

УДК 336.71.003.2

*Ф.І. Шниг, канд. екон. наук, ЗАО “Престиж-груп”*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ ЗА ДОПОМОГОЮ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ**

*У статті розглянуто питання ефективного виконання фінансової стратегії банку за допомогою побудови системи збалансованих показників ефективності. Розглянута можливість практичного застосування західної концепції Balanced Scorecard у вітчизняних банківських установах. Визначені найбільш актуальні проблеми, що стоять на заваді впровадження подібного нового підходу до стратегічного управління, а також сформульовані конкретні рекомендації щодо реалізації системи стратегічного фінансового управління у банку на основі системи збалансованих показників ефективності.*

*Ключові слова: фінансова стратегія банку, збалансовані показники ефективності, концепція Balanced Scorecard.*

**Постановка проблеми.** Проблема недостатньої ефективності реалізації розроблених стратегій не нова, однак її початковому дослідженню присвячені роботи переважно західних вчених.

Суть проблеми полягає в тому, що розроблені в організаціях стратегічні плани, по-перше, оперують переважно фінансовими показниками і не встановлюють відповідного однозначного зв'язку між показниками основної діяльності організації, і, по-друге, незважаючи на те, як якісно не була б розроблена стратегія, в організації не існує відповідних важелів, за допомогою яких можна гарантувати впровадження її у життя.

В результаті, незважаючи на зусилля, які були докладені під час розробки фінансової стратегії, ефективність її у загальному процесі стратегічного фінансового управління є надзвичайно низькою.

**Аналіз досліджень і публікацій.** З метою вирішення даної проблеми на практиці використовуються різні підходи, загальними рисами яких є орієнтація на використання у процесі стратегічного планування не лише фінансових, а й інших, пов'язаних з ними показників, а також приділення підвищеної уваги питанням реалізації фінансової стратегії, а не лише її розробки.

Зокрема, у сучасних умовах популярним є підхід, оснований на використанні концепції Balanced Scorecard (система збалансованих показників, BSC), що являє собою, фактично систему стратегічного управління організацією на основі виміру й оцінки її ефективності за набором показників, підібраним таким чином, щоб врахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові і т.д.) [5].

Аналіз літературних джерел свідчить, що незважаючи на значну популярність BSC, її застосовують обмежено найбільш розвинуті західні компанії, впровадження її вітчизняними організаціями відбувається надзвичайно повільними темпами [1, 3, 4].

**Виділення невирішених раніше частин проблеми.** Зі значними проблемами на шляху впровадження BSC стикаються і вітчизняні банки.

Серед найбільш значущих факторів, що стоять на заваді поширенню BSC серед вітчизняних банківських установ, слід виділити наступні:

- велика вартість впровадження даного підходу. По-перше, BSC передбачає здійснення суттєвих змін в організаційній структурі, по-друге, ефективне впровадження даного підходу передбачає використання послуг консалтингових фірм, встановлення відповідного програмного забезпечення, навчання персоналу і т.д. У багатьох випадках вітчизняні банки просто не мають достатньої кількості ресурсів для того, щоб інвестувати їх у подібні заходи;
- неготовність банків до сприйняття філософії BSC. Стратегічне управління на основі системи збалансованих показників передбачає наявність відповідної корпоративної культури у банку, орієнтованої на встановлення та досягнення цілей, сприйняття усього нового, що спрямоване на підвищення ефективності діяльності. Крім того, впровадження BSC передбачає наявність у банку відповідної інформаційної інфраструктури, здатної оперативно і без викривлень доносити управлінську інформацію, а також гарантувати надійний та оперативний зворотний зв'язок;
- низький рівень підготовки банківських менеджерів, насамперед, з питань організації управління. Вітчизняна школа бізнесу не передбачає навчання фахівців банківської справи як менеджерів, що здатні працювати не лише на оперативному, а й на стратегічному рівні. Незважаючи на надзвичайно широку популярність BSC у західних країнах, вітчизняні вузи не мають спеціалізованих курсів, що б навчали банківських менеджерів з даного напрямку.

