

УДК 336.71

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ – ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

І. Барилюк

Львівський національний університет імені Івана Франка

Зосереджено увагу на формуванні та адаптації положень збалансованої системи показників як одного з методів ефективного управління ресурсним потенціалом банківських установ України для досягнення ними конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Ключові слова: збалансована система показників (BSC), банківський ресурсний потенціал (БРП), фінансова складова BSC, внутрішні бізнес – процеси, клієнтська перспектива BSC, розвиток та навчання персоналу.

Функціонування фінансової системи України в умовах світових кризових процесів потребує пошуку нових підходів до організації управління усіма сферами економіки, у тому числі банківським сектором. Традиційні способи визначення ефективності банківського бізнесу поступаються місцем новим, котрі адекватні сучасним тенденціям розвитку світової економіки та здатні забезпечити банківській установі зокрема та економіці країни загалом конкурентні переваги у майбутньому. Центральною проблемою банківського сектору України є гострий дефіцит фінансових ресурсів, тому актуальним є зосередження уваги на використанні збалансованої системи показників як дієвого методу подолання цього кризового явища, що дозволить вітчизняній банківській системі забезпечити економіку країни достатнім обсягом ресурсів для фінансування потреб усіх її суб'єктів.

Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD – BSC), авторами якої є Роберт Каплан та Девід Нортон, аналогічно традиційним системам аналізу, за основу використовує фінансові показники, однак при цьому акцентує увагу на показниках нефінансового характеру, що забезпечує комплексний (збалансований) підхід до оцінки матеріальних та нематеріальних активів компанії [1]. BSC – це інструмент реалізації стратегії, тому якщо у компанії немає сформульованої стратегії бачення та розуміння майбутнього, то застосування системи фінансових та нефінансових показників не забезпечить очікуваних результатів. Дослівно “balanced” у перекладі означає “збалансований”, а слово “scorecard” – це карточка для гри у гольф. Іншими словами, це маленький лист паперу, на якому у стислому та агрегованому вигляді подано основну інформацію для гравця. Отже, базова ідея концепції полягає у тому, щоб лаконічно у вигляді системи показників продемонструвати керівникам найважливішу для них інформацію, котра повинна відповідати двом вимогам – бути компактною та повною. Традиційно для управління бізнесом використовуються лише фінансові показники (прибутковість, банківська маржа, рентабельність), однак ці дані не завжди є об'єктивними та достатніми для ефективної діагностики стану банківської установи. Наприклад, збільшення прибутку у поточному році на 15% порівняно з минулим не дає змоги виявити причини скорочення доходів від споживчого кредитування населення, суть якої полягає у незадовільній якості обслуговування у конкретній банківській установі, що і спричинило зменшення обсягів кредитування клієнтів та залучення коштів на депозитні рахунки. Саме тому BSC як система демонструє важливість врахування поряд з фінансовими і нефінансових показників.

Основу BSC формують такі чотири елементи, як фінанси (уявлення про банківську установу 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 банківським ресурсним потенціалом (БРП) необхідним є використання компонентів збалансованої системи показників (рис. 1).

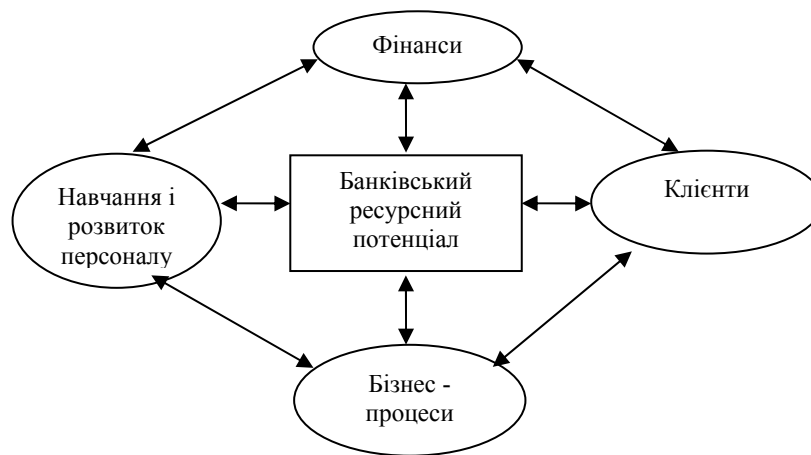


Рис. 1. Взаємозв'язок BSC та БПП

Узгоджена взаємодія між складовими елементами збалансованої системи показників відображає послідовність процесу розробки BSC для стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ (рис. 2).

