

УДК 336.71

С.В. АНДРОС, к.е.н., доцент

Університет банківської справи Національного банку України, м. Київ

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

В умовах жорсткої конкуренції збалансована система показників надає керівнику альтернативний інструмент для отримання бажаних результатів. Чітке розуміння цілей і завдань, методів їх досягнення на сьогодні є особливо актуальним. Збалансована система показників чи критеріїв розглядає цілі і стратегію банків крізь призму всеохоплюючої системи оцінки діяльності, забезпечуючи методикою, необхідною для формування системи стратегічних критеріїв і управління. Основний акцент при цьому робиться на оцінюванні досягнення фінансових результатів, що доповнюється фінансовими показниками діяльності співробітників. Така система дає змогу не лише аналізувати фінансові результати банку, але й одночасно брати участь у створенні нових можливостей та регулювати придбання нематеріальних активів.

Проведений аналіз розробок в контексті адаптації методології системи збалансованих показників (СЗП) до специфіки ринку банківських послуг показав, що у дослідженнях [1-9] певною мірою не знайшли відображення: методичні аспекти стосовно обґрунтування вибору стратегічних цілей у моделі системи збалансованих показників функціонування банку, алгоритм формування вартісно-орієнтованої стратегічної карти, алгоритм визначення цільових значень ключових показників ефективності та можливих коригувань, зумовлених кредитними ризиками; застосування інструментарію СЗП для оцінки впливу інноваційних рішень на ефективність реалізації стратегії. Це обумовило необхідність розробки методології формування СЗП як інструменту стратегічного планування та підвищення ефективності діяльності банків.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробленні апарату формування інноваційно-орієнтованої стратегії планування діяльності банків.

Завдання дослідження – дійснити аналіз оціночних індикаторів та моделей управління ефективністю діяльності банків; розробити методичні основи системи збалансованих показників вартісно-орієнтованої стратегії плану-

вання діяльності банків; сформулювати методичні засади формування критичних факторів успіху банку; сформулювати комплекс ключових показників інтелектуальної готовності банків до реалізації інноваційних рішень.

Одним з недоліків показників, використовуваних в управлінні банком, є їх грошове вимірювання, що не дозволяє ґрунтовно розкрити низку важливих аспектів роботи. У зв'язку з цим Гарвардські професори Р.Каплан і Д.Нортон у 1990 р. досліджували дію систем вимірювання результатів господарської діяльності 12 компаній [10, 11]. Результати досліджень привели до утворення концепції СЗП, заснованої на причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями, що відображають їх параметри і фактори отримання запланованих результатів. СЗП складається з таких складових – фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку персоналу. Цілі і завдання перелічених складових відображаються фінансовими і нефінансовими показниками. Система дозволяє пов'язати стратегію з оперативним бізнесом. Стратегія – застосування СЗП – процес не розробки, а реалізації стратегії, що передбачає наявність у банку вже чітко сформульованої стратегії. Нову концепцію доцільно розглядати не стільки як систему показників, скільки як всеохоплюючу систему управління.

Для інноваційних компаній система збалансованих показників є засобом стратегічного управління на довгостроковій основі, тобто чітке формулювання стратегії і переведення її в площину конкретних стратегічних завдань; встановлення відповідності між стратегічними цілями та показниками їх досягнення; інформування про це всі підрозділи компанії; планування і визначення цілей та стратегічних ініціатив; розширення стратегічного зворотного зв'язку та інформованості. Перелік компаній де використовується СЗП, включає Volvo, KappAhl, Halifax, Xerox, ABB, SKF, Skandia, Elektrolux, NatWest Life, British Telecom, Coca-Cola Beverage Sweden та інші. Провідною консалтинговою організацією в Україні, що за-

© С.В. Андрос, 2011

.....  
<http://www.donntu.edu.ua> / «Библиотека» / «Информационные ресурсы»

<http://www.instud.org>, [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Npdntu\\_ekon/](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Npdntu_ekon/)

ймається постановкою і впровадженням СЗП, є ТОВ «ІНТАЛЕСВ Україна».