**Формулювання цілей статті.** Таким чином, цілями, що ставляться перед даним дослідженням, є наступні:

- визначити особливості управління на основі системи збалансованих показників ефективності банківської діяльності;
- провести аналіз процедури застосування системи збалансованих показників ефективності у комерційному банку;
- сформулювати конкретні рекомендації стосовно використання системи управління на основі збалансованих показників ефективності у комерційному банку.

Розробляючи фінансову стратегію, фахівці оперують різними фінансовими інструментами (наприклад, системою бюджетування) і складають фінансовий план (бюджет), що враховує кожен вид діяльності банку і кожен його підрозділ. Саме за рахунок такого механізму відбувається узагальнення і перетворення різних за своєю природою показників діяльності у фінансові показники.

Однак проведений західними фахівцями аналіз виконання стратегічних планів значної кількості організацій усіх сфер діяльності показав неочікувані результати, узагальнити які можна у наступних двох твердженнях:

- 1) результат впровадження місії і стратегії організації у практику незначною мірою залежить від якості самої стратегії, а найбільше – від якості її реалізації;
- 2) базування методики оцінки ефективності діяльності організації виключно на фінансових показниках не забезпечує майбутньої економічної цінності організації [6].

Проведений аналіз свідчить, що протягом останніх років відбувається процес перерозподілу співвідношення між матеріальними та нематеріальними активами компаній на користь останніх.

В результаті такого зниження значимості матеріальних активів у функціонуванні компанії, відбувається процес суттєвого підвищення значимості нематеріальних активів і, відповідно, процесів, що пов'язані з ними – безперервного впровадження нових технологій операційної діяльності та інноваційних підходів управлінської діяльності, збільшення значимості ефективної мотивації персоналу, використання ефективних інформаційних систем для автоматизації практично усіх операцій, запровадження комплексних систем менеджменту відносин з клієнтами і т.д.

При цьому стратегія компанії як курс, який вона обрала на найближчий доступний для огляду проміжок часу, набуває нового значення: саме її виконання забезпечує успіх компанії у майбутньому, а відхилення від її виконання, відмова від досягнення встановлених пріоритетів чи зменшення темпів розвитку та впровадження інновацій, обов'язково виявляється у послабленні ринкової позиції компанії і відразу негативно впливає на досягнення бажаних фінансових показників, а у найгіршому випадку – приводить компанію до банкрутства. Таким чином, стратегія стає безпосереднім інструментом ведення бізнесу, а вимоги до ефективності використання цього інструмента постійно зростають.

До того ж, фокус проблеми знаходиться не на якості самої стратегії, адже у більшості випадків вона сформульована і розроблена достатньо якісно, а на методах її виконання, які до недавнього часу були у більшості компаній надзвичайно неефективними.

Друге твердження, а саме неможливість використовувати лише фінансові показники для того, щоб адекватно оцінити нинішній і перспективний стан організації, пояснюється наступним чином: компанія, що орієнтується лише на фінансові показники при розробці власної стратегії (особливо, фінансової стратегії), може опинитися в ситуації, коли подібний підхід направить її по хибному курсу: напрямок на безпосереднє покращення фінансових показників ймовірно виявиться короткостроковим і у довгостроковій перспективі може принести збитки. У сучасних умовах це може означати відмову від науково-технічних досліджень з метою економії коштів; інвестиції у розширення діяльності, яка приносить прибуток сьогодні, однак є безперспективною у майбутньому; концентрацію на маркетингових заходах, що “нав'язують” клієнту товар чи послуги, а не націлені на глибокий аналіз потреб клієнта; участь у заходах злиття і поглинання тих компаній, які випадково досягли успіху, а не відрізняються дійсно непорушними позиціями на ринку; нерозуміння необхідності проведення комплексних і безперервних програм з навчання персоналу і т.д.

