



Таким чином, розглянувши можливості ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат", його слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на цілі організації.

Оскільки компанія працює на ринку, що розвивається з сильною конкуренцією, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, яка спрямована на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення на ринок.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Прохорова В. В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST-аналізу [Електронний ресурс] / В. В. Прохорова. – Режим доступу : [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/2010/9/NTU\\_XPI\\_59\\_2010\\_30.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/9/NTU_XPI_59_2010_30.pdf). 2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с. 3. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах [Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев // Проблеми системного підходу в економіці. – 2012. – № 1. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>. 4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 720 с. 5. Кучер В. А. Концептуальні основи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Кучер // Экономика Крыма. – 2011. – № 1. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/EkonK/2011\\_1/2011/econ\\_1\\_2011/310-315.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/EkonK/2011_1/2011/econ_1_2011/310-315.pdf).

---

**Сафіна К. О.**

УДК 336.717:005.21

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ**

*Анотація. Проведено дослідження підходу до формування стратегії розвитку банку на основі моделі стратегічних карт з метою підвищення його прибутковості. Розглянуто збалансовану систему показників, яка забезпечує реалізацію та досягнення єдиної стратегії.*

*Аннотация. Проведено исследование подхода к формированию стратегии развития банка на основе модели стратегических карт с целью повышения его доходности. Рассмотрена сбалансированная система показателей, которая обеспечивает реализацию и достижение единой стратегии.*

*Annotation. The article is concerned with the approach to the bank development strategy based on the model of strategic maps designed to improve its profitability. A balanced scorecard, which provides the implementation and achievement of a common strategy is considered.*

*Ключові слова: управління, прибуток банку, стратегічна карта, BSC, стратегія, розвиток.*

Ефективна робота банківської системи в умовах високої невизначеності макросередовища, лібералізації державного регулювання банківської діяльності, інтернаціоналізації і глобалізації фінансових ринків, посилення конкуренції між операторами фінансових послуг вимагає постійного вдосконалення методів управління, розробки й упровадження нових інструментів і критеріїв своєчасної діагностики найважливіших показників роботи банків, за допомогою яких можна забезпечити формування достатніх фінансових ресурсів і надійність кредитно-депозитних операцій за критерієм мінімальних ризиків вкладників і високої довіри до банків.

В Україні приклади низької ефективності управління комерційними банками через відсутність необхідного рівня зобов'язань перед вкладниками не такі вже й рідкісні. Разом з тим зарубіжна практика ведення банківської справи свідчить, що найбільш успішними банками є ті, які, крім забезпечення нормативних показників, приділяють належну увагу таким основним принципам управління, як: наявність у банків стратегічних цілей з урахуванням потреб клієнтів, підтримка активів і капіталу банку на високому рівні, відповідність організаційної структури і системи внутрішнього контролю стратегії розвитку, постійна робота з підвищення професіоналізму персоналу і корпоративної культури. На жаль, банківський менеджмент в Україні поки що не приділяє належної уваги практичній реалізації цих принципів, віддаючи перевагу отриманню короткострокових, але максимальних доходів, які, до того ж, часто пов'язані з високим рівнем ризиків.

---

© Сафіна К. О., 2013

Питанням розробки та застосування стратегічних карт присвячені численні роботи таких закордонних вітчизняних вчених, як: Р. Каплана, Д. Нортон, І. Бариліук, Н. Лісової, Ю. Поканевича та ін.

Метою статті є дослідження підходу до формування стратегії розвитку банку на основі моделі стратегічних карт з метою підвищення його прибутковості.

Як відомо, управління банками в Україні засноване на моніторингу обов'язкових економічних нормативів регулювання їх діяльності, мінімального розміру регулятивного та основного капіталів залежно від спеціалізації банків, на аналізі фінансового стану за допомогою рейтингових оцінок за системою CAMELS [1]. Фактично діяльність українських банків спрямована на виконання операцій відповідно до одержаної ліцензії. Чіткої програми стратегічного розвитку немає, а тому система управління потребує вдосконалення з урахуванням довгострокової перспективи і змін зовнішнього фінансового середовища, що відбуваються. Більшість успішних зарубіжних банків проводять свою діяльність на принципах стратегічного управління, застосовуючи при цьому систему збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC) Нортон і Каплана.

BSC була розроблена в 1990 році після проведеного Інститутом Нортон дослідження на тему "Показники діяльності організації майбутнього" як система, що всебічно оцінює діяльність корпорацій і банків за допомогою фінансової та нефінансової інформації і в основі якої закладені принципи стратегічного управління [2].

Ця система трансформує місію, бачення і загальну стратегію корпорації (банку) в систему взаємозв'язаних показників. BSC дає змогу на кожному рівні діяльності банку визначити кількісні показники, які дають можливість практично кожному співробітнику банку зрозуміти, що саме він повинен робити для досягнення загальної стратегічної мети.

