

Література:

1. Жидко К. Шляхи забезпечення дохідності операцій банку з платіжними картками// Вісник Національного банку України. – 2003. - №5. – с.28-31.
2. Коваленко В.В., Терехов Є.М. Карткові платіжні інструменти та сучасні тенденції розвитку грошово-кредитного ринку України// Вісник Української академії банківської справи. – 2002. - №1 (12). – с.64-67.
3. Кравець В., Савченко А. Платіжні картки в Україні: Навчальний посібник. – К.: В-во “Факт”, 1999. – 30с.
4. Романенко Л.Ф. Ринок повітряних банківських технологій в Україні// Банківська справа. – 2003. - №5. – с.99-105.
5. Чесноков А. Итоги 2001 года: высота 3000000 взята// Карт-Бланш. – 2002. - №1. – С.1-8.
6. Чесноков А. Банковская карточка – национальные особенности// Карт Бланш. – 2001. - №12. – С.4-9.
7. Харченко В. Підсумки діяльності банків на ринку платіжних карток у 2002 році// Вісник Національного банку України. – 2003. – №4. -- с.29-37.
8. Шелковичная Е. Карта ляжет, карта скажет// Мир денег. – 2003. - №5-6. – с.12-15.

Шульга Н.П.

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛІНГУ
КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

До 90-х років ХХ століття управління діяльністю підприємств та банків (суб'єктів господарської діяльності) в країнах з розвинутою економікою здійснювалося на основі традиційного підходу, недоліки якого полягають в тому, що:

- стратегія не закріплена у вигляді окремого документу, схваленого вищим керівництвом;
- відсутній зв'язок між стратегічним та оперативним плануванням;
- менеджери та спеціалісти компаній не в достатній мірі залучаються до обговорення, прийняття стратегії та її моніторингу;
- зусилля спеціалістів компаній в основному зосереджені на досягненні фінансових показників;
- ключові показники результативності незбалансовані;
- система матеріального заохочення зорієнтована на виконання короткострокових планів і не враховує виконання стратегічних завдань, що негативно впливає на реалізацію стратегії.

Зростання динамічності оточуючого середовища, швидкий розвиток інформаційних технологій, поява труднощів з реалізацією продуктів та послуг поставили під сумнів доцільність традиційного підходу до управління і призвели до необхідності здійснення ефективних перетворень, які базуються на гармонійному поєднанні стратегічного та оперативного менеджменту. Розв'язання зазначеної проблеми в певній мірі досягається завдяки впровадженню концепції збалансованих показників, яка в економічній літературі отримала назву Balanced Scorecard – BSC.

Система збалансованих показників була розроблена американськими дослідниками Девідом Нортонем і Робертом Капланом в 1992 р. і базується на новому підході, який у порівнянні з традиційним забезпечує:

- причинно-наслідкові зв'язки між цілями та показниками результативності;
- відображення інтересів усіх зацікавлених сторін в діяльності компаній;
- прийняття заходів, які узгоджуються з реалізацією конкретних цілей;
- доведення стратегічних та оперативних індикаторів до співробітників усіх рівнів управління;
- моніторинг досягнення стратегічних та оперативних цілей;
- зворотній зв'язок, що створює підґрунтя для коригування стратегії та її удосконалення з урахуванням поточної ринкової ситуації.

Необхідно наголосити, що концепція BSC в економічній літературі розглядається в основному з точки зору підприємств [1-4]. Останнім часом з'явилися поодинокі публікації з позиції банку [5-8].

Теоретична та практична невідпрацьованість цієї проблематики з точки зору банків обумовили необхідність проведення даного наукового дослідження, що дозволить не тільки систематизувати існуючі погляди, але й внести власний вклад в розв'язання наукової задачі, що полягає у обґрунтуванні BSC як інструменту контролінгу, який охоплює такі фази менеджменту: управління портфелем, ризиками, структурою балансу та бюджетом банку.