Використання виключно фінансових показників при розробці фінансової стратегії банку може означати, наприклад, його перехід виключно на спекулятивні операції. Приклад подібної хибної стратегії – криза 1998 року в Росії, коли внаслідок урядового дефолту збанкрутувала значна кількість банків, адже величезна кількість банків займалася переважно спекулятивними операціями, граючи на ринку облігацій внутрішнього урядового займу, незважаючи на той факт, що експерти передбачали підвищену ризиковість даного виду операцій.

Іншим напрямком невірно обраної фінансової стратегії для банку може бути орієнтація на залучення депозитів будь-якою ціною і за будь-яких умов. Дійсно, чим більшою є депозитна база банку, тим кращими є більшість його фінансових показників, однак банк має не просто обрати курс на покращення фінансових показників, він має визначити і те, яким чином слід здійснювати даний процес. Якщо банк залучатиме депозити у той час, як в економіці відбувається спад, коли попит на банківські кредити надзвичайно низький, то він ризикує розплачуватися перед вкладниками у момент повернення вкладів власними коштами, що приведе його до кризового стану.

Звичайно, банк не може відмовитися від залучення депозитів за умов спаду в економіці, але має зробити це більш розумно, максимально знизивши відсоткові ставки по ним та запропонувавши клієнтам якомога тривалі строки вкладень. Даний підхід не призведе до покращення фінансових показників банку у короткостроковій перспективі, однак принаймні не викличе їх зниження у довгостроковому періоді.

Таким чином, вирішення двох вказаних проблем (низької ефективності виконання стратегій і неможливості використання для аналізу ефективності лише фінансових показників) потребує наступного:

- по-перше, слід приділити максимум уваги процесу виконання стратегії, забезпечивши доведення її до безпосередніх виконавців, а не лише до керівного персоналу;
- по-друге, при розробці фінансової стратегії слід обов'язково приймати до уваги не лише фінансові показники, а й інші, що також характеризують діяльність організації.

Першими, хто дійшли подібного висновку і розробили комплекс заходів щодо ефективного впровадження стратегії, були автори дослідження "Measuring Performance in the Organization of the Future" ("Вимірювання ефективності організації майбутнього"), яке проходило протягом 1990 р. в дослідницькому центрі Norlan Norton Institute і було очолене директором цього центру Д. Нортоном та професором Harvard Business School Р. Капланом, залученим як науковий консультант проекту. Головною метою даного дослідження було вивчення питання ефективності управління і пошук можливостей та інструментів, що забезпечують її підвищення.

Отже, було зроблено наступний основний висновок: система збалансованих показників ефективності (так назвали її автори) має безумовні переваги в порівнянні з більш традиційними концепціями, що використовуються для комплексної оцінки діяльності організації, а також надзвичайну корисність як обліково-аналітичний інструмент.

*Система збалансованих показників ефективності (Balanced Scorecard, BSC)* – це система стратегічного управління організацією на основі виміру й оцінки її ефективності за набором показників, підібраним таким чином, щоб врахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові і т.д.).

Система BSC транслює місію і загальну стратегію організації в систему взаємозалежних показників.

Ключові особливості системи управління на основі BSC наступні:

- у систему входять показники, що належать до всіх стратегічно важливих аспектів діяльності (як мінімум їх чотири: фінанси, ринок, виробництво/ефективність і розвиток);
- причинно-наслідковий зв'язок усіх показників у системі;
- причинно-наслідковий зв'язок показників, що входять у систему, і стратегічних задач компанії;
- зв'язок результируючих (лагових) показників і визначальних факторів;
- зв'язок усіх показників з фінансовими результатами діяльності.

