

УДК 336.71

## Оптимізація діяльності банку на підставі застосування системи збалансованих показників

Олена Володимирівна Кравченко,  
доцент кафедри обліку та аудиту  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» (м. Суми),  
кандидат економічних наук

**Анотація.** Досліджено складові, етапи і показники системи збалансованих показників. Висвітлено проблемні моменти щодо розроблення і запровадження системи збалансованих показників у банках.

**Ключові слова:** система збалансованих показників, стратегія, фінансові і нефінансові показники, складові системи.

**Постановка проблеми.** Найважливішими цілями існування будь-якої організації, зокрема й банку, є безперервність діяльності за умов послідовного розвитку, при цьому, незважаючи на складність внутрішньої будови, її виживання пов'язано не зі збереженням установленого порядку, а з виконанням і розвитком системної функції, формуючи здатність до оперативного реагування на зміни кон'юнктури ринку. Можливість забезпечення достовірного контролю поточної діяльності та бачення перспектив ухвалених стратегічних рішень передбачає використання ефективних методів управління, спрямованих на постійне вивчення і позитивну взаємодію із середовищем функціонування, знаходження нових підходів для найбільш повного використання наявного потенціалу. Запровадження механізмів випереджувального, оперативного, стратегічного управління можна вирішити шляхом реалізації збалансованої системи показників (СЗП).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню банківської системи присвячено значну кількість наукових праць, що були опубліковані як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Серед наукових праць слід виділити таких авторів: А. М. Герасимович, О. В. Дзюблюк, О. В. Деркач, В. І. Міщенко, А. М. Мороз, Р. Каплан, М. Х. Мескон, Нівен Р. Пол, Д. Нортон. Водночас науковці не дають однозначного визначення стратегії розвитку банку, недостатньо повно розкривають механізми взаємозв'язку фінансових і нефінансових показників діяльності банку. Недостатньо уваги приділяють інструментам стратегічного управління у практичній діяльності банків, у тому числі це стосується і використання системи збалансованих показників та зумовило необхідність проведення подальших наукових досліджень, спрямованих на формування відповідного науково-методичного підходу.

**Мета статті** - дослідити сутність, складові, етапи системи збалансованих показників. Обґрунтувати доцільність застосування системи збалансованих показників з метою оптимізації діяльності банку під час реалізації стратегії розвитку.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** Стратегічною метою діяльності банку є одночасна мінімізація ризикованості та максимізація доходності його функціонування. Практична реалізація стратегії пов'язана зі значним комплексом проблем,

розв'язання яких дає змогу уникнути розриву між стратегічними цілями банку та його оперативним управлінням, забезпечуючи йому стійкість у довгостроковому періоді. Система СЗП дозволяє впливати на рівень ефективності управління суб'єктом через застосування оптимального набору індикаторів діяльності, підтримуючи зворотний зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами і зовнішніми показниками.

Сутність загальної методології застосування СЗП зводиться до того, що задля обґрунтованої оцінки її діяльності досліджуються як фінансові, так і нефінансові економічні показники, створюючи цілісну модель стратегії установи.

Призначення системи збалансованих показників - посилити і формалізувати стратегію бізнесу. Відносно самої формалізації СЗП, то вона передбачає представлення обраної стратегії у формі сукупності кінцевої системи заходів і визначення зв'язків між ними. Використання СЗП допомагає визначити: причинно-наслідкові зв'язки; чинники досягнення результатів; взаємозв'язок із фінансовими результатами [2].

Запроваджена СЗП повинна представити стратегію через детальний опис послідовності причинно-наслідкових зв'язків. Система оцінок діяльності будеться таким чином, що зв'язок (гіпотези) між цілями (і показниками) різних складових, а також між показниками і факторами діяльності, напрям на досягнення результатів стають чіткими і зрозумілими. При цьому будь-який параметр, включений у збалансовану систему, стає елементом ланцюга причинно-наслідкових зв'язків, за допомогою якого банк отримує інформацію про стратегію бізнес-одиниці.