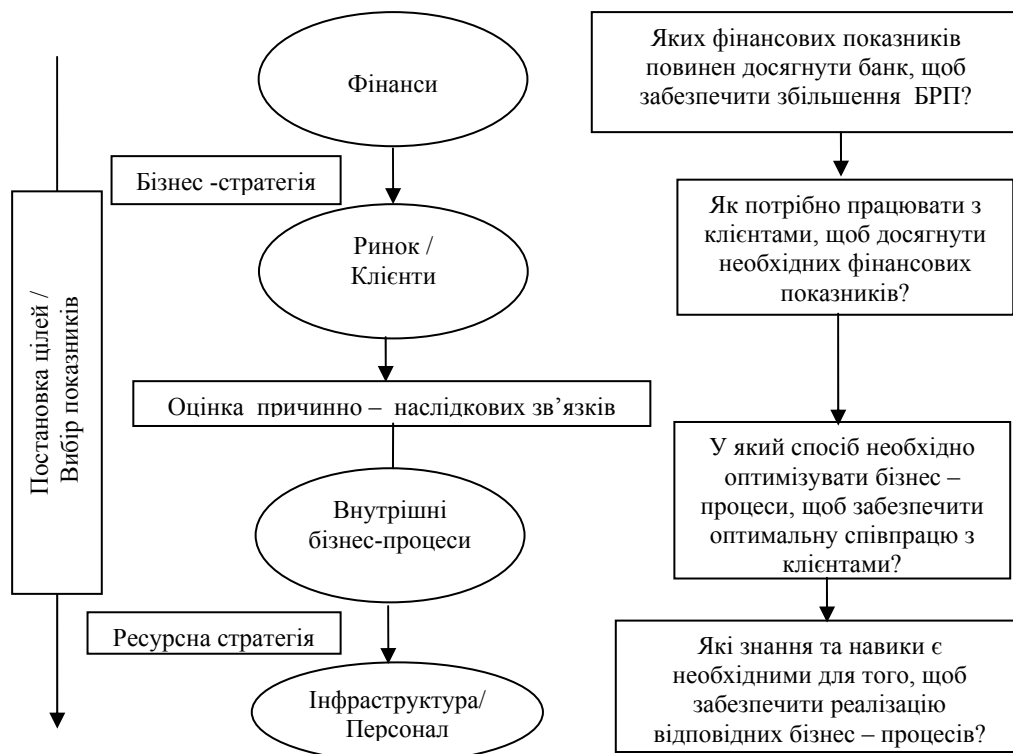


Рис. 2. Процес розробки BSC

Фінансова перспектива банківського ресурсного потенціалу включає наступні фінансово – економічні показники, що відображають стратегічні цілі для акціонерів та кредиторів, а саме: обсяг та структуру приватного розміщення акцій на внутрішньому та зовнішньому ринках; обсяг та дохідність емітованих облігацій внутрішньої позики та єврооблігацій, кредитних нот; розмір та ставку відсотка за отримані синдикувані кредити ззовні та міжбанківські кредити всередині країни; показники первинного розміщення акцій на фондовому ринку України та за кордоном; обсяг та структуру депозитів фізичних та юридичних осіб. Поряд з коефіцієнтами рентабельності, ліквідності, оборотності, зростає роль показника ринкової вартості та відповідної концепції,

орієнтованої на управління та максимізацію ринкової вартості компанії та зростання доходів акціонерів (Value Based Management). Однак деякі компанії Європи на відміну від американських ставлять за мету зростання задоволення персоналу, побудову довгострокових відносин з клієнтами, а не лише збільшення доходів акціонерів.

