

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-44>

**Демчук Н.І.**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

**Ткаченко Г.А.**  
аспірантка кафедри менеджменту і права  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

**Шпехт А.С.**  
студентка  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

**Demchuk Natalia**  
Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Dnipro State Agrarian and Economic University

**Tkachenko Hanna**  
Postgraduate Student  
Department of Management and Law  
Dnipro State Agrarian and Economic University

**Specht Anastasia**  
Student  
Dnipro State Agrarian and Economic University

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕІНЖИНІРИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ ТЕНДЕНЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

## THEORETICAL ASPECTS OF REENGINEERING AS AN INNOVATION TREND OF FINANCIAL MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANKS

### АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена актуальним питанням використання реінжинірингу як інноваційної тенденції у фінансовому менеджменті комерційних банків. Встановлено, що надзвичайно гостро постає потреба в розробленні інноваційних інструментів впровадження дієвого фінансового менеджменту у вітчизняних комерційних банках. Доведено, що пришвидшення динаміки на ринку банківських продуктів потребує оперативного реагування банківських структур на зміни потреб ринку, все це відображається у пришвидшеному розробленні і реалізації нових продуктів та послуг. Визначено сутність поняття «реінжиніринг». Встановлено, що ключовою метою застосування реінжинірингу як інноваційного інструменту у фінансовому менеджменті комерційних банків є необхідність пошуку, а також відмова від застосування застарілих та недієвих методів організації й управління комерційними банками за допомогою впровадження якісно нових та перспективних. Результатом використання реінжинірингу в фінансовому менеджменті комерційних банків є скорочення витрат, збільшення продуктивності, поліпшення якості, зниження ризиків, скорочення чисельності зайнятого персоналу, підвищення рівня задоволеності клієнтів.

**Ключові слова:** менеджмент, комерційні банки, управління, реінжиніринг, інноваційний інструмент, оптимізація.

### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена актуальным вопросам использования реинжиниринга как инновационной тенденции в финансовом менеджменте коммерческих банков. Установлено, что чрезвычайно остро стоит потребность в разработке инновационных инструментов внедрения действенного финансового менеджмента в отечественных коммерческих банках. Доказано, что ускорение динамики на рынке банковских продуктов требует оперативного реагирования банковских структур на изменения потребностей рынка, все это отражается в ускоренной раз-

работке и реализации новых продуктов и услуг. Определена сущность понятия «реинжиниринг». Установлено, что ключевой целью применения реинжиниринга как инновационного инструмента в финансовом менеджменте коммерческих банков является необходимость поиска, а также отказ от применения устаревших и недейственных методов организации и управления коммерческими банками за счет внедрения качественно новых и перспективных. Результатом использования реинжиниринга в финансовом менеджменте коммерческих банков является сокращение расходов, увеличение производительности, улучшение качества, снижение рисков, сокращение численности занятого персонала, повышение уровня удовлетворенности клиентов.

**Ключевые слова:** менеджмент, коммерческие банки, управления, реинжиниринг, инновационный инструмент, оптимизация.

### ANNOTATION

The article deals with topical issues of using re-engineering as an innovative tendency in financial management of commercial banks. It has been found that there is an urgent need to develop innovative tools for implementing effective financial management in domestic commercial banks. It is proved that acceleration of dynamics in the market of banking products requires prompt reaction of banking structures to changing market needs, all this is reflected in the accelerated development and implementation of new products and services. The essence of the concept of "reengineering" is defined. It is established that the key purpose of using reengineering as an innovative tool in the financial management of commercial banks is the need to search, as well as to refuse the use of outdated and inactive methods of organization and management of commercial banks by introducing qualitatively new and promising ones. The result of the use of reengineering in the financial management of commercial banks is to reduce costs, increase

productivity, improve quality, reduce risks, reduce the number of employees, increase customer satisfaction. Reengineering in the financial management of commercial banks should also ensure that the bank's liquidity is maintained as a guarantee of its reliability, the interests of depositors and creditors are respected, and the risks of banking activities are minimized. Reengineering the financial management of commercial banks is the restructuring or creation of new processes to increase the efficiency and competitiveness of banks. So, to summarize the study, let us emphasize that the system of financial management of commercial banks is represented by interrelated elements: subjects, objects, purpose, tasks, functions, principles, as well as the mechanism of realization of the set tasks. The interaction of all elements - processes of financial management in the banking sector will provide an opportunity to translate the financial management of commercial banks to a new level. In today's context, reengineering is an innovative tool in improving the financial management of commercial banks, enabling commercial banks to achieve competitive advantages, increase revenues and at the same time reduce costs.