Порівняння традиційної системи управління бізнесом (Mission, Objectives, Strategies – MOS) з концепцією BSC представлено на рис. 1. На відміну від традиційної моделі, де місія переходить від одного рівня до іншого, причому перехід відбувається не поступово, а стрибкоподібно, концепція BSC являє собою, фактично, цілісний комплекс, направлений на реалізацію обраної стратегії.

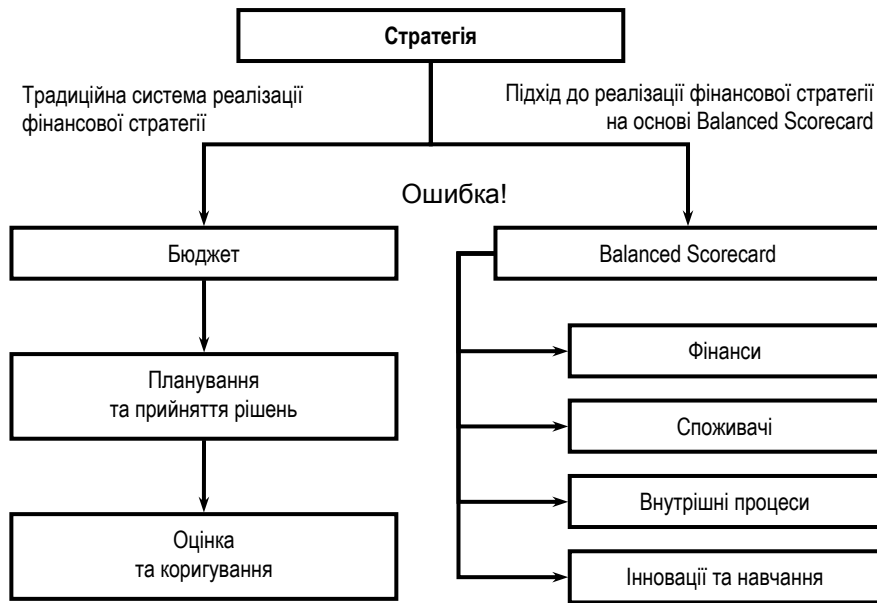


Рис. 1. Порівняння традиційної системи реалізації фінансової стратегії та концепції BSC

Таким чином, основна причина, що послужила поштовхом до розробки BSC, полягає в тому, що аналіз невдач при реалізації стратегій виявив цікавий факт: головною причиною невдач була не низька якість самих розроблених стратегій, а їх невдала реалізація. І одночасно одне з ключових тверджень, що покладені в основу BSC, полягає у наступному: базування методики оцінки ефективності діяльності компанії виключно на фінансових показниках не забезпечує майбутньої економічної цінності організації.

Отже, BSC є унікальною системою, що дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники ефективності господарчої діяльності. Фінансовий напрямок знаходиться на вершині та безпосередньо пов'язаний з іншими.

Взаємозалежність головних напрямків концепції BSC представлена на рис. 2.



Рис. 2. Взаємозалежність головних напрямків концепції BSC

Одна з особливостей використання BSC у порівнянні з традиційною системою реалізації фінансової стратегії полягає в тому, що вона зосереджена на мотивації працівників на досягнення стратегічних цілей, а не на спонуканні їх до дії шляхом управлінських впливів. Саме тому особливого значення набуває наявність в організації позитивної корпоративної культури, яка може істотно допомогти у реалізації BSC.

BSC уникає розпливчатого і нечіткого формулювання цілей. Стратегічні цілі і навіть місія транслюються у чіткі і зрозумілі формулювання з використанням кількісних показників. Наприклад, така

якісна стратегічна ціль для банку як “Знизити відсоток неповернення кредитів” транлюється у чітку й зрозумілу для персоналу банку ціль – “Знизити неповернення кредитів з 15 до 10 відсотків”.

Призначення BSC – посилити та формалізувати стратегію бізнесу, інформувати кожного працівника про стратегічні цілі компанії, забезпечити моніторинг та зворотний зв’язок всередині структурних підрозділів.