Реалізація стратегії управління ресурсним потенціалом банківських установ за допомогою BSC відбувається поетапно у зворотному по відношенню до постановки цілей порядку (рис. 3). 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 зміцнення банківського ресурсного потенціалу, що особливо актуально в умовах банківської кризи.

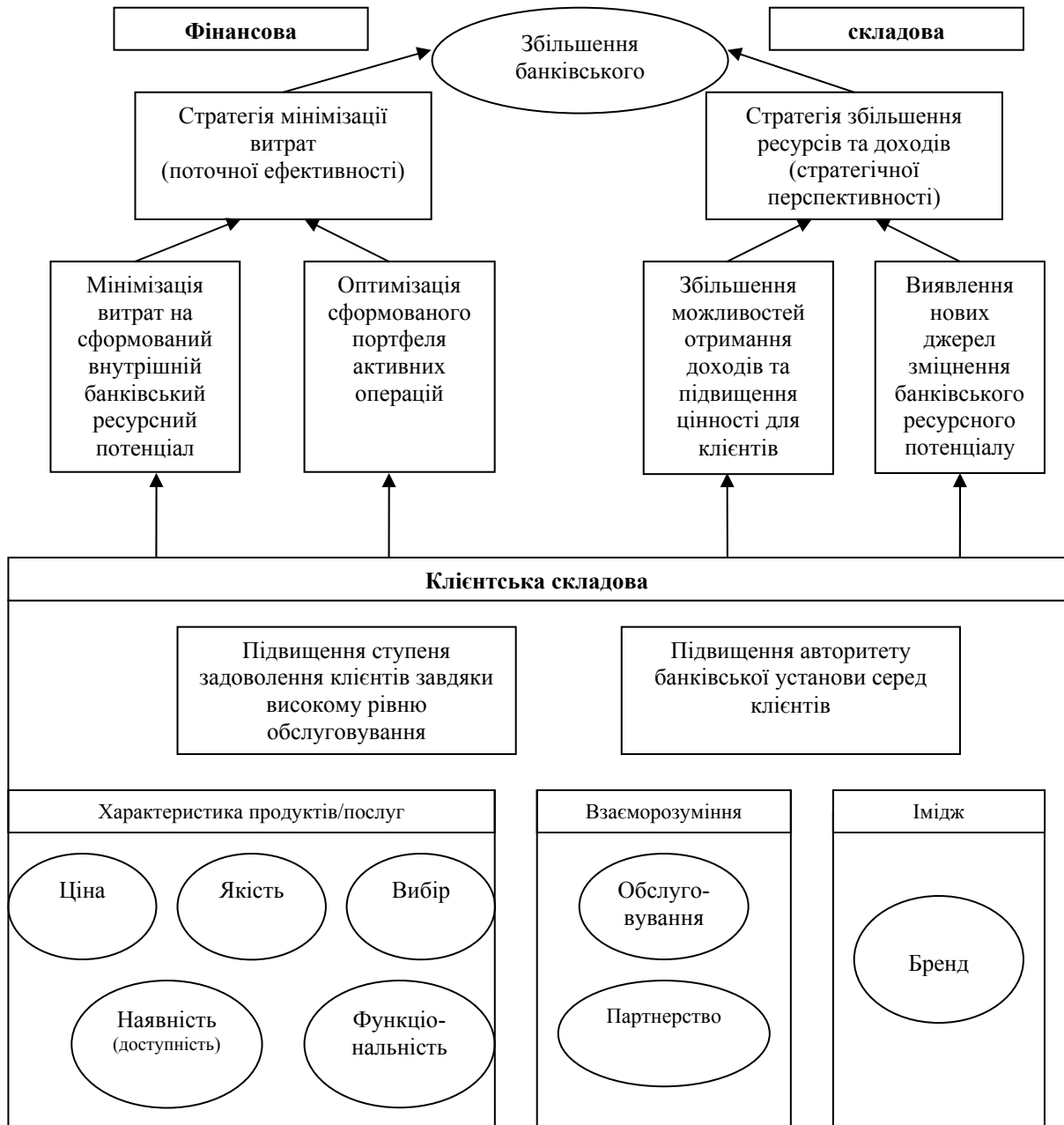


Рис. 3. Реалізація стратегії управління БРП за допомогою BSC (фінансова та клієнтська складові)

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 спред (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.

