

## **УДОКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ ЗА ЛОГІСТИЧНИМ ПІДХОДОМ**

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні аспекти банківської логістики та логістизації банківської діяльності. Обґрунтовано необхідність впровадження в реальну банківську практику наукового інструментарію банківської логістики, дана оцінка процесу логістизації діяльності ПАТ «ОТП Банк» та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення організації діяльності банку за логістичним підходом.

**Ключові слова:** логістизація банківської діяльності, банківська логістика, логістична система, фінансовий потік.

**Вступ.** Світова економічна криза значною мірою вплинула на розвиток та функціонування банківської системи України. Багато вітчизняних банків опинились на межі банкрутства, що актуалізувало необхідність залучення ними додаткових, інноваційних інструментів підвищення ефективності своєї діяльності [55].

В цьому аспекті вважаємо перспективним впровадження в практику діяльності банківських установ наукового інструментарію інноваційної логістики, а саме – банківської логістики. Банківська логістика призначена для вирішення широкого кола оптимізаційних завдань щодо формування ресурсів банківських установ, достатніх для кредитування поточних потреб суб'єктів господарювання та оптимальних з точки зору їх структури, вибору ефективних методів управління ними; формування відповідних резервів; підтримки власної ліквідності тощо. Таким чином, важливою умовою ефективного управління фінансовими ресурсами банківських установ є логістизація банківської діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій до удосконалення процесу логістизації в банку. Об'єктом статті є фінансові потоки, що виникають в процесі банківської діяльності. Предмет дослідження – процес логістизації банківської діяльності.

**Результати.** Логістизація банківської діяльності спрямована на вирішення такої актуальної проблеми, як розвиток банківської системи темпами та засобами, що задовольняють національним і міжнародним інтересам України. Потоки грошових коштів, товарів, послуг і інформації виступають об'єктом управління банку, тому саме такий характер діяльності зумовлює можливість використання інструментарію логістики для підвищення ефективності їх діяльності [3].

Деякі вчені розглядають банківську логістику як комплексну технологічну і управлінську інновацію, впровадження якої в реальну банківську практику слід вважати необхідним чинником підвищення ефективності функціонування [3]. Цей погляд на банківську логістику зосереджує увагу на інноваційному характері логістизації банківської діяльності, на логістичних нововведеннях, які забезпечують реалізацію функцій і завдань банку з найбільшим економічним ефектом, і перетворює кредитний інститут на організацію більш високим рівнем управління.

У контексті ще одного підходу, банківська логістика розглядається в рамках технології фінансового менеджменту клієнта та трактується як процес оптимізації руху грошових потоків клієнта з метою ефективного їх використання, виходячи з потреб цього клієнта шляхом побудови спеціальної внутрішньобанківської організаційно-функціональної інфраструктури. Дана технологія призначена для залучення вільних коштів юридичних осіб за допомогою надання оптимального для кожного типу клієнтів

режиму гнучкого депозитного рахунку з урахуванням відмінностей розмірів, якості й динаміки грошових потоків кожного клієнта [1].

Деякі вчені тлумачать банківську логістику як концепцію управління ланцюгами постачань. З точки зору банку, логістичний ланцюг є лише певною послідовністю – від залучення до розміщення фінансових ресурсів. А для функціонування ланцюга необхідний кваліфікований персонал, спеціальне обладнання, комп'ютерна техніка, у процесі трансформації ресурсів додатково необхідне використання спеціальних електронних програм. Отже, банківська установа має зв'язки з багатьма як клієнтами, так і іншими суб'єктами та об'єктами фінансового ринку [2]. Таким чином з цієї позиції – банківська логістика – це управління ланцюгами постачань фінансових ресурсів, де ланками виступають клієнти, банки, інші суб'єкти фінансового ринку та суб'єкти господарювання.

Банківська логістична система визначається як сукупність взаємовпорядкованих елементів, розташованих з погляду ієрархії управління по вертикальних і горизонтальних лініях, цієї системі притаманні практично всі властивості логістичних систем матеріальної економіки, зокрема, мінливість, складність, ієрархічність, адаптивність, цілісність, стійкість, структурованість, цілеспрямованість, оптимальність [3].