Основу BSC формують такі чотири елементи, як фінанси (уявлення про банківську устанovu в акціонерів та інвесторів), клієнти (репутація банку в очах клієнтів), внутрішні бізнес-процеси (які саме з них необхідно оптимізувати) та навчання і розвиток (можливості зростання й розвитку банків та їх працівників). Для побудови та ефективної реалізації стратегії управління прибутком банку необхідним є використання компонентів збалансованої системи показників.

Узгоджена взаємодія між складовими елементами збалансованої системи показників відображає послідовність процесу розробки BSC для стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ (рис. 1) [3].

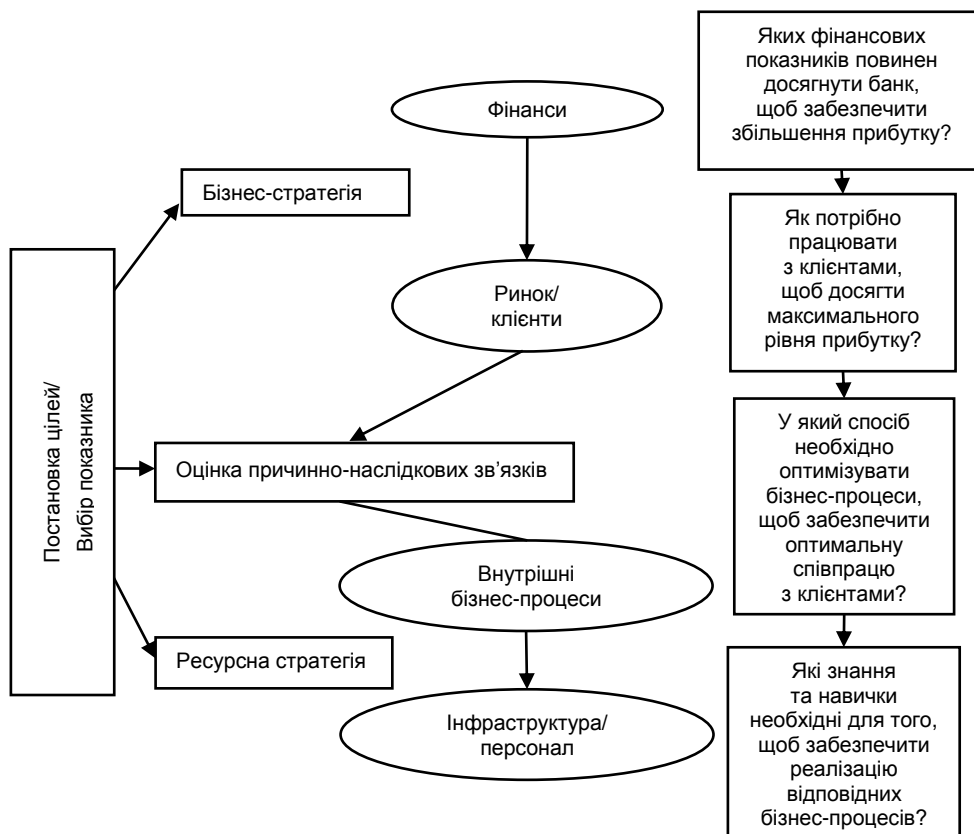


Рис. 1. Процес розробки BSC

Таким чином, кожен показник, включений до BSC, має бути складовою в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків, який доводить до відома всіх співробітників банку суть його стратегії.

Реалізацію стратегії управління прибутком банку за допомогою BSC доцільно здійснювати поетапно у зворотному щодо постановки цілей порядку. На рис. 2 наведено стратегічну карту управління прибутком банку із визначенням ключових показників результативності для кожної мети.



Фінансова складова є домінуючим елементом у структурі BSC, оскільки дає змогу оцінити ефективність обраної стратегії. Поліпшити результати діяльності банківської установи можна двома шляхами – мінімізуючи витрати на формування ресурсів та максимізуючи приріст доходів від проведення активних операцій і виявляючи нові джерела збільшення прибутку.