Слід зазначити, що управління діяльністю суб'єктів господарювання більшість дослідників розглядають, як правило, у розрізі чотирьох перспектив: "Фінанси", "Клієнти", "Внутрішні процеси", "Навчання та розвиток" [1-2, 5-8]. Для банків вищезазначені перспективи доцільно доповнити п'ятою перспективою "Ризики", що пояснюється високим рівнем ризикованості банківської діяльності. Банк, як ніякий інший суб'єкт господарювання, наражається на ризики, настання яких може призвести до катастрофічних наслідків не тільки для нього і банківської системи, але й в цілому для народного господарства. Криза окремого системного банку негативно впливає на роботу багатьох підприємств, установ, організацій та банків, що є його клієнтами та контрагентами. Цей тезис доведений практичною діяльністю багатьох зарубіжних та вітчизняних банків.

Зважаючи на наявність п'яти перспектив, пропонуємо систему збалансованих показників в банку з урахуванням ризиків назвати Risk Balanced Scorecard (RBSC). З позиції п'яти перспектив систему збалансованих показників можна схематично представити наступним чином (рис. 1).

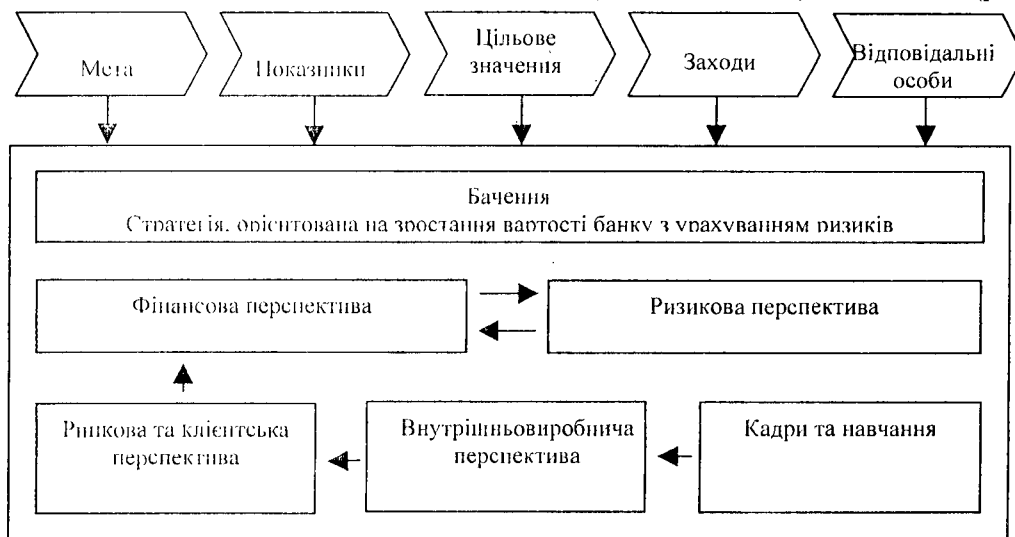


Рис. 1. Основні перспективи системи збалансованих показників в банку

Вихідним пунктом управління банком на основі збалансованих показників виступає стратегія його розвитку. Передумовою розробки стратегії є визначення бачення та місії банку. Бачення перспектив розвитку банку формується в результаті обговорення місії його менеджерами. Як показано на рис.1, стратегія у вигляді сформульованих стратегічних цілей має бути представлена системою показників із зазначенням їхніх кількісних параметрів і доведена до усіх співробітників банку. З метою ефективної реалізації стратегії, кожну стратегічну ціль слід не тільки кількісно виміряти, але й встановити дієвий контроль за її досягненням шляхом аналізу відхилень за принципом "світлофору". Такий аналіз надає змогу виявити причини та осіб, що призвели до появи негативних тенденцій, і розробити відповідні заходи.

Постійний моніторинг збалансованих показників дозволяє вносити коригування в стратегію, які підлягають колегіальному обговоренню та прийняттю вищим керівництвом банку.