Наприклад, структура пасиву балансу комерційного банку така: 20% – власний капітал, 40% – депозити населення, 20% – міжбанківські кредити, 20% – емітовані облігації. Вартість цих складових становить 17%, 25%, 20% та 21% відповідно. $WACC = 17\% * 0,2 + 25\% * 0,4 + 20\% * 0,2 + 18\% * 0,2 = 3,4 + 10 + 4 + 3,6 = 21\%$. Це означає, що банківська установа може розраховувати на збільшення ринкової вартості, якщо рентабельність її активів перевищуватиме величину 21%. У протилежному випадку банк працює лише задля того, щоб покрити витрати, понесені з формуванням та використанням пасиву балансу. Якщо ROA (співвідношення чистого прибутку та розміру активів) становить 25%, активи становлять 900 млн грн, у цьому випадку EVA становитиме 36 млн грн $((25 - 21\%) * 900 \text{ млн грн})$. Збільшення ринкової вартості банку є фінансовою ціллю, якщо власники планують продати цей бізнес, у іншому випадку фінансовою ціллю є максимізація прибутку та збільшення банківського ресурсного потенціалу.

Аналізуючи елементи фінансової складової BSC, варто зауважити, що в процесі управління керівництво стикається з двома альтернативами – або нарощувати майбутній потенціал, 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 (рис. 3).

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

Дві найважливіші компоненти стратегії залежать від перспективи “внутрішні бізнес – процеси”, а саме: формулювання та представлення клієнтам певної споживчої цінності та оптимізації процесів та мінімізації витрат як способів підвищення ефективності у фінансовій складовій BSC. Серед сегментів перспективи “внутрішні бізнес – процеси” виділяємо: процес управління клієнтами, інноваційні процеси, законодавчий та соціальний процеси та процес управління ресурсним потенціалом (див. рис. 3).

Пріоритети внутрішньої складової збалансованої системи показників вказують на реалізацію стратегії відповідного типу: якщо банківська установа обирає позицію лідера у послугах та продуктах, у такому випадку здійснює акцент на розвитку інноваційних процесів; у разі комплексного підходу до обслуговування потреб клієнта, банк віддає перевагу процесам управління клієнтами; оптимізація поточних операцій з банківським ресурсним потенціалом дає змогу визначити стратегію мінімізації витрат. Очікуваний ефект від реалізації обраних стратегій досягається у різні періоди часу: найшвидше бажані фінансові результати можна отримати завдяки удосконаленню 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 [1].

Перспектива “Інфраструктура/персонал” містить показники спроможності банківської установи забезпечувати ефективність пріоритетних бізнес – процесів за допомогою трудових, інформаційних, технічних та організаційних ресурсів (складові ресурсного потенціалу), зображених на рис. 4.