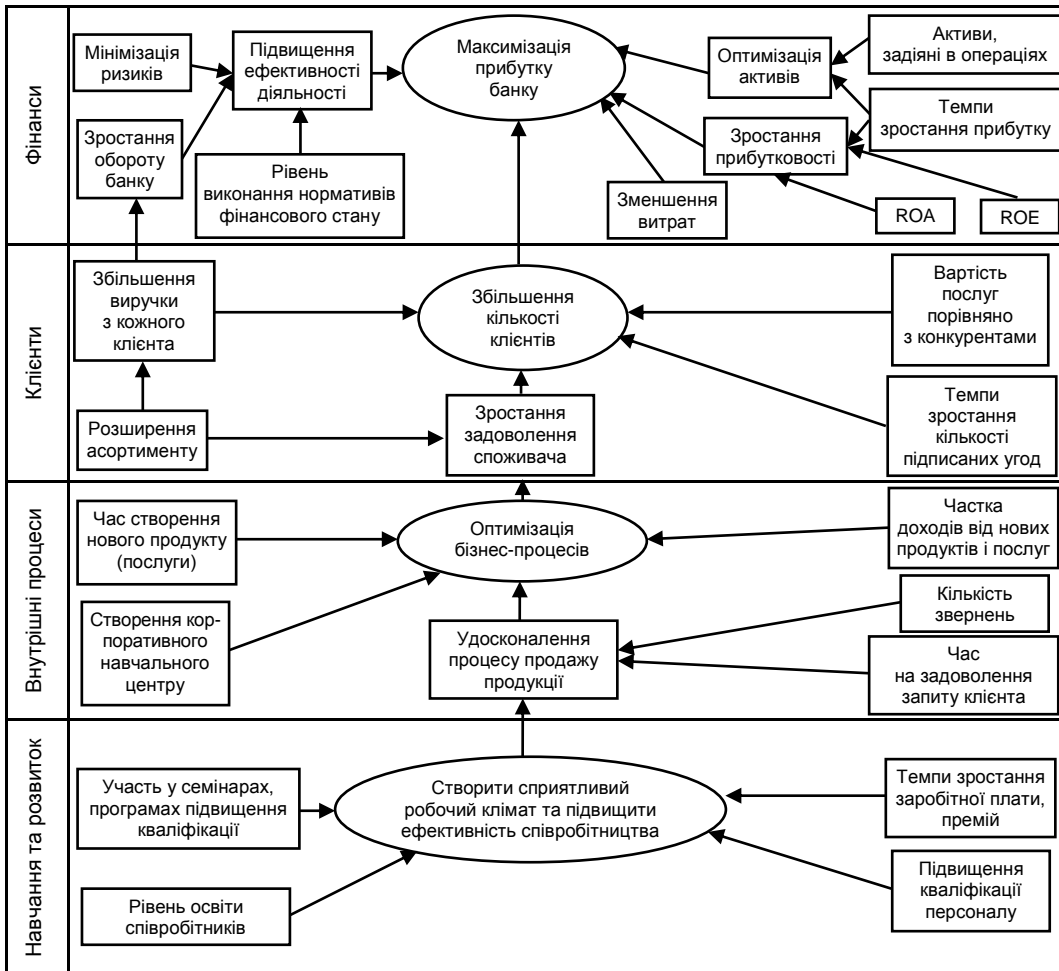


Рис. 2. Стратегічна карта управління прибутком банку

У системі управління, орієнтованій на ринкову вартість, вважають, що вартість компанії визначається дисконтованою величиною майбутніх грошових потоків (Cash Flow), а додаткова вартість (Value Added) виникає у тому випадку, якщо рентабельність активів (Return on Assets, ROA) компанії перевищує середньозважені витрати на капітал (Weighted Average Cost of Capital, WACC). Різниця між рентабельністю активів та середньозваженими затратами на капітал називається спредом (spread): якщо  $ROA > WACC$ , то вартість компанії зростає, і зменшується, якщо  $ROA < WACC$ . На цьому принципі ґрунтується концепція економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), розробленої консалтинговою фірмою Stern&Stewart [4 – 6].

Аналізуючи елементи фінансової складової BSC, варто зауважити, що в процесі управління керівництво стикається з двома альтернативами: або отримувати прибутки у довгостроковій перспективі, що вимагає відповідних витрат, або оперувати показниками поточної ефективності, що дозволяє отримати доходи у короткостроковому періоді, однак це не забезпечить банківській установі конкурентні переваги у майбутньому.

Перспектива "Ринок/клієнти" містить інформацію, що відображає реакцію зовнішнього середовища на здатність банківської установи задовольняти потреби клієнтів для досягнення своїх фінансових показників: задоволення клієнтів якістю обслуговування, збереження існуючої клієнтської бази, розширення клієнтської бази, прибутковість клієнта, питома вага клієнта у портфелі банку (див. рис. 1).

Складові елементи BSC сполучені між собою причинно-наслідковими зв'язками: кваліфікований та мотивований персонал, використовуючи розвинену інфраструктуру (інформаційні, технічні, матеріальні ресурси), забезпечує відповідної якості бізнес-процеси, останні у свою чергу сприяють задоволенню потреб клієнтів, досягненню конкурентних переваг банку на ринку та забезпечує привабливі фінансові результати діяльності [3].