Ключовим компонентом BSC для банку є перспектива "Ризики". Ризики охоплюють усі сфери діяльності банку і пов'язані з проведенням, як активних так і пасивних операцій банку.

На наш погляд, ризики в концепції збалансованих показників слід розглядати не тільки як самостійну перспективу, але й як складову чотирьох перспектив, за якими їх поява пов'язана з

відхиленням по кожному індикатору. Завдяки моніторингу показників можна своєчасно перевіряти їх виконання і здійснювати раннє розпізнавання ризиків, що значно підвищує рівень стратегічного контролю в банку.

Ризики банку можна оцінити на основі таких показників, як: економічний капітал (капітал, який необхідний банку для покриття потенційно можливих збитків у відповідності до вибраного довірчого інтервалу); дохідність із урахуванням ризику (розмір чистого операційного доходу, зваженого на ризик, що припадає на одиницю економічного капіталу); показників ризикованості кредитної діяльності (наприклад, максимальний ризик на одного позичальника – обсяг кредитів одному клієнту; максимальний розмір великих кредитних ризиків – сукупний розмір великих кредитів, який може надати банк з урахуванням позабалансових зобов'язань); валютного ризику (наприклад, розмір відкритої валютної позиції); процентного ризику (дюрація - середня тривалість активів і зобов'язань, ген - розрив між чутливими до зміни процентних ставок активів та пасивів); розмір ризикових активів (активи, зважені на ризик), прибутковість ризикових активів (прибуток, що припадає на одиницю ризикових активів) тощо.

Фінансова перспектива відображає, яким чином банк може забезпечити своїм акціонерам зростання його ринкової вартості.

В якості основних фінансових показників слід виділити такі:

- Показники, які орієнтовані на вартість: EVA (економічна додана вартість - здатність банку досягати дохідності вищої, ніж вартість капіталу), інші.

- Показники, що визначають прибутковість діяльності банку (дохід на одного співробітника, прибутковість капіталу, прибутковість активів, затрати на одного співробітника, співвідношення операційного доходу до операційних витрат тощо).

Ринкова та клієнтська перспектива передбачає виявлення :

- потенційних можливостей банку щодо його позиції на ринку;
- ключових клієнтів та їх лояльності до банку;
- зростання бізнесу за рахунок існуючих та залучення нових клієнтів;
- прибутковості, яку забезпечують операції банку з клієнтами;
- долі ринку, яку займає банк при обслуговуванні певного типу клієнтів (фізичних, юридичних осіб) тощо.

Для визначення якості обслуговування клієнтів пропонується використовувати наступні індикатори: своєчасність сплати платіжних документів та виконання інших зобов'язань банком (кредитних, депозитних, гарантійних); випадки допущення помилок персоналом банку (помилкове зарахування коштів на рахунок чи списання коштів з рахунку); швидкість та оперативність вирішення всіх проблем клієнтів; вартість банківських послуг (оцінюється у порівнянні з конкурентами) тощо.

Внутрішньовиробнича перспектива є дзеркальним відображенням ринкової та клієнтської перспективи і спрямована на:

- проведення реінжінірингу бізнес-процесів, скорочення зайвих ланок, що призводить до зменшення операційних витрат;
- створення гібридних продуктів, які одночасно задовольняють декілька потреб клієнтів;
- впровадження нових продуктів;
- налагодження перехресного продажу банківських продуктів;
- впровадження стандартів якості обслуговування ISO-9001;
- виділення ключових бізнес-процесів, від яких в найбільшій мірі залежить отримання доходів та забезпечення прийняттого рівня ризику.

До показників, що характеризують внутрішньобанківську перспективу, можна віднести:

- темпи зростання обсягу продуктів, які надаються клієнтам;
- обсяг реалізації нових банківських послуг (у відсотках до обсягу існуючих активів, дохід від продажу нових продуктів, зростання обсягу активів по нових продуктах);
- продуктивність праці;
- тривалість банківської операції;
- коефіцієнт перехресних продаж.