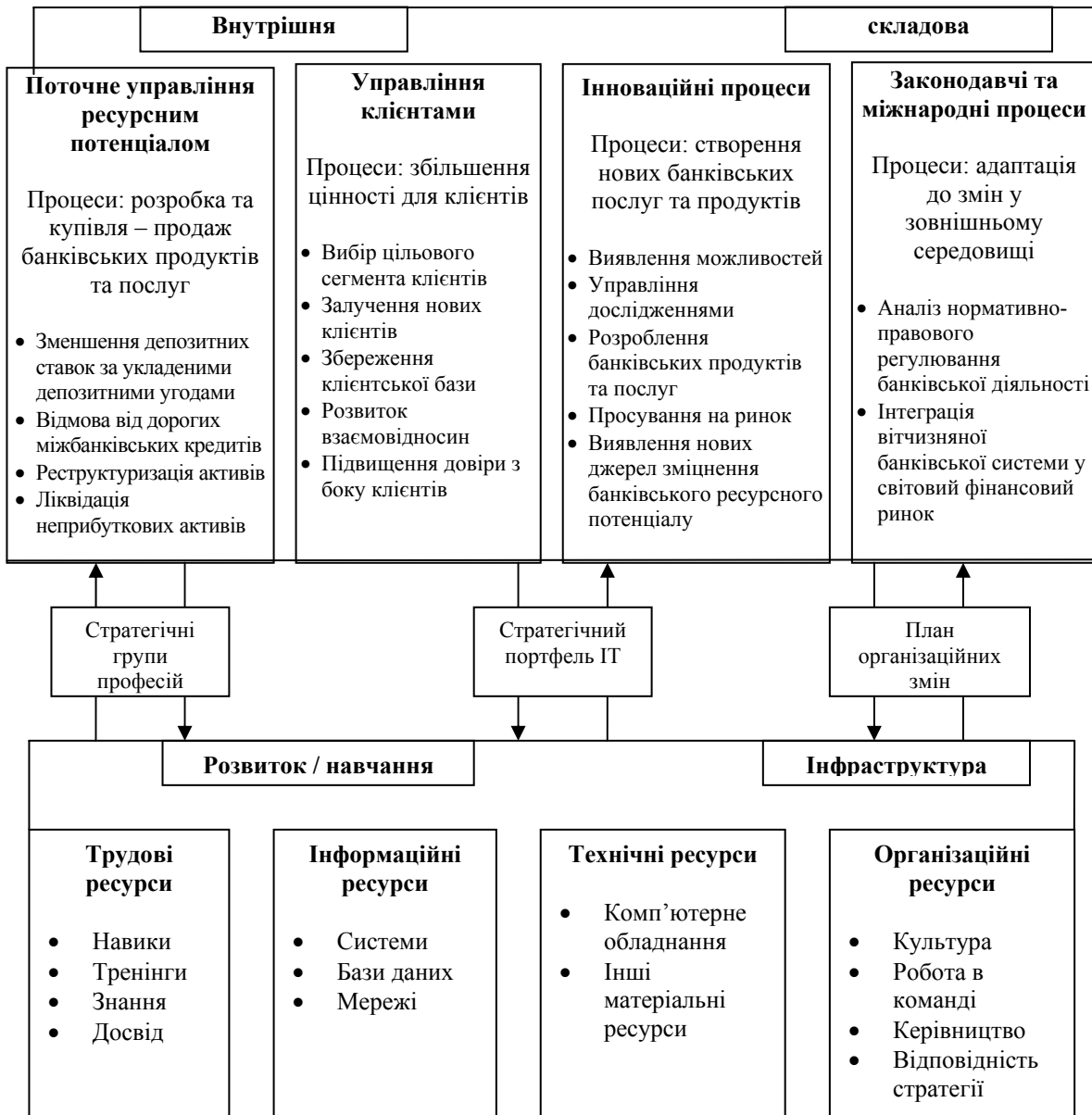


Рис. 4. Реалізація стратегії управління БРП за допомогою BSC (внутрішня складова та складова розвитку і навчання)

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].