Деякі фахівців у галузі впровадження методів логістики у банківську практику визначають логістизацію банківської діяльності як процес планомірного і послідовного здійснення комплексу економічних, технічних, організаційно-правових заходів довготривалого і поточного характеру по проектуванню, створенню, забезпеченню раціонального функціонування системи регулювання поточкових процесів [3]. Це трактування акцентує увагу на оптимізації управління грошовими потоками, які автори поділяють на самостійні та ті, що обслуговують товарні потоки.

Багато фахівців [8] пов'язують логістизацію банківської діяльності із впровадженням логістичних інформаційних систем ERP-класу. Таке трактування впровадження логістики у банки пов'язується з необхідністю мінімізації їх операційних витрат, які є достатньо значними та, в останній час, мають тенденцію до збільшення. Зменшити їх можливо тільки за наявності системи їх обліку та розподілу.

Саме застосування логістики при управлінні, плануванні та контролі фінансових потоків сприяє досягненню таких цілей функціонування банку, як: підтримка стабільного становища на ринку банківських послуг (підтримка основних фінансово-економічних показників на досягнутому рівні в випадку недостатності ресурсів для розвитку); подальший розвиток банку – отримання більш перспективних якостей, збільшення кількісної та якісної ніші, що займає банк на ринку банківських послуг (створення нових філій та відділів, розвиток регіональної структури, збільшення об'єму кредитного портфелю, покращення системи управління, удосконалення операційної діяльності та інше) [9].

Логістичні моделі оптимізації діяльності банку можуть поширюватись на усю сукупність його робіт: як на пасивні операції, пов'язані з мобілізацією – залученням банком грошових коштів зі сторони, від інших організації та осіб, так і на активні, пов'язані з розміщенням вже наявних у банка грошових коштів, вкладенням в економіку, наданням кредитів організаціям та фізичним особам [4].

На підставі даних [6] щодо функціонування одного з провідних банків України, а саме – ПАТ «ОТП Банк», було проаналізовано логістичні аспекти банківської діяльності.

До логістичних аспектів діяльності банку можна віднести: застосування інноваційних банківських логістичних технологій; банківський сервіс; банківське транспортування, зберігання банківських цінностей; використання інформаційних систем; розробку програм щодо оптимізації використання коштів банку та створення філій, дочірніх компаній; оптимізацію територіального розташування відділів банку; використання логістичного підходу до управління активними та пасивними операціями

банку [4].

При детальному аналізі процесів логістизації діяльності ПАТ «ОТП Банк» [6] виявлено активне впровадження інноваційних банківських логістичних технологій, призначених для оптимізації фінансових потоків банку. ПАТ «ОТП Банк» використовує наявні та впроваджує у свою діяльність інноваційні банківські логістичні технології такі, як Cash Management, Call Deposit, Interest Bearing Current Account та Cash Acceptance (рис. 1).

У ПАТ «ОТП Банк» можна відзначити подальший розвиток напряму Cash Management, який об'єднує банківські продукти з управління грошовими потоками. Спостерігається зацікавленість клієнтів ПАТ «ОТП Банк» щодо продуктів з управління ліквідністю, зокрема, консолідація залишків коштів на рахунках, автоматичне перерахування коштів у межах групи рахунків.



Рис. 1. Інноваційні логістичні банківські технології ПАТ «ОТП Банк»

Активним попитом у ПАТ «ОТП Банк» користуються послуги з розрахунково-касового обслуговування клієнтів, а саме: Cash Acceptance - приймання готівки від клієнтів та третіх осіб на користь клієнтів банку.

Особливо можна відзначити один з найбільш популярних депозитних продуктів - Call Deposit, тобто вклад на вимогу, основною перевагою якого є можливість вільного зняття та поповнення коштів, а також підвищена відсоткова ставка за вкладним рахунком у порівнянні з поточними рахунками клієнтів, що повністю відповідає потребам клієнтів за теперішніх ринкових умов.

Також, користується попитом такий продукт, як Interest Bearing Current Account: нарахування винагороди на залишки коштів на поточних рахунках з використанням ярусної ставки, що залежить від суми залишку на рахунку. Цей продукт став дуже зручною альтернативою строковому депозиту для тих клієнтів, що зацікавлені у розміщенні коштів на строк до 1 місяця, адже він не вимагає від клієнта додаткових перерахувань з поточного рахунку та підписання додаткових документів [6].