**Key words:** management, commercial banks, management, reengineering, innovative tool, optimization.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Економіка України, котра офіційно перебуває на стадії реалізації стратегії європейської інтеграції визначає ключовим пріоритетом зовнішню і внутрішню політику на короткострокову та довгострокову перспективу. В таких умовах ключовими цілями є зміцнення стабільності банківського сектору, котрий є гарантом фінансової рівноваги в країні.

З огляду на вищенаведене, надзвичайно гостро постає потреба в розробленні інноваційних інструментів впровадження дієвого фінансового менеджменту у вітчизняних комерційних банках, які мають на меті моніторинг, створення та запровадження всіх наявних можливостей конкурентного середовища з метою його розвитку в складних умовах інтернаціоналізації конкуренції в банківському середовищі.

Використання показників ефективності фінансового менеджменту комерційних банків є надзвичайно важливим, що дає змогу знаходити шляхи підвищення якості бізнес-процесів. Одним із інноваційних методів управління, який має можливість впливати на результативність будь-якої діяльності, є реінжиніринг бізнес-процесів, котрий має на меті зміну способу діяльності бізнес-процесу. Результатом використання реінжинірингу у фінансовому менеджменті комерційних банків є скорочення витрат, збільшення продуктивності, поліпшення якості, зниження ризиків, скорочення чисельності зайнятого персоналу, підвищення рівня задоволеності клієнтів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики фінансового менеджменту комерційних банків, а також застосування реінжинірингу як інноваційної тенденції досліджували у своїх наукових працях такі вітчизняні і закордонні науковці, як: Х. Аллен Пол, М. Хаммер, Дж. Чампі, В.В. Краснова, Б.О. Жнякін, Є.Г. Рясних, В.М. Лачкова, Л.І. Лачкова, І.Л. Шевчук, Т.П. Фурса, В.Я. Вовк, В. Міщенко, Н. Слав'янська, О. Криклій.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Пришвидшення динаміки на ринку банківських продуктів потребує оперативного реагування банківських структур на зміни потреб ринку, все це відображається у пришвидшеному розробленні і реалізації нових продуктів та послуг. Значна кількість таких продуктів за характером споживання інтегрувалася з індивідуальних в масові – для фізичних осіб, малого і середнього бізнесу; така ситуація спричинила виникнення проблем зниження витрат роздрібного і всього банківського сектору, а також проблематику реалізації інноваційних конкурентних переваг банківських установ.

Одним з інноваційних шляхів вирішення цієї проблематики в сучасних кризових умовах виступає реінжиніринг фінансового менеджменту комерційних банків.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей застосування інструментів реінжинірингу як інноваційної тенденції фінансового менеджменту комерційних банків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «реінжиніринг» у сфері банківської діяльності набуло популярності відносно недавно. Основоположником концепції реінжинірингу є Майкл Хаммер.

Реінжиніринг – «це ефективний метод управління бізнесом, в основі якого лежить введення нових технологій в умовах зростання конкурентної боротьби на світовому ринку. Реінжиніринг фінансового менеджменту комерційних банків – це реструктуризація або утворення нових процесів з метою підвищення результативності та рівня конкурентоспроможності діяльності банків» [1 с. 112; 2, с. 215].

Велика кількість провідних компаній у світі, а також банки в практичній діяльності використовують саме реінжиніринг бізнес-процесів. Аналізуючи закордонний досвід, а саме інформацію, надану компанією Ernst and Young, лише 100 найбільших банків Північної Америки у 2009 р. на проведення реінжинірингу витратили 3,9 млрд. дол. США. Інші фінансові компанії США вклали в проекти на проведення реінжинірингу приблизно 37 млрд. дол. США з метою покращення якості послуг і зниження витрат [3].

Вважаємо за необхідне насамперед дослідити сутність та особливості фінансового менеджменту в комерційних банках.

Б. Жнякіна і В. Краснова наголошують на тому, що фінансовий менеджмент комерційного банку – це сукупність принципів, засобів і форм організації грошових відносин, спрямованих на процес управління його фінансово-господарською діяльністю, в яку входять: розроблення і реалізація фінансової політики, інформаційне забезпечення, оцінка й аналіз інвестиційних і інноваційних проектів та генерація «портфеля» інвестицій, а також поточне фінансове планування і контроль [4, с. 23].