Технологія збалансованої системи показників на початковому етапі побудови суттєво підвищує ефективність бізнесу. Подібний результат досягається за рахунок того, що керів-

ництво мислить у форматі карти і виділяє фактори, що стримують зростання банку. Збалансована система показників ефективності являє собою модель для переведення загальної стратегії в терміни операційного процесу (рис.1).



Рис. 1. Модель переведення загальної стратегії в терміни операційного процесу

Діяльність по збалансованій системі критеріїв оцінки необхідно починати з обговорення співробітниками проблеми визначення конкретних стратегічних завдань на основі прийнятої стратегії. Для визначення фінансових завдань наголос треба зробити на збільшенні прибутковості, а також на максимальному поверненні грошового потоку від основної діяльності. Керівництво повинно чітко виділити ключові сегменти ринку, де має намір здійснювати конкурентну боротьбу за клієнта. Стратегію банку, зацікавленого у визначенні цілей і побудові СЗП, можна описати у вигляді низки складових (рис. 2).

Зростання доходів можна досягти шляхом стабілізації надходження доходів за рахунок розширення джерел їх отримання через надання клієнтам продуктів і послуг. Продуктивність – збільшення ефективності операцій шляхом переведення неприбуткових активів на більш вигідні форми обслуговування, завоювання нових локальних ринків банківських продуктів і послуг. При визначенні стратегічних цілей використовується, поперше, фінансова складова – це збільшення

рентабельності; розширення структури і зростання доходів; скорочення витрат; зміна витрат обслуговування. По-друге, клієнтська складова – збільшення ступеня задоволеності клієнтів шляхом розширення асортименту послуг і підвищення рівня обслуговування; частка сегмента ринку; збільшення ступеня задоволеності клієнта після обслуговування; збереження клієнтської бази. По-третє, складова внутрішніх бізнес-процесів – вивчення клієнта; створення інно-ваційних послуг; дохід від надання нової послуги; здійснення перехресного обслуговування; переведення клієнтів на більш вигідні способи обслуговування; зміна структури форм обслуговування; мінімізація операційних проблем; зменшення кількості помилок при обслуговуванні; гнучке обслуговування, включаючи нові ринки, термін виконання запитів. По-четверте, складова навчання і розвитку – розвиток стратегічних сфер компетентності; надання стратегічної інформації; співвідношення власних цілей з цілями банку; задоволеність персоналу; дохід на одного співробітника.