Однак BSC не слід використовувати для вирішення абсолютно усіх проблем, що виникають у організації.

Слід відзначити, що BSC не дозволяє:

- створити стратегію;
- відмовитися від традиційних інструментів планування та контролю;
- запровадити дану ідеологію у організаціях з негативною корпоративною культурою.

Незважаючи на ефективність концепції BSC, існують і контраргументи стосовно її використання. Більшість з них вказують на те, що за допомогою певних заходів у рамках традиційного підходу можливо досягти тих же результатів, які декларує BSC.

Крім того, конкуренцію BSC становлять й інші підходи, зокрема французька концепція “tableau de bord”, що має історію розвитку понад сімдесят років та багато в чому схожа на BSC, хоча й має певні відмінності [2, 7].

Особливість французької концепції “tableau de bord”, на відміну від BSC, полягає в тому, що вона в основному орієнтована на внутрішні процеси організації, приділяючи істотно менше уваги формуванню звітності перед акціонерами.

Для Франції, країни з суттєво менш розвиненим фондовим ринком у порівнянні з США, подібний підхід є виправданим.

Саме тому, враховуючи розвиток фондового ринку України, можна зробити й відповідний висновок, що з даного погляду використання “tableau de bord” для вітчизняних банків має більші перспективи, ніж BSC.

Проте у даному ракурсі найбільш суттєвим буде наступний висновок: точно так як BSC визначає, що ключовим у досягненні результату є не стільки якість розробленої стратегії, скільки якість її реалізації, можна стверджувати, що для вітчизняного банку вибір одного з конкуруючих варіантів стратегічного управління на основі системи збалансованих показників ефективності не буде таким принципово важливим рішенням, як рішення про впровадження і ефективне дотримання подібної системи взагалі.

Таким чином, банк може впроваджувати стратегічне фінансове управління на основі системи збалансованих показників ефективності, модифікуючи її відповідно до власних потреб.

Набір стандартних обов’язкових елементів BSC включає:

- вимір (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та ріст);
- причинно-наслідковий зв’язок;
- задачі;
- вимірники;
- цілі;
- ініціативи.

Причинно-наслідковий зв’язок між елементами різних вимірів для концепції BSC має надзвичайно важливий характер. На рис. 3 наведено приклад існування причинно-наслідкового зв’язку між елементами різних вимірів концепції BSC.

Як видно з рис. 3, фінансові цілі (“прибутковість” і “ріст обсягів реалізації”) можливі лише за умов досягнення відповідних цілей із інших вимірів. Саме цей принцип і є головним для концепції BSC – досягнення фінансових показників є результатом одночасного досягнення взаємозалежних показників із інших вимірів.