Використання в межах СЗП ключових показників ефективності дозволяє виміряти ефективність бізнес-процесів і роботу кожного окремого співробітника. Вони відображають специфіку її стратегії, наприклад фінансові фактори прибутковості, сегменти ринку, в яких дана бізнес-одиниця конкурує, а також особливі цілі складових внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку.

Правильно складена СЗП повинна являти собою комплекс показників результатів і факторів діяльності. Без останніх неможливо зрозуміти, як були досягнуті перші. Крім того, за допомогою тільки показників

можна на ранніх етапах оцінити, наскільки успішно здійснюється стратегія.

Система повинна мати збалансований комплекс результатів (відстрочені характеристики) і факторів досягнення результатів (випереджальні показники), що є невід'ємною частиною загальної стратегії бізнес-одиниці.

Безпосередня реалізація передбачає розробку діючої на постійній основі системи планування, моніторингу, розподіл відповідальності, забезпечення мотивації. Такий підхід до створення системи стратегічного управління передбачає такі етапи:

- етап 1 - створення умов для впровадження;
- етап 2 - стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища банку з визначенням сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;
- етап 3 - розробка СЗП на корпоративному рівні - визначення горизонтів планування, вибір проєкцій, визначення базових цілей компанії, розроблення, узгодження та документування цілей усіх проєкцій, вибір критеріїв досягнення і визначення нормативів, підготовка плану стратегічних дій, узгодження його щодо термінів і ресурсів, розробка регламенту і структур для відстеження та контролю показників, розроблення регламенту перегляду стратегії;
- етап 4 - імплементація СЗП на нижні рівні управління, аж до особистих планів, - визначення структури, за якою це буде відбуватися, і методів, які будуть при цьому використовуватися; втілення, узгодження та документування стратегічних карт;

**Фінанси:** група фінансових цілей і показників, призначених для визначення ефективності діяльності з точки зору віддачі на вкладений капітал

**Ринок - клієнти:** група цілей і показників оцінки рівня корисності послуг із точки зору задоволеності зовнішніх контрагентів - клієнтів

Збалансована система показників у банку

- етап 5 - реалізація стратегії та моніторинг виконання [1].

Безпосереднє впровадження системи відбувається зверху донизу, спускаючись на рівні окремих підрозділів шляхом вибудовування відповідних цілей і показників.

Основне призначення цієї системи полягає в забезпеченні розробки показників і контролі виконання обраної стратегії. Це дозволяє контролювати поточну ефективність, але метод також націлений на опрацювання інформації про майбутні перспективи функціонування організації. Ступінь виконання кожного стратегічного завдання, чи загальної мети, повинна вимірюватися показниками, які повинні виражатись у цифрах.

Визначена сукупність відповідних рівнів показників, за своєю сутністю, являє собою самостійну частину і виконує притаманні їй функціональні завдання в рамках системи планових показників загального плану діяльності. Обов'язковою умовою системи є взаємозв'язок показників, логічне поєднання одних показників з іншими. За таких аспектів ЗСП - діалектичне ціле, в якому всі показники займають відповідне місце і є скоординованими. Узгодженість між різними показниками визначається характером причинно-наслідкових зв'язків, досягається шляхом гармонізації, збалансованості та координації визначень і класифікацій, які покладені в основу їх розрахунку.

Показники системи дозволяють охопити такі напрями: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання; ринки-клієнти (рис. 1).

**Бізнес-процеси:** група цілей і показників бізнес-процесів, які потрібні для оцінки операційної ефективності внутрішніх бізнес-процесів організації

**Навчання - розвиток:** група розвитку, зокрема впровадження інновацій і сприяння зростанню кваліфікації персоналу та його самореалізації

Рис. 1. Складові системи збалансованих показників у банку

У ЗСП слід розрізняти показники, що вимірюють досягнення цілей, - ключові індикатори (КІ), і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей, - оперативні показники (ОП). Концепція ЗСП передбачає побудову збалансованих багатопланових зв'язків між КІ та ОП, фінансовими і нефінансовими показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності банку.