Таким чином, за рахунок активного продажу продуктів, оптимізації банківських процесів та високого професійного рівня обслуговування клієнтів протягом року спостерігалось як значне збільшення комісійного доходу від відповідних банківських продуктів, так і значне збільшення частки депозитів на вимогу в корпоративному депозитному портфелі ПАТ «ОТП Банк» [6].

Логістична природа банківського сервісу найбільш виявляється у наступних його видах: інтернетизація банківських послуг, еквайрінг, грошові перекази, послуги щодо реструктуризації кредиторської заборгованості (рис. 2) [4].

Завдяки активному розвитку інформаційних технологій на ринку банківських послуг України, клієнти банків поступово переходять на новий вид зручного та простого сервісу - дистанційне банківське обслуговування (див. рис. 2). До такого обслуговування належать: інтернет-банкінг, телефонний банкінг, наявність веб-сайту та довідкового центру.



*Рис. 2. Банківський сервіс, пов'язаний з процесом логістизації діяльності ПАТ «ОТП Банк»*

ПАТ «ОТП Банк» стабільно продовжує розвивати власний сервіс дистанційного банкінгу для фізичних осіб – OTPdirekt. Це зручний, безпечний та економний альтернативний канал обслуговування для клієнтів банку, кількість користувачів якого протягом 2010 року зростає у декілька разів порівняно із 2009 роком [6].

ПАТ «ОТП Банк» пропонує карткові продукти як для приватних клієнтів, так і для обслуговування зарплатних проектів, у рамках яких діє гнучка система тарифів.

У картковому портфелі ПАТ «ОТП Банк» представлені кредитні картки Visa Classic, Visa Gold та Visa Platinum Private Banking. Серед переваг кредитних карток банку варто відзначити можливість встановлення високого кредитного ліміту з пільговим терміном користування кредитними коштами. Крім стандартних банківських послуг «ОТП Банк» пропонує своїм успішним приватним клієнтам низку ексклюзивних продуктів і послуг, перелік яких весь час збільшується та розширюється [6].

У ПАТ «ОТП Банк» активний розвиток отримали грошові перекази приватних клієнтів (див. рис. 2). Поряд із збільшенням обсягів переказів через системи «Western Union», «PrivatMoney» та «MoneyGram» у банку впроваджено нові системи грошових переказів Anelik, Unistream та Allure, обсяги операцій через які постійно зростають [6].

У контексті світової економічної кризи у 2010 році ПАТ «ОТП Банк», йдучи назустріч своїм клієнтам, продовжує здійснювати реструктуризацію кредитної заборгованості (див. рис. 2).

Також, для надійного захисту коштовностей, цінних паперів, документів ПАТ «ОТП Банк» пропонує своїм клієнтам послуги щодо зберігання цінностей та документів в індивідуальних банківських сейфах.

Логістизація діяльності ПАТ «ОТП Банк» відбувається також через впровадження сучасних інформаційних систем (рис. 3).

До сучасних інформаційних систем, які використовуються ПАТ «ОТП Банк» в процесі своєї діяльності належать формалізовані процеси ІТ підтримки (див. рис. 3) для забезпечення рівномірного навантаження спеціалістів та контролю своєчасного виконання звернень користувачів із очікуваною якістю. Формалізація виконання завдань, реєстрація та їх контроль через єдину точку входу (Service Desk), узгодження термінів виконання звернень, можливість проведення аналізу та виявлення проблем в ІТ системах дозволили поліпшити якість щоденної роботи співробітників ІТ та комунікації з бізнес-підрозділами [6].

Також у ПАТ «ОТП Банк» було впроваджено автоматизовану систему управління проектами на базі Microsoft Project Server 2007 та централізованих систем моніторингу та управління ІТ інфраструктурою банку (див. рис. 3), що створило умови для стабільного та передбачуваного розвитку інформаційних систем банку. Успішно



*Рис. 3. Сучасні інформаційні системи, що використовуються ПАТ «ОТП Банк» в процесі логістизації своєї діяльності*

завершено впровадження технологій із забезпечення стабільної операційної діяльності, а саме створення системи високо доступних масивів зі збереження даних та побудова катастрофостійких центрів обробки даних на базі систем збереження та блейд серверів компанії Dell з використанням технологій віртуалізації [6].

У ПАТ «ОТП Банк» розпочаті проекти з удосконалення технічної бази для забезпечення операційної діяльності банку та створення єдиної системи консолідованого збереження даних (див. рис. 3).