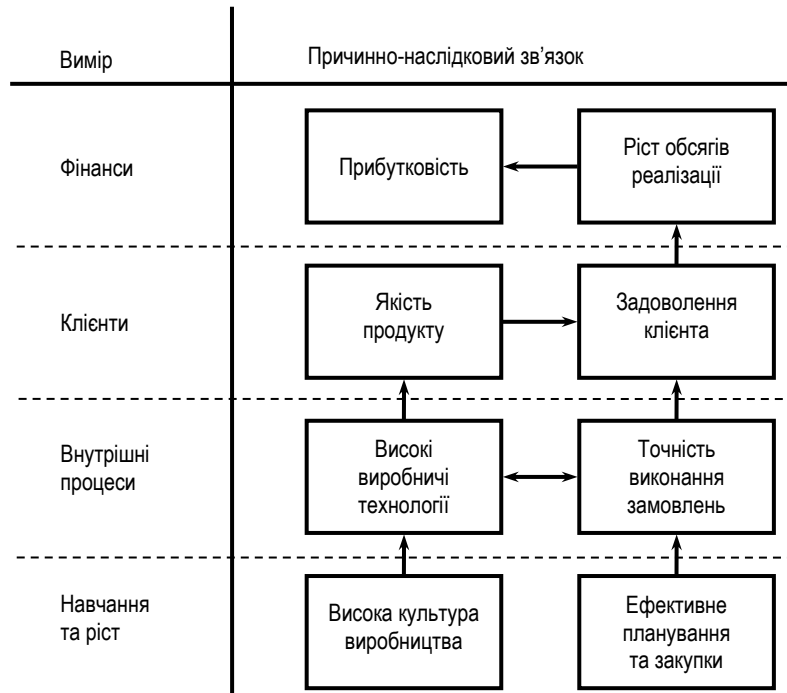


Рис. 3. Приклад причинно-наслідкового зв'язку між елементами різних вимірів концепції BSC

У табл. 1 представлено перелік можливих варіантів стандартних елементів BSC для кожного із вимірів.

Таблиця 1

Перелік можливих варіантів стандартних елементів BSC для кожного виміру

Вимір	Задачі	Вимірники	Цілі	Ініціативи
Фінанси	Прибутковий ріст бізнесу	Операційний прибуток	20 %-й ріст	Програма росту
		Ріст обсягів надання послуг	12 %-й ріст	
Клієнти	Надавати якісний та популярний продукт	Рівень повернень продукту	Скоротити на 50 % в рік	Програма управління якістю
		Відсоток постійних покупців	60 %	Програма лояльності клієнтів
		Число продажів з розрахунку на одного клієнта	2,4	
Внутрішні процеси	Підвищити якість виробничих ліній	Відсоток випуску на виробничих лініях класу "А"	70 % через 3 роки	Корпоративна програма розвитку виробництва
		Рівень запасів на складах	Скоротити до 85%	
Навчання та ріст	Навчити та "перезброїти" персонал	Відсоток розвинутих стратегічних можливостей (навиків)	1-й рік – 50 %; 3-й рік – 75 %; 5-й рік – 90 %	Стратегічний план розвитку навиків; автоматизація торговельних операцій та планування закупівель

Усі вони є взаємопов'язаними і сформульовані достатньо конкретно. Такий підхід дозволяє усій організації взяти участь у реалізації стратегії.

Практичне використання BSC у рамках фінансової стратегії банку направлене на розробку такого середньострокового фінансового плану (бюджету), який максимальним чином узгоджений з фінансовою стратегією банку.

Даний процес можна представити у вигляді кількох послідовних етапів, що мають назву процедури "зниження":

- 3) необхідно перевести стратегію на мову дії в показники BSC, визначаючи стратегічні цілі і відповідні їм показники;

- 4) встановити підсумкові цілі і показники, що оцінять ступінь їхнього досягнення у визначений час у майбутньому. Визначити недоліки планування, щоб мотивувати і стимулювати творчий потенціал;
- 5) ідентифікувати стратегічні ініціативи і потреби в ресурсах, щоб компенсувати недоліки планування, у такий спосіб даючи “зелене світло” для досягнення кінцевих цілей;
- 6) надати необхідні фінансові і трудові ресурси для здійснення стратегічних ініціатив. Включити ці вимоги в щорічний бюджет. Розроблений таким чином в рамках концепції BSC щорічний бюджет складається з двох частин: *бюджету стратегії*, щоб управляти контрольованими програмами, і *поточного бюджету*, щоб управляти ефективною діяльністю відділів, служб і лінійних команд (рис. 4).



Рис. 4. Взаємозв'язок стратегії з бюджетом у BSC за допомогою процедури зниження

Етапи 2 і 3 формують ядро процедури зниження, часто приймаючи форму дво-трирічного плану. План дозволяє організації управляти здійсненням довгострокових стратегічних завдань і забезпечує структуру, що дозволяє робити поточні прогнози, які будуть враховані, а вже на їхній основі розробляються виправлення, що потім будуть включені в щорічний бюджет. У дійсності, бюджет стратегії визначає траєкторію руху організації на першому році здійснення стратегічних планів і так далі до досягнення підсумкових цілей, обумовлених у трирічному плані.