Реалізація стратегії банку в значній мірі визначається рівнем кваліфікації персоналу, якістю менеджменту та здатністю співробітників до сприйняття інновацій та їх запровадження в банківську практику.

Впровадження інновацій передбачає налагодження тісного співробітництва між топ-менеджментом та іншими співробітниками банку, які відповідають за супроводження певних бізнес-процесів. Таке співробітництво має бути побудоване на довірі, відкритості та постійній комунікації між топ-менеджерами та виконавцями.

В систему RBSC повинні бути включені показники, за допомогою яких можна вимірювати цілі, визначені в стратегії управління персоналом як складової загальної стратегії розвитку банку. Деякі з показників, які пропонуються для оцінки навчання та розвитку співробітників на підприємствах, можуть бути використані і в комерційних банках, зокрема:

- плінність кадрів;
- ступінь задоволеності працівників банку;
- дохід на одного співробітника (характеризує рівень життя співробітників);
- додана вартість на одного співробітника;
- тривалість циклу перепідготовки (термін, який необхідний для підвищення кваліфікації працівників) [1, с.269-270].

До зазначених показників, на нашу думку, слід додати ще такі:

- затрати на навчання/сукупні затрати;
- число угод, укладених одним співробітником;
- дохід на одного співробітника, отриманий від проведення операцій.

Поряд з чітко визначеними параметрами (кількість днів навчання, норма плінності персоналу, тощо), доцільно ввести важко вимірювані показники, щоб приблизно представити картину внутрішнього кадрового потенціалу банку. Зокрема, є доречним використовувати такий індикатор як рівень задоволеності співробітників, який можна визначити на основі детально розробленої анкети.

Між різними перспективами в банку підтримуються причинно-наслідкові зв'язки. Наприклад, ринкова та клієнтська перспектива тісним чином пов'язана із внутрішньовиробничою та фінансовою перспективою, оскільки бізнес-процеси спрямовані на максимальне задоволення потреб клієнтів. Ефективність бізнес-процесів впливає на рівень задоволення потреб клієнтів, а відтак на залучення нових та утримання існуючих клієнтів. Це, в свою чергу, в значній мірі визначає величину фінансового результату банку, який доречно визначати з урахуванням ризиків.

Система збалансованих показників отримала широке розповсюдження в світі. На сьогодні за скромними підрахунками біля 80 % з списку 500 найбільших компаній світу в тій чи іншій мірі застосовують BSC для моніторингу та управління ефективністю своєї діяльності [5, с.45].

Слід наголосити, що в зарубіжних країнах система збалансованих показників переважно функціонує на підприємствах. Існують відомості про те, що за підсумками роботи за 1998 рік Deutsche Bank включив до звіту систему взаємопов'язаних показників [5, с.44].

У вітчизняних банках концепція RBSC поки що не отримала розвитку, що викликано неналагодженістю в більшості з них системи стратегічного планування, відсутністю зв'язку між стратегічними та оперативними планами і орієнтацією менеджменту на виконання виключно фінансових показників.

З огляду п'яти перспектив, впровадження системи RBSC в банках України рекомендуємо здійснювати в такій послідовності:

- розробка стратегії та її формалізація;
- визначення ключових перспектив системи;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків між перспективами;
- вибір показників та встановлення їхніх цільових значень;
- визначення алгоритму розрахунку показників;
- розробка системи заходів для досягнення цільових значень показників;
- побудова архітектури автоматизованої бази даних;
- формування управлінської звітності;
- аналіз управлінської звітності та прийняття управлінських рішень.

Впровадження системи RBSC в банках України дозволить: підвищити ефективність стратегічного та оперативного планування; налагодити дієву систему матеріального заохочення працівників, орієнтовану не тільки на вирішення фінансових, але й стратегічних питань; вдосконалити існуючі бізнес-процеси; виявити ключові фактори успіхів і невдач банку на ринку та забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності.

