

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ**

*Анотація. Розглянуто особливості побудови стратегічної карти як інструмента вдосконалення процесу управління фінансовою стійкістю банківської установи. Обґрунтовано доцільність розробки збалансованої системи показників для досягнення стратегічних цілей банку, що аналізується.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности построения стратегической карты как инструмента совершенствования процесса управления финансовой устойчивостью банковского учреждения. Обоснована целесообразность разработки сбалансированной системы показателей для достижения стратегических целей анализируемого банка.*

*Annotation. Aspects of construction of a strategy map as a tool for improving the management process of the financial stability of a banking institution have been investigated. The expediency of developing a balanced scorecard to achieve the strategic goals of the test bank has been substantiated.*

*Ключові слова: фінансова стійкість банку, стратегія, стратегічна карта, стратегічне управління.*

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки, серед проблем, пов'язаних із втручанням фінансової кризи в діяльність банків, досить актуальним є забезпечення фінансової стійкості банківської системи та повернення її стану на докризовий рівень. Стратегічне управління має велике значення для забезпечення стійкого розвитку банку, підвищення його конкурентоспроможності, підтримки належного рівня платоспроможності, ліквідності тощо. Саме тому формування стратегії управління фінансовою стійкістю банку є одним із актуальних питань на сьогодні.

Управління фінансовою стійкістю банків передбачає об'єктивне визначення її поточного й бажаного стану, скоординоване управління фінансовими ресурсами банківської установи, вибір таких управлінських рішень, котрі сприяли б забезпеченню фінансової стійкості.

У літературі зустрічається багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених стратегічному управлінню фінансовою стійкістю комерційного банку. Питанням розробки та застосування стратегічних карт присвячені численні роботи таких зарубіжних вчених, як Р. Каплан, Д. Нортон, П. Нівен та ін.

Метою статті є побудова стратегії управління фінансовою стійкістю на підґрунті програмного продукту *Business Studio* на прикладі ПАТ КБ "Приватбанк".

Однією з методологічних концепцій стратегічного управління банком, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оцінних показників, є методологія розробки "стратегічних карт" розвитку банку [1].

Карта побудована за ієрархічним принципом. Усі цілі, завдання, процеси побудовані в карті і збалансовані по вертикалі й горизонталі – всі дії підприємства взаємопов'язані і мають індикатори, які показують, як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей. Отже, стратегічна карта – це досить простий і наочний спосіб відображення стратегії організації, її цілей і напрямів розвитку. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси.

Використання стратегічних карт дає змогу керівництву отримати необхідну для управління інформацію, яка є вимірною і включеною у стратегічну карту та має стратегічну спрямованість. Крім того, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівництво зможе здійснювати контроль за поточними показниками діяльності банку.

Для обґрунтованої оцінки діяльності фінансово-кредитної установи досліджуються як фінансові, так і нефінансові економічні показники. Зосереджена увага тільки на фінансових показниках не дає повної картини стану банку, не дозволяє побудувати точний прогноз його розвитку. І тому необхідно використовувати і нефінансові показники, які повинні не тільки доповнювати фінансові показники, а й бути наведеними в логічному зв'язку з ними. Необхідно використовувати систему комплексного обліку всіх показників – збалансовану систему показників.

Збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів уже доконаного минулого, а також: вказує, звідки береться зростання доходів; вказує, які клієнти його забезпечують і чому; виявляє ті ключові бізнес-процеси, на вдосконаленні яких повинна зосередитися компанія, щоб якнайкраще донести свою унікальну пропозицію до споживача; допомагає спрямувати інвестиції та зорієнтувати в цьому напрямі роботу з персоналом, розвиток внутрішніх систем компанії, корпоративної культури і клімату.

Таким чином, будь-яка модель розробки стратегії може претендувати на повноту тільки в тому випадку, якщо в ній містяться відповіді на питання, що стосуються різних сфер діяльності компанії.