Попередні чотири кроки включають бюджет у рамки процесів стратегічного планування, розподілу ресурсів і визначення поточних цілей діяльності. Більшість менеджерів трактують бюджет як інструмент розгляду й оцінки результатів діяльності компанії.

Два процеси – планування і контроль – нерозривно пов'язані між собою: те, як менеджери вищої ланки розглядають і оцінюють результати діяльності робітників, впливає на процес встановлення цілей, вибір ініціатив і пояснення невдач, які виникають у діяльності компанії.

Розглянемо використання концепції BSC на прикладі банку.

Банк досягне стратегічної фінансової цілі “Акційної вартості” за рахунок наступних показників, що знаходяться у площині виміру “Фінанси”:

- збільшення доходів;
- зниження адміністративних затрат;
- здешевлення депозитів.

Для досягнення “Збільшення доходів” банк має досягти наступних показників, що знаходяться у площині виміру “Клієнти”: впевнити потенційного клієнта, що він діє відповідно до принципу “Дружність, довіра, зручність, доступність”. Це можливо лише за умови одночасної наявності “Дружного та привітного персоналу”, що надає “Професійний сервіс”.

Для того, щоб клієнт відчув принцип “Дружність, довіра, зручність, доступність”, зазначені у попередньому абзаці показники слід підкріпити “Швидкісним обслуговуванням клієнтів”.

Для того, щоб забезпечити “Швидкісне обслуговування клієнтів”, банк має одночасно досягти показників з двох різних вимірів:

- з виміру “Внутрішні процеси” банк має забезпечити “Достатню кількість персоналу” та досягти показника “Комплексна автоматизація бізнес-процесів банку”;
- з виміру “Навчання та ріст” банк має забезпечити “Проходження персоналом тренінгових програм”.

Крім того, банк має забезпечити “Проходження персоналом тренінгових програм” для досягнення показника “Професійний сервіс”.

Слід зазначити, що характер співвідношення між деякими показниками може відрізнитися у кожному конкретному випадку реалізації концепції BSC. Крім того, деталізувати показники та визначати взаємозалежність між ними можна як завгодно докладно.

До того ж, одна з найголовніших особливостей концепції BSC полягає в тому, що можна виділяти і додаткові виміри, якими можна доповнювати чотири стандартних, підтримуючи таким чином виконання стратегії у новій площині.

На рис. 5 представлено причинно-наслідковий зв'язок між елементами різних вимірів концепції BSC для реалізації викладеної фінансової стратегії у банку.

