

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ БАНКУ

© 2015 ЧМУТОВА І. М.

УДК 005.584:336.71

Чмутова І. М.

Особливості використання технології збалансованої системи показників на різних стадіях життєвого циклу банку

Визначено цілі та показники за проєкціями збалансованої системи показників (ЗСП): «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «розвиток персоналу» на різних стадіях життєвого циклу банку. Через виділення показників-репрезентантів фінансової проєкції ЗСП у розрізі груп (ресурсна стійкість, ліквідність, ділова активність, фінансова результативність) доведено варіативність їх складу для банків, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу. Встановлено, що на стадії створення фінансову проєкцію ЗСП складають: рівень міжбанківських кредитів у зобов'язаннях, коефіцієнт співвідношення високоліквідних і робочих активів, частка роздрібних кредитів в активах, рентабельність балансового капіталу; на стадії екстенсивного зростання вона включає коефіцієнт участі капіталу у формуванні активів, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт прострочених кредитів, рентабельність активів; реалізацію фінансових цілей банку на стадії інтенсивного зростання можна виміряти коефіцієнтом загальної достатності капіталу, коефіцієнтом поточної ліквідності, часткою роздрібних кредитів в активах, чистою процентною маржею; на стадії зрілості до переліку фінансової проєкції ЗСП входять коефіцієнт надійності, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт кредитної активності, рентабельність активів; на стадії спаду – доходність чистих активів, рівень страхування активів резервами, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності. При відборі показників до складу ЗСП забезпечена відповідність цілей і показників за її проєкціями загальної стратегії банку на певній стадії життєвого циклу та домінантам його фінансової стратегії.

Ключові слова: збалансована система показників, банк, стадія життєвого циклу, фінансова стійкість, показники-репрезентанти

Рис.: 5. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 11.

Чмутова Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра банківської справи, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: irinabank@mail.ru

УДК 005.584:336.71

UDC 005.584:336.71

Чмутова И. Н. Особенности использования технологии сбалансированной системы показателей на разных стадиях жизненного цикла банка

Определены цели и показатели проєкций сбалансированной системы показателей (ССП): «финансы», «клиенты», «внутренние бизнес-процессы», «развитие персонала» на разных стадиях жизненного цикла банка. Через выделение показателей-представителей финансовой проєкции СПП в разрезе групп (ресурсная устойчивость, ликвидность, деловая активность, финансовая результативность) доказана варіативность их состава для банков, которые находятся на разных стадиях жизненного цикла. Установлено, что на стадии создания финансовую проєкцию СПП составляют: уровень межбанковских кредитов в обязательствах, коэффициент соотношения высоколиквидных и рабочих активов, доля розничных кредитов в активах, рентабельность балансового капитала; на стадии экстенсивного роста она включает коэффициент участия капитала в формировании активов, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент просроченных кредитов, рентабельность активів; реалізацію фінансових цілей банка на стадії інтенсивного зростання можна измерить коэффициентом общей достаточности капитала, коэффициентом текущей ликвидности, долей розничных кредитов в активах, чистой процентной маржой; на стадии зрелости в финансовую проєкцию СПП входят коэффициент надежности, коэффициент общей ликвидности, коэффициент кредитной активности, рентабельность активів; на стадии спада – доходность чистых активов, уровень страхования активів резервами, коэффициент общей ликвидности, коэффициент платежеспособности. При отборе показателей в состав СПП обеспечено соответствие целей и показателей по ее проєкциям общей стратегии банка на определенной стадии жизненного цикла и доминантам его финансовой стратегии.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, банк, стадия жизненного цикла, финансовая устойчивость, показатели-репрезентанты

Chmutova I. M. Peculiarities of Using the Balanced Scorecard Technology at Different Stages of the Bank Life Cycle

The objectives and indicators of projections of the Balanced Scorecard system (BSC): “finance”, “clients”, “internal business processes”, “staff development” at different stages of the bank life cycle have been defined. Through the allocation of representative indicators of the financial projection of BSC according to the groups (resource stability, liquidity, business activity, financial performance) the variability of their composition for banks being at different stages of the life cycle has been proved. It has been found that at the stage of creation the financial projection of BSC comprises: the level of interbank loans in liabilities, the level of interbank loans in obligations, ratio of highly liquid and working assets, share of retail loans in assets, return on the balance capital; at the stage of extensive growth it includes the rate of the capital participation in formation of assets, current liquidity ratio, ratio of overdue loans, return on assets; realization of financial goals of the bank at the stage of intensive growth can be measured by the total capital adequacy ratio, current liability ratio, share of retail loans in assets, net interest margin; at the stage of maturity the financial projection of BSC includes safety ratio, general liquidity ratio, ratio of credit activity, return on assets; at the stage of recession — the return on net assets, level of assets insurance by reserves, general liquidity ratio, solvency ratio. When choosing indicators to be included into BSC there was ensured the correspondence of the objectives and indicators of its projections to the bank general strategy at a certain stage of the life cycle and the dominants of its financial strategy.

Key words: Balanced Scorecard, bank, stage of the life cycle, financial strength, representative indicators

Pic.: 5. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 11.

Chmutova Iryna M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Email: irinabank@mail.ru

Рис.: 5. Табл.: 2. Библ.: 11.