Є.Г. Рясних фінансовий менеджмент трактує як підсистему загального управління господарсько-комерційною діяльністю, котра охоплює сукупність принципів, методів та форм організації управління всіма аспектами його фінансової діяльності та спрямована на реалізацію стратегічних і тактичних цілей [5, с. 12].

На нашу думку, ключовою метою фінансового менеджменту в комерційних банках виступає побудова оптимальної організаційної структури, котра має на меті забезпечення планування та реалізацію фінансових операцій банків у межах стратегії, спрямованої на зростання фінансової стійкості і прибутковості за одночасного збереження стабільності банківської діяльності.

Фінансовий менеджмент комерційних банків складається з комплексу взаємозалежних елементів та включає в себе керовану підсистему, функціональну підсистему та керівну підсистему, а також інформаційне забезпечення. З метою пояснення сутності фінансового менеджменту в комерційних банках важливо визначити суть та значення кожного елемента. Система фінансового менеджменту комерційних банків наведена на рисунку 1.

Суб'єктами управління в системі фінансового менеджменту комерційних банків є управління банку, топ-менеджмент і персонал банку, які за допомогою різних форм управлінського впливу здійснюють цілеспрямовані дії на ефективне функціонування об'єктів. Об'єктами фінансового менеджменту виступають підсистеми

формування та розподілу фінансових потоків банку (управління активами і пасивами, управління кредитним портфелем, прибутком, ліквідністю, ризиком та ін.) [7, с. 93].

За аналогією до будь-якої системи фінансовий менеджмент комерційних банків доцільно формувати за такими принципами [8, с. 336]:

- системності;
- узгодженості;
- варіантності;
- збалансованості;
- пріоритетності;
- причинності;
- відповідальності.

Фінансовий менеджмент комерційних банків допомагає здійснити мінімізацію впливу різних ризиків, досягти поставлених цілей з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Реінжиніринг фінансового менеджменту комерційних банків має на меті удосконалення тих напрямів діяльності, які гарантовано забезпечать банку стабільний прибуток і конкурентні переваги, дадуть змогу утримати лідерство за визначеними показниками в сегменті ринку банківських послуг. Застосування реінжинірингу допомагає ефективно зосередити діяльність працівників на досягнення цілей, окреслених стратегією розвитку. Це стосується також політики маркетингу, вона сприяє конкурентоспроможності банківської діяльності завдяки ціновій політиці чи нестандартним методам стимулювання продажів.