Література:

1. Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров-управления / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001.- 416 с.
2. Серфлинг К. Ответность и ориентация на стоимость как концепция Balanced Scorecard // Труды Междунар. конф. «Управление компанией и контроллинг: практические возможности и перспектива развития». – Киев: Международный институт бизнеса. – 2003. - С.17-49.
3. Hoeldtke K., Waidmann R., Waschetzko P. Strategisches human resources management (HR)//Controllern magazin. – 2002. - № 5. – P.445-451.
4. Kumpel T., Walde M. Die balanced scorecard im strategischen Kundenmanagement des pharmazeutischen Vertriebs //Controllern magazin. - 2002. - № 6. –P.581-587.
5. Волков А. Роль концепции BSC для мониторинга и управления деятельностью банка // Банковские технологии.-2003.-№3. - С.44-45.
6. Rachwal M. Вы получите то, чего Вы стоите...// Труды профессиональной конференции «Реструктуризация и реинжиниринг коммерческого банка». – Киев: Финансовый Аналитик-Сервис. – 2003. - С.20-29.
7. Балькин Ю.Г. Роль стратегии в реорганизации банка. Стратегическое управление банком по ключевым показателям (KPI), использование системы сбалансированных показателей (BSC) // Труды профессиональной конференции «Реструктуризация и реинжиниринг коммерческого банка». – Киев: Финансовый Аналитик-Сервис. – 2003. – С.30-37.
8. Völker R., Teichert L.-G. Die Zukunft der Bankensteuerung – Balanced Scorecard bei Banken // DieZukunft der Banken – die Banken der Zukunft. – Sternenfels: Verl. Wiss. und Praxis, 2002. – P.11-44.

Горяник Ж. І.

РОЛЬ ЗАОЩАДЖЕНЬ НАСЕЛЕННЯ В ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Місія банківської системи України обумовлена стратегічним курсом економічного і соціального розвитку країни. Банки як фінансові посередники забезпечують поєднання інтересів суб'єктів господарювання та дрібних інвесторів з контрагентами, що шукають вільних інвестиційних ресурсів на фінансовому ринку країни. У цих умовах зростає роль банків щодо мобілізації вільних ресурсів і їх надання іншим учасникам ринку, що відчують у них тимчасову потребу.

Від зростання ресурсного потенціалу банків значно залежать сприятливий інвестиційний клімат у країні, інтеграція банківської системи у світове співтовариство. Зміцнення ресурсного потенціалу комерційних банків є однією з передумов поживлення інвестиційної активності та виходу економіки з кризи. Трансформація соціально-економічної моделі нашого суспільства неможлива без широкомасштабних вкладень у реальний сектор економіки. Разом з тим банківська система не може здійснювати інвестиції у великих обсягах, не володіючи відповідними ресурсами. Тому проблема підвищення інвестиційної активності економіки та проблеми формування міцної ресурсної бази банків взаємопов'язані.

Дослідження проблем інвестиційної діяльності в Україні відбувається у різних напрямках. Зокрема, багато уваги приділяється дослідженню інвестиційного потенціалу країни [1], питанням формування сприятливого інвестиційного клімату. Але, як свідчить досвід багатьох країн, для забезпечення конкурентоспроможності економіки, виходу на якісно новий рівень виробництва та споживання повинні насамперед активно формуватися заощадження, у тому числі і заощадження населення. Проблемами страхування депозитів комерційних банків займаються Конопатська Л., Бондар Н. [7]. Бакун О. Приділяє багато уваги опадоткуванню доходів фізичних осіб від їх депозитних вкладів [2]. Дослідження Вожжова А., Бондар О., Наумової Н стосуються процесів формування поточних пасивів комерційних банків [3]. Проте в Україні недостатньо досліджено проблему формування заощаджень населення як головного інвестиційного ресурсу країни.

Проблеми залучення вкладів населення в банківські установи, запровадження податку на проценти за депозитами обговорювалися 27.03.03 р. на засіданні круглого столу з представниками НБУ, Асоціації українських банків (АУБ).