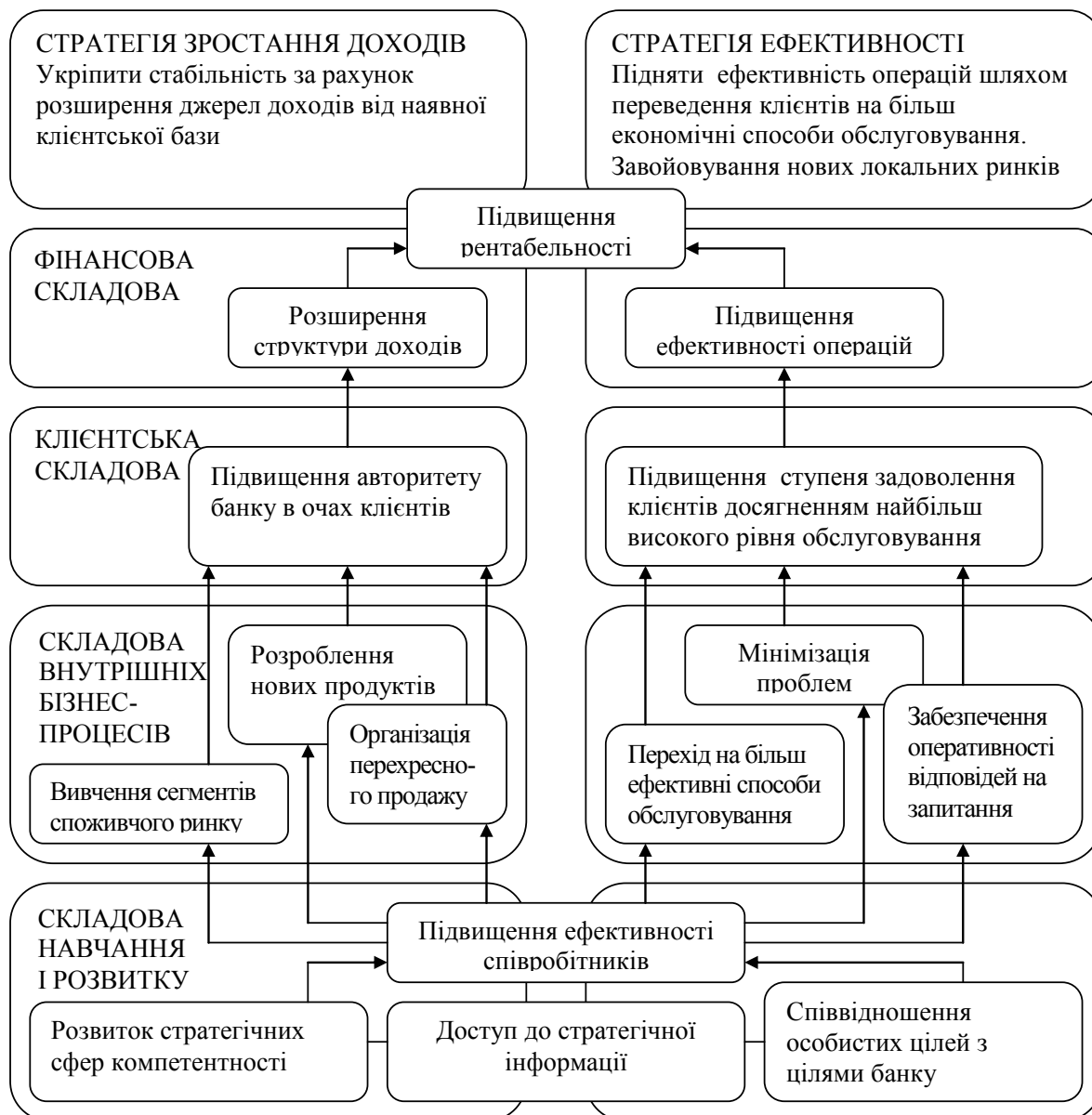
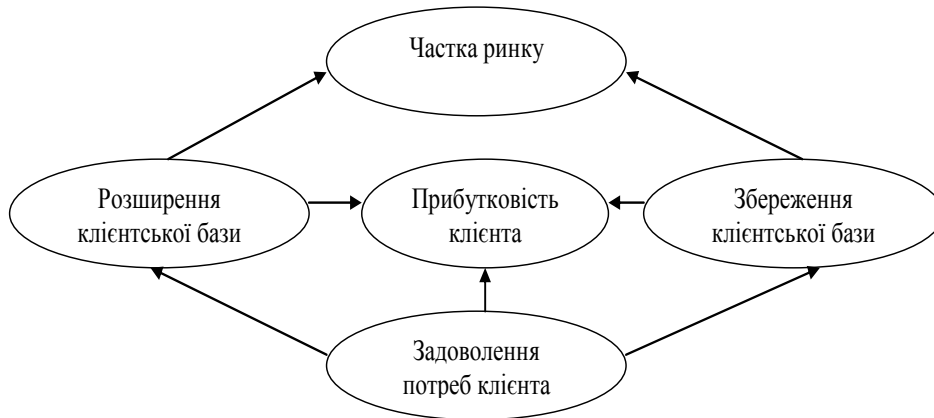


Рис. 2. Модель стратегії планування діяльності банку

Такий підхід дає змогу оцінити успішність функціонування кредитної установи. Після визначення фінансової мети – розширення джерел доходу та формування нової пропозиції споживчої вартості – формується авторитет банку як надійного фінансового інституту. Фінансова складова – послідовність дій, які необхідно виконувати в рамках чотирьох складових системи для досягнення бажаного довгострокового результату. Загальний показник – зростання обсягу продажів і збільшення частки в цільовому сегменті ринку. Клієнтська складова визначає коло клієнтів і сегменти спожи-

вчого ринку, де банк планує свою діяльність. Вибрані сегменти – це те джерело доходів, завдання підвищення яких ставиться в межах фінансової складової системи критеріїв. Ключові показники клієнтської складової: задоволення потреб клієнта, лояльність, прибутковість, збереження та розширення клієнтської бази, дозволяють співвідносити їх зі станом цінних споживчих груп і сегментів ринку, а також визначити споживчу цінність пропозицій, які є вагомими індикаторами при оцінці результатів роботи персоналу з клієнтами (рис. 3).