Збалансована система показників забезпечує системний підхід до управління ресурсним потенціалом 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 ефективної організації внутрішніх бізнес – процесів та розвитку персоналу. Стратегічна карта у вигляді ілюстрованої моделі управління банківським ресурсним потенціалом потребує розробки набору відповідних показників, реалізація та досягнення яких забезпечить банківській установі очікуваний

ефект від використання збалансованого підходу до управління наявними та потенційно – можливими ресурсами з метою забезпечення конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Збалансована система показників як основа управління банківським ресурсним потенціалом має такі характеристики [5]:

- гнучкою та універсальною методикою, що робить її доступною для використання у різних країнах та різними за величиною активів та пасивів банківськими установами;
- вимагає наявності відповідного високого рівня менеджменту та готовності керівництва відмовитися від одноосібного способу управління банківським бізнесом;
- типовою помилкою при її використанні є швидка відмова від цієї системи, коли виникають труднощі в розрахунку необхідних для аналізу показників;
- використання цієї прозорої та відкритої і доступної системи реалізації стратегії пов'язане з питаннями банківської безпеки та збереження комерційної таємниці персоналом банку.

В умовах світової фінансової кризи необхідно застосовувати новий підхід до оцінки ефективності ведення банківського бізнесу. Тому актуальним є використання досвіду компаній, які досягли успіху, оптимізувавши свою діяльність за допомогою BSC. Для вітчизняних банківських установ адаптація відповідного підходу до аналізу функціонування є доречною, оскільки дозволить вирішити проблему дефіциту фінансових ресурсів, покращити структуру та якість активних та пасивних операцій, що дозволить банківській установі успішно продовжувати діяльність та не опинитися на межі банкрутства. Процес оптимізації банківської діяльності на основі використання BSC спричинить мультиплікативний вплив на банківську систему та економіку країни загалом, оскільки оздоровить банківський сектор від проблем, пов'язаних з ліквідністю, неплатежами за кредитами, не виплатами за депозитними угодами, неповерненням зовнішніх зобов'язань українських банків тощо. Побудова збалансованої системи показників дає змогу банківській установі досягнути таких стратегічних результатів:

- отримання прогнозованого рівня прибутку у довгостроковому періоді;
- задоволення потреб суб'єктів економіки у кредитних ресурсах;
- збільшення внутрішнього ресурсного потенціалу для задоволення попиту в активних операціях;
- виявлення зовнішніх джерел поповнення ресурсного потенціалу;
- ефективне управління системою банківських ризиків;
- можливість розробки та надання новітніх банківських послуг;
- володіння конкурентною позицією на ринку банківських послуг.

-
1. Глава из книги Роберта Каплана, Дейвида Нортон “Стратегические карты” Изд – во “Олимп – Бизнес” [Електронний ресурс] : ITeam // Режим доступу до статті: www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_2136/
 2. *Ивлев В., Попова Т.* Balanced Scorecard – альтернативные модели [Електронний ресурс] : Режим доступу до статті: <http://www.vip-anatech.ru>
 3. *Мусаев Олег Г.* Применение Сбалансированной Системы Показателей в развитии розничного бизнеса в России (внедрение “правильного” ритейла в банке) [Електронний ресурс] : ITeam // Режим доступу до статті: www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_667/
 4. *Пашанин И.* Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления [Електронний ресурс] : ITeam // Режим доступу до статті: www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3220/
 5. *Ши Джен Кати Хо, Рут МакКей.* Два взгляда на сбалансированные показатели [Електронний ресурс] : ITeam // Режим доступу до статті: www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_450/

BALANCED SCORECARD – BASIS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE BANK RESOURCE’S POTENTIAL

I. Barylyuk

Ivan Franko National University of Lviv

The problem of the bank resource’s potential management is analyzed under the circumstances of the world financial crisis. In the article attention is concentrated on forming and adapting the Balanced Scorecard theory to the strategic management of the bank resource’s potential as one of the most effective methods.

Key words: Balanced Scorecard, resource’s potential of bank, financial BSC element, internal business – process, client BSC perspective, personnel’s development and studies.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ – ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

И. Барилюк

Львовский национальный университет имени Ивана Франко

Акцент сделан на формировании и адаптации компонентов сбалансированной системы показателей как одного из методов эффективного управления ресурсным потенциалом банковских учреждений в Украине с целью достижения конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде времени.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, банковский ресурсный потенциал, финансовая составляющая BSC, внутренние бизнес – процессы, клиентская перспектива BSC, развитие и обучение персонала.