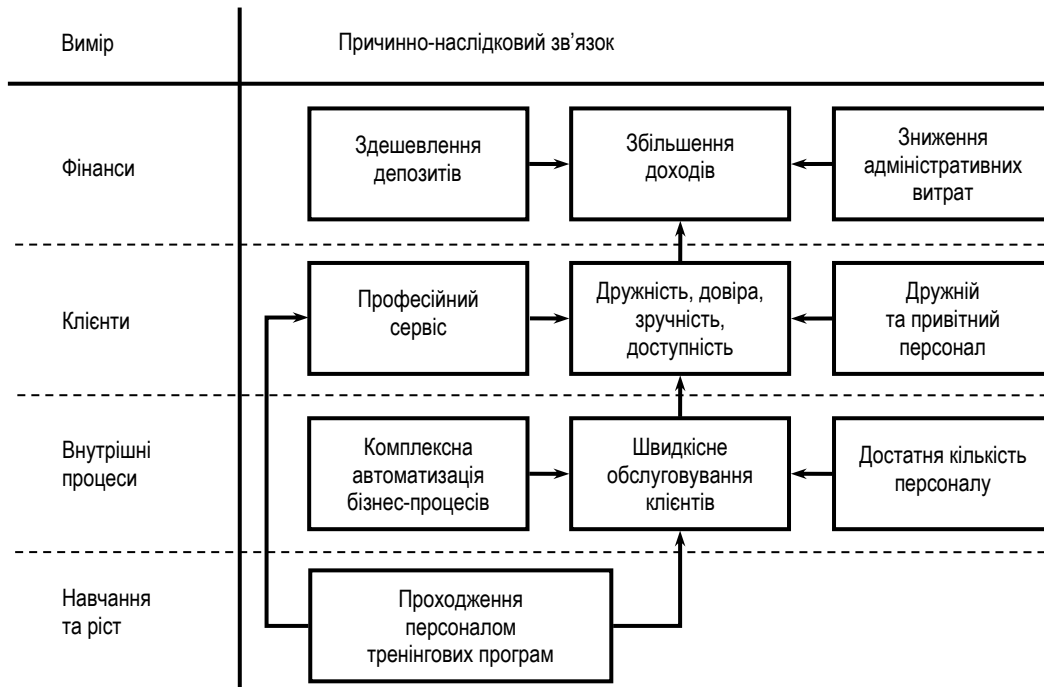


Рис. 5. Причинно-наслідковий зв'язок між елементами різних вимірів концепції BSC для реалізації фінансової стратегії умовного банку

**Висновки і перспективи розвитку подальших досліджень.** Таким чином, можна сформулювати наступні висновки.

По-перше, якісна розробка і чітке формулювання фінансової стратегії ще не виступає гарантією досягнення декларованих у ній цілей. Для того, щоб досягти цілей, зазначених у стратегії, необхідно сфокусуватися одночасно на процесах перетворення декларованих цілей у реальні дії та використання комплексних і взаємопов'язаних показників для оцінки ефективності діяльності банку.

По-друге, використання системи стратегічного фінансового управління на основі системи збалансованих показників ефективності передбачає можливість вибору такої системи збалансованих показників, які найбільше підходять певному банку, можлива також і адаптація обраної системи до умов функціонування банку. Проте принципово важливим має бути рішення про неухильне дотримання обраного курсу на дотримання впровадженої системи стратегічного управління.

По-третє, впровадження подібної системи стратегічного управління у банку має відбуватися лише за виконання певних умов: наявності достатньої кількості ресурсів для здійснення відповідних інвестицій; готовності банку до перетворень, що виражається у наявності відповідної корпоративної культури та інформаційної інфраструктури; наявності достатньої кількості кваліфікованого управлінського персоналу.

По-четверте, відносно перспектив вивчення даної проблеми слід сфокусуватися, насамперед, на вивченні питання адаптації західних підходів зі стратегічного управління до вітчизняних умов.

#### Список літератури

1. Кашеев Р. Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления? // [http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article\\_1458/](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_1458/)
2. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord // <http://www.gaar.ru/biblio/management/strategic/033.htm>



3. Смирнова Ж. Balanced Scorecard: то, что Нортон прописал // Управление персоналом. – 2002. – № 11.
4. Gehrke I. An Empirical Comparative Study of the Implementation of Shareholder Value Measures and Balanced Scorecard in Four European Countries, Unpublished working paper, 2001.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston, Ma., 1996, p. 16.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. Why does business need a balanced scorecard? // Journal of Cost Management, May-June, 1997, pp. 5-10.
7. Malo J.L. Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilite a la francaise // In Melanges en l'honneur du professeur Claude Perochon, Foucher, Paris, 1995, pp. 357-376.

*Summary*

The paper considers effective implementation of financial strategy of bank due to constituting the Balanced Scorecard. The possibility of practical implementing of western concept Balanced Scorecard in domestic banking institutions is analyzed. The paper determines the most actual problems hindering the implementation of such approach to strategic management. The specific recommendations concerning the implementation of Balanced Scorecard are represented.

Отримано 31.03.2006