Згідно з експертними оцінками кількість КІ на корпоративному рівні або рівні компанії не повинно перевищувати 15-25, інакше це призведе до розсіювання уваги, ресурсів, зусиль, відбудеться розмиття цілей і відповідальності, тобто стратегічний фокус порушиться [5].

Вважаємо, що формування ключових індикаторів повинно здійснюватися через поєднання поточних результатів конкурентної активності банків з їхніми можливостями щодо довгострокового створення вартості та підвищення рівня капіталізації банківської системи. Слід також мати на увазі, що фінансові показники мають більшу інерцію, ніж нефінансові, тому в разі зниження деяких значень перших із них - витрати на виправлення ситуації набагато більші, ніж витрати на виправлення других. Ураховуюче це, є необхідність проведення аналізу цих показників на системній і періодичній основі. Варто також визначитись із методологією розрахунку певних показників і розробити додаткові параметри. При цьому алгоритм розрахунку тих чи інших показників диференціювати залежно від цілей. Поєднання обраних у ЗСП

показників відображає ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також внутрішніми і зовнішніми факторами діяльності.

За допомогою набору ключових показників, які слугують вимірниками досяжності цілей, отримують збалансовану картину коротко-, і середньострокових цілей, фінансових і нефінансових показників банківської діяльності, прямих індикаторів або індикаторів-симптомів.

Фінансова складова є домінуючим елементом у структурі СЗП, оскільки дає змогу оцінити ефективність обраної стратегії. Поліпшити результати діяльності банку можна через зменшення витрат на формування ресурсів або збільшення приросту доходів від проведення активних операцій.

Аналізуючи елементи фінансової складової СЗП, варто зауважити, що у процесі управління керівництво стикається з двома альтернативами - або нарощувати майбутній потенціал, що вимагає відповідних витрат, або оперувати показниками поточної ефективності, що дозволяє отримати доходи в короткостроковому періоді, однак це не забезпечить банківській установі конкурентні переваги в майбутньому.

Складова «ринок - клієнти» включає інформацію, що відображає реакцію зовнішнього середовища на здатність банку задовольняти потреби клієнтів для досягнення своїх фінансових показників: задоволення клієнтів якістю обслуговування, збереження наявної клієнтської бази, розширення клієнтської бази, прибутковість клієнта, питома вага клієнта в портфелі банку.

Цілі клієнтської складової описують відповідну стратегію вибору цільової групи споживачів та задоволення їхніх потреб, а цілі фінансово-економічних результатів - успішної стратегії (збільшення доходів, зростання ефективності).

Інші елементи СЗП - внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток - формулюють, у який спосіб треба реалізувати відповідну обрану стратегію.

Дві найважливіші компоненти стратегії залежать від складової бізнес-процесу, а саме: формулювання і представлення клієнтам певної споживчої цінності та оптимізації процесів і мінімізації витрат як способів підвищення ефективності у фінансовій складовій СЗП. До них можна віднести: процес управління клієнтами, інноваційний процес, законодавчий і соціальний процеси та процес управління ресурсним потенціалом.

Пріоритети внутрішньої складової збалансованої системи показників вказують на реалізацію стратегії відповідного типу: якщо банк обирає позицію лідера в послугах і продуктах, у такому разі здійснює акцент на розвитку інноваційних процесів; у разі комплексного підходу до обслуговування потреб клієнта банк віддає перевагу процесам управління клієнтами; оптимізація поточних операцій із банківським ресурсним потенціалом дає змогу визначити стратегію мінімізації витрат.

