – P. 140–147. 6. Marketing : bolshoy tolkovyy slovar / pod red. A. P. Pankrukhina. – 2-e izd. – M. : OMEGA-L, 2010. – 261 p. 7. Kurcheeva G. I. Benchmarking kak instrument prodvizheniya innovatsiy v sfere obsluzhivaniya kommercheskikh bankov / G. I. Kurcheeva // Prakticheskiy marketing. – 2013. – No. 8 (198). – P. 18–26. 8. Sidorova E. E. Teoreticheskie osnovy klassifikatsii subektov benchmarkinga / E. E. Sidorova // Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Series 9. Issledovaniya molodykh uchenykh. – 2007. – No. 6. – P. 159–162. 9. Dubodielova A. V. Klasyfikatsiia vydiv i sfery zastosuvannia benchmarkingu v systemi menedzhmentu pidpriemstva / A. V. Dubodielova, O. V. Yurynets, A. V. Kataiev // Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2010. – No. 1. – P. 102–106. 10. Dvirko Yu. V. Metodychni aspekty zastosuvannia benchmarkingu v diialnosti torhovelnykh pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii / Yu. V. Dvirko // Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2013. – No. 1. – P. 112–119.

## Інформація про автора

**Бихова Олена Михайлівна** – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та маркетингу, заступник декана факультету менеджменту та маркетингу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9-А, e-mail: helen\_bykhova@live.ru).

## Информация об авторе

**Бихова Елена Михайловна** – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и маркетинга, заместитель декана факультета менеджмента и маркетинга Харьковского национального экономического университета имени Семёна Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9-А, e-mail: helen\_bykho va@live.ru).

## Information about the author

**O. Bykhova** – PhD in Economics, Associate Professor of Economics and Marketing Department, dean deputy of Marketing and Management Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: helen\_bykhova@live.ru).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Колодізев О. М.

*Стаття надійшла до ред.*  
09.07.2014 р.

## ТЕНДЕНЦІЇ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

УДК 339.1+364-7

**Гуменюк В. В.**

Розкрито теоретичні та прикладні аспекти податкового регулювання ринку санаторно-курортних послуг. Розглянуто питання суті, ролі, значення податкового регулювання санаторно-курортної справи та його функціональні особливості. Проведено комплексне оцінювання динаміки умов податкового регулювання підприємницької діяльності в Україні у взаємозв'язку з економічними передумовами активізації ринку санаторно-курортних послуг. Висвітлено питання інституціоналізації інвестиційних пільг у практиці оподаткування та створення податкових преференцій з метою розвитку внутрішнього ринку санаторно-курортних послуг. Запропоновано алгоритм раціоналізації плати за користування надрами з урахуванням економічної природи курортної ренти та її фіскального потенціалу.

*Ключові слова:* санаторно-курортна справа, ринок санаторно-курортних послуг, податки, податкове регулювання.

## ТЕНДЕНЦИИ НАЛОГОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РЫНКА САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ УСЛУГ В УКРАИНЕ

УДК 339.1+364-7

**Гуменюк В. В.**

Раскрыты теоретические и прикладные аспекты налогового регулирования рынка санаторно-курортных услуг. Рассмотрены вопросы сущности, роли, значения