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортеном, СЗП розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових [2]:

фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також

клієнтська: під час формулювання клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес-підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

внутрішня: розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та вдосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

навчання й розвиток: відображає ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії.

Процес розробки стратегічної карти становить наочну систему взаємозв'язків цілей, планів та ключових показників, які повинні бути досягнені в процесі її побудови [3].

Перевагою використання стратегічних карт є проведення постійного моніторингу за діяльністю суб'єкта господарювання та проведення перспективного аналізу та планування. Саме вони дають змогу оперативно порівнювати заплановані кількісні та якісні параметри з отриманими результатами, на основі чого можна аналізувати ефективність функціонування окремих елементів та всієї системи в цілому [5].

В основі загальної стратегічної карти лежить корпоративний план навчання і зростання. Ця проекція визначає основні елементи культури, технології та навичок, які критично важливі для організації, якщо вона дійсно планує виконувати свої внутрішні процеси, тобто і стратегію.

Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті вперше дозволили організаціям ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях організації [4].

Аналіз цілей та причинно-наслідкових зв'язків показав, що підвищення кваліфікації персоналу, залучення й утримання кваліфікованого та досвідченого персоналу, а також його постійне вмотивування тісно пов'язане зі здійсненням внутрішніх процесів. Підвищення кваліфікації має забезпечувати поглиблення фахових знань та навичок за спеціальністю, формувати у персоналу банку та його філій високий професіоналізм, корпоративну культуру, систему цінностей сучасного банку, готовність до оволодіння інноваційними банківськими технологіями.

Щодо клієнтської складової, то її метою є опис можливої стратегії, а от цілі фінансової складової – це фінансові результати вдалої стратегії. Завдання двох інших складових – внутрішніх процесів та навчання і розвитку – формулюють, якими способами слід реалізовувати вибрану стратегію. На рисунку наведено стратегічну карту банку з метою підвищення його фінансової стійкості.