Ми вважаємо, що ключовою метою застосування реінжинірингу як інноваційного

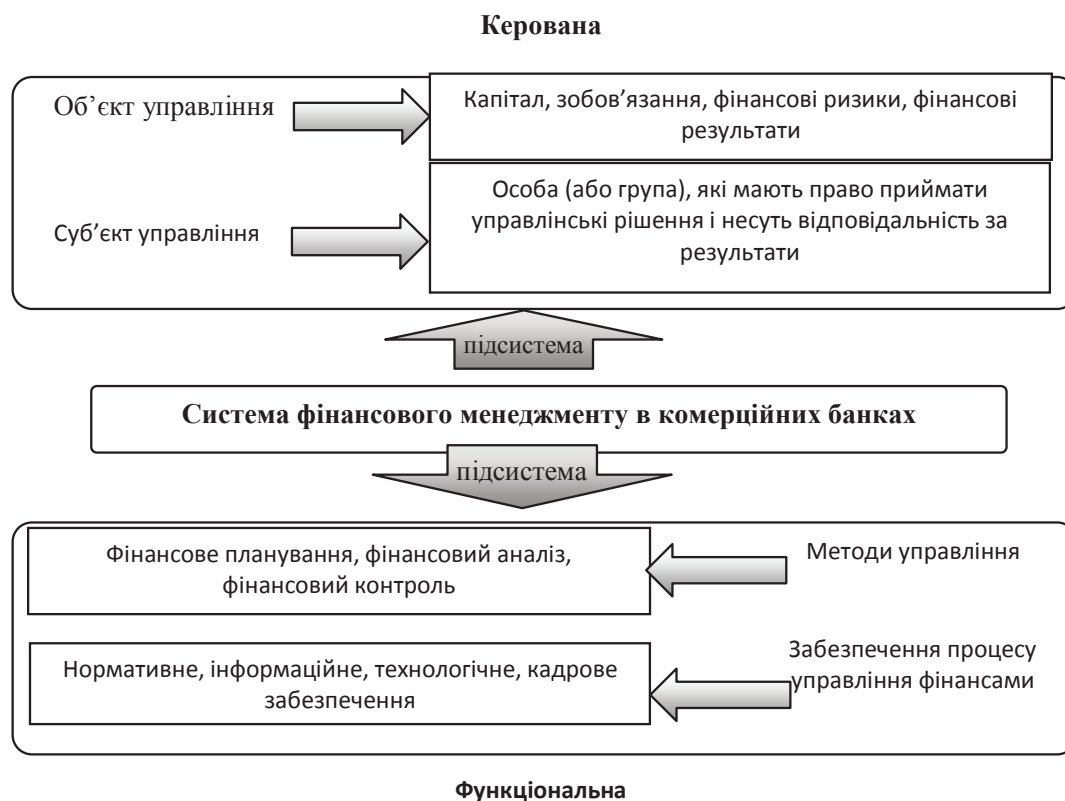


Рис. 1. Система фінансового менеджменту комерційних банків

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

інструменту в фінансовому менеджменті комерційних банків є необхідність пошуку, а також відмова від застосування застарілих та недієвих методів організації й управління комерційними банками за допомогою впровадження якісно нових та перспективних.

У процесі застосування реінжинірингу в фінансовому менеджменті комерційних банків важливо виокремити головні його критерії, до яких деякі фахівці відносять: клієнтоорієнтованість, максимальне задоволення потреб клієнтів, забезпечення конкурентних переваг та технологічність бізнес-процесів [9, с. 4].

Показники оцінювання реінжинірингу в комерційних банках наведені на рисунку 2.

Клієнтоорієнтованість – свідчить про те, що будь-яка дія спрямована на досягнення максимального задоволення потреб клієнтів. Критерій технологічності бізнес-процесів дасть можливість сформувати інформаційне поле, в котрому усі учасники матимуть змогу отримувати вичерпну інформацію про весь асортимент і умови банківського обслуговування.

Реінжиніринг у сфері фінансового менеджменту комерційних банків надає нові конкурентні переваги, дає можливість зменшити витрати та збільшити доходи, забезпечуючи при цьому швидку реакцію комерційних банків на зміни кон'юнктури. Реінжиніринг у фінансовому менеджменті комерційних банків повинен також забезпечувати підтримання ліквідності банку як гарантію його надійності, дотримання інтересів вкладників і кредиторів, мінімізацію ризиків банківської діяльності.

**Висновки** із цього дослідження. Отже, підводячи підсумки проведеного дослідження, наголосимо на тому, що система фінансового менеджменту комерційних банків представлена взаємопов'язаними елементами: суб'єктами, об'єктами, метою, завданнями, функціями, принципами, а також механізмом реалізації поставлених завдань. Взаємодія усіх елементів і процесів фінансового менеджменту в банківській сфері дасть можливість перевести фінансовий менеджмент комерційних банків на

якісно новий рівень. В умовах сьогодення реінжиніринг виступає інноваційним інструментом у питаннях удосконалення фінансового менеджменту комерційних банків, це дає можливість комерційним банкам досягати конкурентних переваг, підвищувати доходи й одночасно скорочувати витрати. Реінжиніринг у фінансовому менеджменті комерційних банків сприяє підтримці ліквідності банків та виступає одним із ключових методів антикризового управління комерційних банків, все це гарантує швидкі і якісно нові зміни в діяльності комерційних банків з метою досягнення фінансової ефективності і стійкості в складних умовах конкурентного середовища.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аллен Пол. Х. Реінжиніринг банку: програма виживання і успеха : пер. с англ. Москва : Альпіна Паблішер, 2002. 264 с.
2. Хаммер М. Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі : пер. с англ. Санкт-Петербург : Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332 с. Official Internet-page of Ernst and Young company: [www.ey.com](http://www.ey.com). (дата звернення: 27.09.2019).
3. Краснова В.В. Жнякін Б.О. Фінансовий менеджмент підприємства : навч. посібник. Донецьк : ДонНУ, 2004. 217 с.
4. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2010. 336 с.
5. Лачкова В.М. Лачкова Л.І., Шевчук І.Л., Фінансовий менеджмент у банку: навч. посібник. Харків : Видавець Іванченко І.С., 2017. 180 с.
6. Фурса Т.П. Організаційні аспекти фінансового менеджменту комерційного банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. № 6 ч.5. С. 92-94.
7. Вовк В. Я. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку : монографія. – Харків : НТМТ, 2011. – 336 с.
8. Міщенко В. Слав'янська Н., Криклій О. Роль та місце реінжинірингу в сучасному банку. *Банківська справа*. 2013. № 3. С. 3-9.