**Рис. 3. Ключові показники клієнтської складової**

Формулюючи складову внутрішніх бізнес-процесів, менеджери визначають ті види діяльності, які необхідно вдосконалити для задоволення потреб акціонерів і клієнтів цільового сегмента ринку. Можливість створювати нові фінансові продукти для цільових споживачів визначається часткою доходу від продажу цих продуктів, а здатність поставляти їх через оптимальні канали розподілу – часткою здійснених операцій від угод за іншими каналами. Основна мета внутрішньої складової полягає у збільшенні ефективності за рахунок кількості клієнтів цільових сегментів ринку, з одного боку, і поглиблення зв'язків між банком і його клієнтами – з іншого. Постачання продуктів і послуг споживачу оцінюється з використанням двох сукупних індексів: «шлях до незадоволеного клієнта» і задоволення споживача (рис. 4). СЗП дозволяє ідентифікувати внутрішні потреби на основі очікувань, запитів і потреб клієнтів.

Складова навчання і розвитку – складова визначення факторів, що сприяють підвищенню ефективності персоналу для успішної реалізації зростання доходів. При цьому слід враховувати можливості співробітника, інформаційних систем, мотивацію, делегування повноважень, відповідність власних цілей корпоративним. Співробітники відділу по роботі з клієнтами повинні володіти знаннями мимовільного їх залучення; вміти переконувати в необхідності прийняття правильного рішення з придбання необхідних продуктів і послуг.

З огляду зазначеного, головна мета поля-

гає в отриманні докладної інформації про фінансові переваги клієнта. Володіючи такою інформацією, співробітник банку може запропонувати широкий спектр послуг: кредитну картку (більш низький відсоток і кращі умови обслуговування), персональну позичку, позичку під купівлю будинку, участі у взаємному фонді, інвестиційні можливості, позички на навчання.

Маркетингова стратегія розробляється з метою впливу на сприйняття споживачів з використанням для цього всіх необхідних важелів (рис. 5).

Для ефективного управління маркетинговою стратегією треба знати весь спектр запитів споживачів і вміти класифікувати їх в однорідні групи, на які і цілеспрямовувати виважені дії. Зрозумівши запити споживачів, банк приймає комплекс заходів, розрахованих на змістовну й ефективну роботу. Для оцінювання результативності зусиль співробітників у сфері маркетингу, доцільно почати з двох питань. Наскільки добре банк уявляє собі своїх споживачів та їх групи? В якій мірі маркетингова діяльність банку націлена на завоювання лояльності відповідних груп споживачів? Основним показником успішності зусиль у сфері маркетингу може бути здатність досягти прихильності і лояльності ключових груп користувачів. Лояльність клієнтів завжди пов'язана з прибутковістю у сфері послуг. Впровадження даної концепції означає суттєву перебудову всього процесу здійснення організаційної стратегії.