Очікуваний ефект від реалізації обраних стратегій досягається в різні періоди часу: найшвидше бажані фінансові результати можна отримати завдяки вдосконаленню оперативного управління ресурсним по-

тенціалом і портфелем активних операцій, більшого часу потрібно для того, щоб збільшити доходи банку від налагодження взаємовідносин з наявними та новими клієнтами; найбільше затрат часу і ресурсів потребують інноваційні процеси, результат від реалізації яких забезпечує банківській установі конкурентні переваги в майбутньому та очікуваний дохід через 2-4 роки [3].

Складова «навчання - розвиток» містить показники спроможності банку забезпечувати ефективність пріоритетних бізнес-процесів за допомогою трудових, інформаційних, технічних та організаційних ресурсів (складові ресурсного потенціалу).

Складність упровадження збалансованої системи показників полягає у відсутності інформації для визначення окремих ключових параметрів.

До виконуваних СЗП функцій належать [6]:

- управлінська - ця система охоплює всі рівні управління, і вони є взаємопов'язаними між собою та мають характер причинно-наслідкового зв'язку;
- контрольна - передбачає, що обрані показники є нормативним значенням, еталоном для проведення контролю за виконанням поставлених планів і завдань, забезпечуючи всі ієрархічні рівні управління інформацією про стан досягнення планових результатів, про рівень та якість виконання планів, ступінь їх напруженості;
- стимулювальна - спрямованої на те, що при досягненні рівня запланованих показників, за якісного виконання планів, кожен учасник отримує винагороду за їх виконання, що визначена системою мотивації діяльності; успішне виконання планів у цілому стимулює до нарощування потенціалу та поліпшення майбутніх результатів діяльності;
- можна додати ще пошукову, яка дозволяє перевести обрану стратегію у площину конкретних стратегічних завдань і тактичних дій.

Упровадження СЗП слід оцінити також на достатність ресурсів і ступінь ризику при впровадженні тієї або іншої методології. Внутрішня здатність банку і його співробітників до організаційних змін забезпечить як потенційні конкурентні переваги, так і дасть змогу створювати нові ключові компетенції. Вона дозволяє зорієнтувати процес управління банком на досягнення визначених цілей: оптимізацію фінансового результату шляхом максимального збільшення прибутку; забезпечення достатності капіталу.

**Висновки.** Отже, збалансована система показників (СЗП) дозволяє ухвалювати інтегровані рішення, які дають змогу банку здійснювати зміни різних сторін діяльності для отримання відчутних результатів в умовах повного використання його внутрішнього потенціалу. СЗП дозволяє пов'язати процес реалізації стратегії на різних рівнях із процесом бюджетування і в результаті вибудувати всі ресурси для здійснення ефективної стратегії розвитку банку. Процес оптимізації діяльності банку на основі використання СЗП спричинить мультиплікативний вплив на банківську систему.

**Список використаної літератури**

1. Balanced Scorecard без секретов [Електронний ресурс]. - Режим доступа : [http://www.bsc.com.ua/Balanced\\_Scorecard\\_bez\\_secretov.html](http://www.bsc.com.ua/Balanced_Scorecard_bez_secretov.html).
2. Ивлев В. Balanced Scorecard - альтернативные модели [Електронний ресурс] / В. Ивлев, Т. Попова. - Режим доступа : <http://www.vip-anatech.ru>.
3. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. - М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. - 304 с.
4. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов: пер. с англ. / Уэйн У. Эккерсон. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. - 396 с.
5. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de bord [Електронний ресурс] / К. Радченко. - Режим доступа : <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>.
6. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством : монографія / Г. М. Тарасюк. - Житомир : ЖДТУ, 2006. - 469 с.

**Summary.** Investigated components, stages, indicators of the balanced scorecard. We consider the problem points to the development and implementation of a balanced scorecard in the banks.

**Keywords:** balanced scorecard, strategy, financial and non-financial indicators, constituting system.