#### REFERENCES:

1. Allen, P.H. (2002), *Reinzhiniring banka: programma vyzhivaniya i uspekha* : per. s angl. [Reengineering of bank: the program of survival and success, translation from English]. Moscow, 264 p.

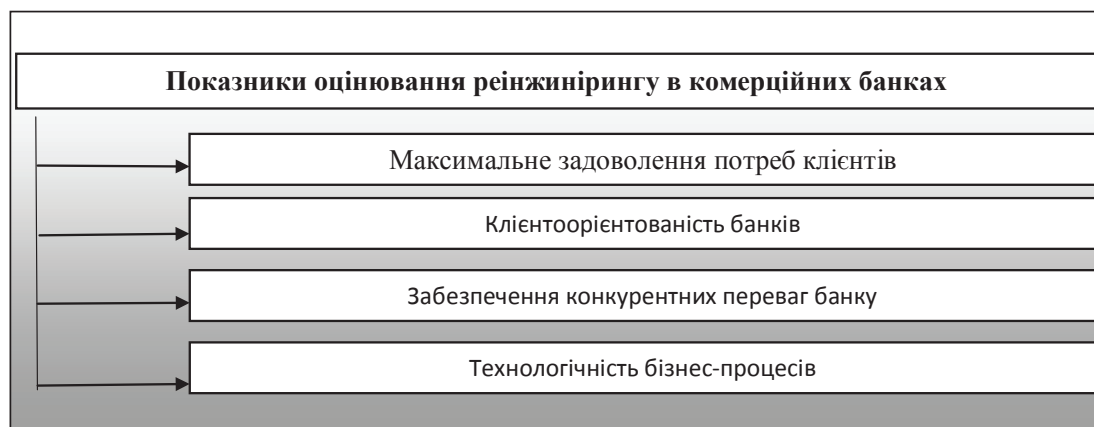


Рис. 2. Показники оцінювання реінжинірингу в комерційних банках

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

2. Khammer, M., Champy, Dzh. (1997), *Reinzheniring korporatsii: manifest revoljutsii v biznese : per. s. angl.* [Reengineering the Corporation: the Manifest of Revolution for Business, translation from English.] – Russia, Izdatelstvo SPU. 332 p. Official Internet-page of Ernst and Young company, available at: [www.ey.com](http://www.ey.com). (accessed: 27 September 2019).
3. Krasnova V.V., Zhnjakin B.O. (2004) *Finansovyj menedzhment pidprijemstva : navch. posibnyk.* [Financial management of the enterprise: training. manual] Donetsk: DonNU, 217 p.
4. Rjasnykh Je.Gh. (2010) *Osnovy finansovogho menedzhmentu : navch. Posibnyk* [Fundamentals of Financial Management: Educ. manual] Kiev, Academvidav, 2010. 336 p.
5. Lachkova V.M., Lachkova L.I., Shevchuk I.L. (2017) *Finansovyj menedzhment u banku: navch. Posibnyk* [Financial management in the bank: study. manual] Kh .: Publisher Ivanchenko I.S., 180 p.
6. Fursa T.P. (2014) Orghanizacijni aspekty finansovogho menedzhmentu komercijnogho banku [Organizational aspects of financial management of a commercial bank] *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences.* vol. 5, no. 6, pp. 92-94.
7. Vovk V.Ja. (2011) *Strateghichne upravlinnja konkurentospro-mozhnistju banku* [Strategic management of the bank's competitiveness] H.: NTMT, 336 p.
8. Mishchenko, V., Slavyanska, N. and Kryklii, O. (2003), Rolj ta misce reinzhyrnirynghu v suchasnomu banku [Role and place of reengineering in modern bank], *Bankivska sprava*, vol. 3, pp. 3-9.