Одним із значних проектів минулого року став проект впровадження нової CRM - системи (Customer Relationship Management) (див. рис. 3) для управління процесом продаж та взаємовідносинами з клієнтами [6], що дасть можливість комплексно оцінювати потреби клієнтів та застосовувати індивідуальний підхід до кожного з них щодо користування ним певними банківськими продуктами та послугами.

У більшості західних європейських банків, для того, щоб грошовий потік раціонально регулювався, розробляють логістичні за своєю природою програми ефективного використання наявних коштів. Серед них слід виділити створення ПАТ «ОТП Банком» таких дочірніх компаній, як ТОВ «ОТП Капітал», ТОВ «ОТП Лізинг» та ВПФ «ОТП Пенсія» (рис. 4), в процесі функціонування яких змінюється маршрутизація та збільшується масштабність фінансових потоків.



*Рис. 4. Дочірні компанії ПАТ «ОТП Банк»*

Діяльність дочірніх компаній ПАТ «ОТП Банк» (див. рис. 4) є позитивною [6] як з точки зору фінансових результатів, так і з точки зору ефективного використання наявних коштів банку. Роль банку як ланки, регулюючій та спрямовуючій потоки, наглядно демонструє логістичну природу процесів, що відбуваються в межах системи банку та дочірніх компаній.

Ознакою зрілості та завершеності побудови логістичної системи є перехід від

епізодичного використання тих чи інших інструментів логістики для виконання окремих банківських задач (перший етап робіт з логістизації) до виконання основних банківських функцій на підставі логістичного підходу (другий етап логістизації) [4]. При чому, слід зауважити, що якість банківської логістичної системи безпосередньо пов'язана з фінансовою результативністю її функціонування, а саме: позитивним впливом заходів з логістизації банківської діяльності (фіксація позитивної динаміки порівняно з минулим періодом); оцінкою заходів з логістизації як показника, який характеризує співвідношення отриманих результатів і витрат, пов'язаних із впровадження логістичного інструментарію та відповідних заходів у банківську практику.

ПАТ «ОТП Банк» проводять активно-пасивні операції, серед яких основними є: кредитування, інвестиційна діяльність, залучення депозитів та кредити інших банків. Банк розробляє нові кредитні та депозитні продукти, впроваджує програми лояльності для позичальників малого та середнього бізнесу, вдосконалює процеси обслуговування клієнтів та розвиває інвестиційну діяльність.

**Результати.** Таким чином, в результаті дослідження організації діяльності ПАТ «ОТП Банк» за логістичним підходом, було встановлено, що банк застосовує його до багатьох аспектів своєї діяльності, що виявляється, перш за все, у інноваційних банківських логістичних технологіях, банківському сервісі, використанні інформаційних систем, розробці програм з оптимізації використання коштів банку.

Слід зауважити, що хоча логістичний підхід охоплює ще не всі аспекти функціонування ПАТ «ОТП Банк», можна достатньо впевнено стверджувати, що у майбутньому саме використання логістики уможливить зайняття банком провідних позицій на ринку банківських послуг України.

### Література

1. Банковская логистика финансового менеджмента клиента [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://finmanagers.ru/>
2. Борисенко І. І. Управління фінансовими ресурсами банківської установи на основі логістичного підходу / І. І. Борисенко // Збірник наукових праць Лісівничої академії наук України. – 2008. – № 633. – С. 58–64.
3. Груша О.В. Підвищення ефективності банківської системи України за допомогою інструментарію логістики [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.v.ua/>
4. Захарова Н.А. Логистика в банковском предпринимательстве [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2003/11/20/0000132104/yaharowa.pdf>
5. Національний банк України. Річні звіти [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://bank.gov.ua/>
6. Офіційний сайт «ОТП Банку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.otpbank.com.ua/>
7. Финансовая логистика в коммерческих банках [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://logistika-prim.ru/>
8. Tops business integrator [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://topsbi.ru/default.asp/>

**Summary.** The article reviews the theoretical aspects of logistics and banking logistization. The necessity of a real banking practice of scientific instruments banking logistics, the assessment process of logistization of “ОТП Bank” and practical recommendations for improving the organization of the bank on a logistic approach.

**Keywords:** banking logistization, banking logistics, logistics system, cash flow.

*Стаття надійшла до редакції 15.05.2011*