Рис. 4. Модель ключових показників складової внутрішніх бізнес-процесів

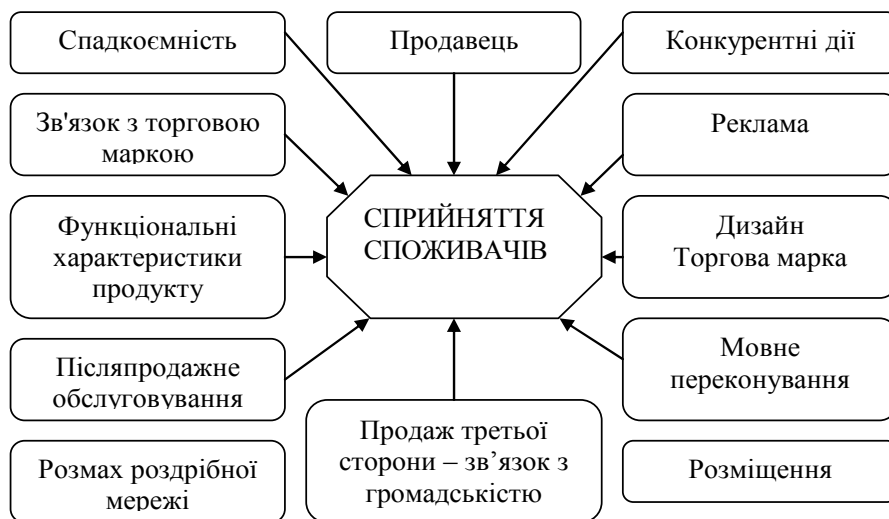


Рис. 5. Модель маркетингової стратегії впливу на думку споживачів



Впровадження СЗП починається з того підрозділу, для якого вона буде оптимальною. Вважаємо, що ідеально підходить підрозділ, який бере участь у вартісному ланцюжку: інновації, операції, маркетинг, продажі і послуги, власні продукти, клієнтська база, система розподілу – це управління клієнтськими відносинами. Від цієї ланки залежить, який продукт буде продаватися і які відділи для обслуговування клієнтів будуть створені. Головною відзнакою клієнтської складової в контексті пропозиції повного спектра фінансових продуктів і послуг цільового сегмента споживчого ринку є розширення асортименту і підвищення рівня обслуговування. Цільовими показниками виступають: кількість і якість випущених продуктів, коефіцієнт використання продуктів, темп зростання клієнтської бази, індекс лояльності. Виходячи зі сказаного, стратегія діяльності банку має будуватися насамперед на інтелекті його співробітників.

Впровадження збалансованої системи показників є складним проектом, структурування і управління яким повинно доручатися групі в складі представників різних спеціальностей. Сама методика не передбачає отримання швидкого результату, оскільки орієнтована на довгострокову стратегію банку. Важлива оцінка негативних і позитивних її сторін. Низький рівень практичної реалізації СЗП в банку як системи управління, зумовлений тим, що сьогодні не склалася необхідна культура виробничих відносин і спостерігається недостатнє розуміння потенціалу даної технології. Але для вітчизняного банку це прогресивна й ефективна система. План проекту впровадження нової системи може включати такі етапи: створення передумов для впровадження системи (рівень банку); встановлення принципової архітектури (рівень банк); досягнення узгодженості стосовно стратегічних цілей (пілотний рівень); визначення одиниць вимірювання та цільових показників (пілотний рівень); визначення програм дій (пілотний рівень); встановлення плану введення проекту в дію і згортання робіт.

## Література

1. Гершун А.А., Нефед'єва Ю.С. Розробка збалансованої системи показників. Практичне керівництво з прикладами. – 2-е вид., розшир. – М.: ОАО «Олимп Бизнес», 2005. – 128 с.
2. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Управління вартістю компанії / Пер. з англ. – М.: ЗАТ «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с.
3. Марк Грем Браун. Збалансована система показників: на маршруті впровадження / Пер. з англ. Ю. Саккулина. – М.: Альпіпа Бізнес Букс, 2005. – 226 с.
4. Fernandez Pablo. EVA, Economic profit and Cash value added do not measure shareholder value creation, IESE Business School, 2001.
5. Nickols F. The Accountability Scorecard: A Framework for Reconciling & Integrating Stakeholder Needs & Requirements, The Distance Consulting Company, Robbinsville, New York, 2000.
6. Gieich R. Genesis of «The Balanced Scorecard» / R. Gieich // In Controlling Magazin. 2007. – № 12.
7. Krause G. Turn Your Strategy Into Action / G. Krause // Management Accounting Research. 2007. – № 8.
8. Norreklit H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions / H. Norreklit // Management Accounting Research. – 2007. – № 11.
9. James P., Strategic Management Meets Knowledge Management: a literature review and theoretical framework, 5-th KM Conference, Australia, Canberra, October, 2004.
10. Каплан Р., Нортон Д. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів у реальні результати. – М.: «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
11. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Пер. з англ. – М.: «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.

Статья поступила в редакцию 02.04.2011