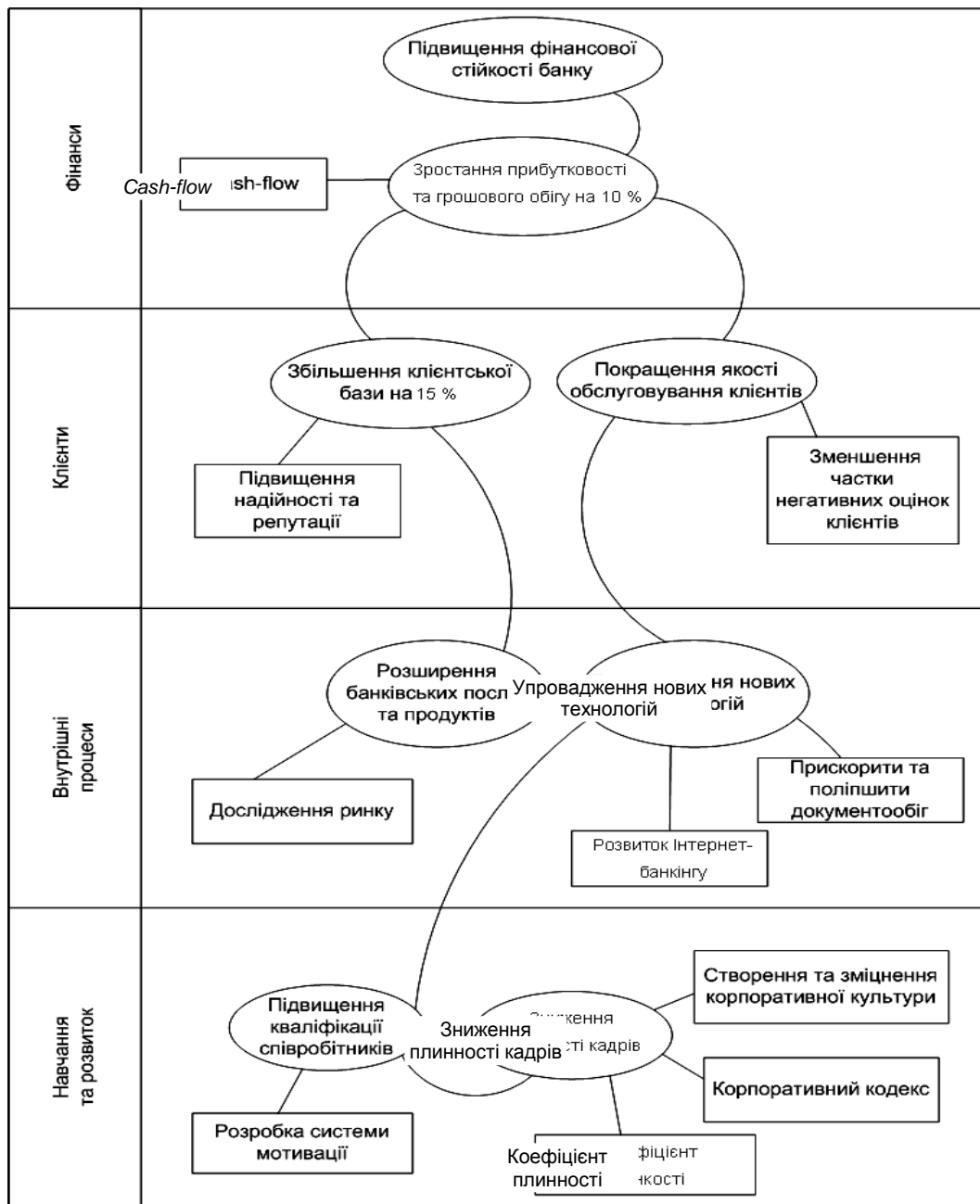


Рис. Стратегічна карта банку управління фінансовою стійкістю

Як можна бачити, головною стратегічною метою банку управління фінансовою стійкістю є її підвищення, що є відповідно гарантом зростання прибутковості грошового обігу. Для її досягнення необхідно виконати завдання, які встановлюються на кожному з рівнів.

Отже, створення стратегічної карти – це необхідний крок для визначення перспектив, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті дозволяють банківській установі ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях. Стратегічна карта дає можливість донести до окремих підрозділів і співробітників банку їх роль у реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, а кожен рівень буде мати можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті.

Таким чином, упровадження програмного продукту *Business Studio* в систему стратегічного управління структурою капіталу ПАТ КБ "Приватбанк" є одним зі способів покращення даної системи, що приведе до підвищення ефективності стратегічного планування у банку, розробки дієвої фінансової стратегії, а також до вдосконалення системи управління банком у цілому. Розроблена стратегічна карта на основі збалансованої системи показників є інструментом, який надає банківській установі можливість систематизувати і концентрувати свої зусилля на виконання довгострокової стратегії управління фінансовою стійкістю.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Литовченко О. Ю. Стратегічна карта як інструмент стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Литовченко, М. Г. Громак. – Режим доступу :

[http://www.rusnauka.com/5\\_SVMN\\_2013/Economics/10\\_129165.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_SVMN_2013/Economics/10_129165.doc.htm). – Назва з екрану. 2. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 512 с. 3. Лісова Н. О. Стратегічна карта BSC: теорія та практика / Н. О. Лісова, Г. О. Свірська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – С. 90–94. 4. Недосекин А. О. Карта банковских рисков как зеркало системы стратегических показателей [Электронный ресурс] / А. О. Недосекин. – Режим доступа : [www.ifel.ru/br5/2.pdf](http://www.ifel.ru/br5/2.pdf). – Название с экрана. 5. Хвостіна І. Використання стратегічних карт в аналізі економічної ефективності системи інформаційного забезпечення підприємств машинобудівної галузі [Електронний ресурс] / І. Хвостіна. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ecan/2009\\_4/pdf/hvostina.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ecan/2009_4/pdf/hvostina.pdf). – Назва з екрану.