Цілі клієнтської складової описують відповідну стратегію вибору цільової групи споживачів та задоволення їх потреб, а цілі фінансово-економічні результати успішної стратегії (збільшення доходів, зростання ефективності). Інші елементи BSC – внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток – формують, у який спосіб необхідно реалізувати відповідну обрану стратегію.



Дві найважливіші компоненти стратегії залежать від перспективи "внутрішні бізнес-процеси", а саме: формулювання та подання клієнтам певної споживчої цінності та оптимізації процесів та мінімізації витрат як способів підвищення ефективності у фінансовій складовій BSC. Серед сегментів перспективи "внутрішні бізнес-процеси" слід виділити: процес управління клієнтами, інноваційні процеси, законодавчий та соціальний процеси та процес управління ресурсним потенціалом.

Пріоритети внутрішньої складової збалансованої системи показників вказують на реалізацію стратегії відповідного типу. Очікуваний ефект від реалізації обраних стратегій досягається у різні періоди часу: найшвидше бажані фінансові результати можна отримати завдяки вдосконаленню оперативного управління ресурсним потенціалом та портфелем активних операцій (6 – 12 місяців), від одного до двох років необхідно для того, щоб збільшити доходи банку від налагодження взаємовідносин з існуючими та новими клієнтами; найбільше затрат часу та ресурсів потребують інноваційні процеси, результат від реалізації яких забезпечує банківській установі конкурентні переваги у майбутньому та очікуваний дохід через два – чотири роки [7].

Перспектива "Інфраструктура/персонал" містить показники спроможності банківської установи забезпечувати ефективність пріоритетних бізнес-процесів за допомогою трудових, інформаційних, технічних та організаційних ресурсів (складові ресурсного потенціалу).

Таким чином, збалансована система показників забезпечує системний підхід до управління прибутком банківських установ за допомогою інтеграції та комбінування цілей чотирьох її складових, які у кінцевому результаті забезпечують реалізацію та досягнення єдиної стратегії.

Схематичне зображення взаємозв'язків між елементами BSC (стратегічна карта) дозволяє встановити причинно-наслідкові відносини між досягненням бажаних показників стану клієнтської та фінансової складових, а також результатів, отриманих внаслідок ефективно організації внутрішніх бізнес-процесів та розвитку персоналу. Стратегічна карта у вигляді ілюстрованої моделі управління прибутком банку потребує розробки набору відповідних показників, реалізація та досягнення яких забезпечить банківській установі очікуваний ефект з метою забезпечення конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Єрмоїна Н. В. Банківські інформаційні системи : навч. посібн. / Н. В. Єрмоїна. – К. : КНЕУ, 2000. – 220 с. 2. Тютюнник А. В. Система сбалансированных показателей в банке – миф или необходимость? [Електронний ресурс] / А. В. Тютюнник, К. И. Машонская. – Режим доступу : [http://www.reglament.net/bank/mng/2009\\_3\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2009_3_article.htm). 3. Барилюк І. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ [Електронний ресурс] / І. Барилюк. – Режим доступу : [http://www.lnu.edu.ua/faculty/ekonom/Form\\_Rynk\\_Econ/2009\\_19/22\\_%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BB%D1%8E%D0%BA.pdf](http://www.lnu.edu.ua/faculty/ekonom/Form_Rynk_Econ/2009_19/22_%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BB%D1%8E%D0%BA.pdf). 4. Лісова Н. О. Стратегічна карта BSC: теорія та практика / Н. О. Лісова, Г. С. Свірська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 90–94. 5. Новоселова Е. Г. Использование методов реинжиниринга бизнес-процессов для развития банковской деятельности [Електронний ресурс] / Е. Г. Новоселова // Проблемы современной экономики. – Режим доступу : <http://www.m-economy.ru>. 6. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки "стратегічних карт" розвитку компанії / Ю. В. Поканевич // Торгівля і ринок України. – 2009. – Вип. 28. – Т. 2. – С. 247–252. 7. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 320 с.

УДК 336.761(477):[005.52:005.33]

**Баласанов П. А.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ НА РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЇ SWOT-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Розглянуто технологію стратегічного аналізу – SWOT-аналіз, яка призначена для відображення слабких та сильних сторін суб'єкта господарювання. Дослідження включає два рівня: рівень зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей метод дозволяє швидко оцінити фінансову позицію компанії в основних її контурах.*

*Аннотация. Рассмотрена технология стратегического анализа – SWOT-анализ, которая предназначена для отображения слабых и сильных сторон субъекта хозяйствования. Исследование включает два уровня: уровень внешней и внутренней среды. Этот метод позволяет быстро оценить финансовую позицию компании в основных ее контурах.*

© Баласанов П. А., 2013