Чмутова Ирина Николаевна – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра банківського дела, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: irinabank@mail.ru

Вступ. Збалансована система показників (ЗСП), яка характеризує фінанси, політику у сфері відносин з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу, протягом останніх років перетворилася на широко використовувану комплексну технологію управління організаціями різних сфер діяльності, що дозволяє втілювати стратегічні цілі у конкретні плани та показники. Проте більшість вітчизняних банків не має досвіду її впровадження й використання. Разом із застосуванням ЗСП для оцінювання діяльності, розроблення та реалізації стратегії банку, вона також придатна для відображення траєкторії його розвитку за стадіями життєвого циклу. При цьому має бути забезпечена відповідність цілей і показників за проєкціями ЗСП загальній стратегії банку на певній стадії життєвого циклу, домінантам фінансової стратегії, крім того, мають бути враховані особливості стадій життєвого циклу банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання ЗСП у стратегічному управлінні банком висвітлено у роботах [1; 2; 3; 6], зміст ЗСП як інструмента банківського контролінгу розкрито у [11], для оцінки роботи філіалів банку ця технологія пропонується у [7]. Проте визначення складу ЗСП з урахуванням поточного етапу розвитку банку, що знаходить прояв у стадіях його життєвого циклу, поки що перебуває поза увагою науковців і практиків.

Слід зазначити, що дослідниками здійснювалися спроби визначити цілі і показники ЗСП для підприємств з урахуванням стадій їх життєвого циклу [4; 5], проте обґрунтування складу фінансової проєкції ЗСП на емпіричних даних не проводилося. Крім того, діяльність банку суттєво відрізняється від промислового підприємства, він має відмінності у складі стадій життєвого циклу та їх характеристиках, що вимагає іншого переліку цілей і показників ЗСП.

Виходячи з цього, метою статті є визначення цілей і показників за проєкціями ЗСП: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «розвиток персоналу» на різних стадіях життєвого циклу банку.

Результати дослідження. Фінансова проєкція вважається результативною у ЗСП, тому у першу чергу необхідним є обґрунтування складу показників саме за цією проєкцією. Такими показниками можуть слугувати виділені на кожній стадії життєвого циклу банку репрезентанти фінансової стійкості за її складовими – ресурсною стійкістю, ліквідністю, діловою активністю, фінансовою результативністю. Це уможливить встановлення причинно-наслідкових зв'язків цілей і показників фінансової проєкції ЗСП з іншими («клієнти», «бізнес-процеси», «розвиток персоналу») для різних стадій життєвого циклу банку.

Визначення показників-репрезентантів за складовими фінансової стійкості банку, які конкретизують його пріоритетні фінансові цілі у межах визначених домінант

фінансової стратегії, можна здійснити з використанням методу «центру ваги», який є одним з методів багатовимірної аналізу [8; 9] та дає можливість вибрати найбільш репрезентативні показники, що несуть у собі інформаційне навантаження, притаманне групі показників. Алгоритм застосування методу «центру ваги» передбачає такі етапи.

1. Формування матриці вихідних даних за кожною складовою фінансової стійкості банку Y_1, Y_2, \dots, Y_q , де q – число складових. У якості вихідних даних виступили показники ресурсної стійкості, ліквідності, ділової активності усіх функціонуючих у 2014 р. банків України. Для q -ої складової структура матриці визначена таким чином: $Y_q = (y_{ij}), i = [1; m], j = [1; n]$, де y_{ij} – значення j -го показника для i -го банку; m – число банків; n – число досліджуваних показників, що входять в q -ту складову. Для системи показників фінансової стійкості сформовано чотири види матриць для кожної групи банків, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу (створення, екстенсивне зростання, інтенсивне зростання, зрілість, спад). Стадії життєвого циклу банків України ідентифіковано за показниками, запропонованими у попередніх дослідженнях автора [10]: річним темпом зростання ринкової частки, річним темпом зростання доходів, річним темпом зростання витрат на персонал.
2. Проведення стандартизації показників. Результатом цього етапу є набір матриць стандартизованих значень показників за кожною складовою фінансової стійкості для кожної стадії життєвого циклу банків: Z_1, Z_2, \dots, Z_q .
3. Розрахунок матриць відстаней P_1, P_2, \dots, P_q на основі описаних вище обчислювальних процедур. Як міра відстані використана евклідова відстань.
4. Вибір показників-репрезентантів за складовими фінансової стійкості банку за правилами, викладеними у [8; 9].

Евклідові відстані було розраховано між показниками ресурсної стійкості, ліквідності, ділової активності, фінансової результативності для різних стадій життєвого циклу банків та проілюстровано на прикладі показників ділової активності (табл. 1). Вихідну сукупність складали: коефіцієнт кредитної активності (DA_1), коефіцієнт робочих активів (DA_2), рівень страхування активів резервами (DA_3), коефіцієнт прострочених кредитів (DA_4), частка роздрібних кредитів в активах (DA_5), частка міжбанківських кредитів в активах (DA_6).

З даних табл. 1 видно, що на стадіях створення й інтенсивного зростання найбільш представницьким показником ділової активності є частка роздрібних кредитів в активах, на стадії екстенсивного зростання – коефіцієнт

Матриця евклідових відстаней між показниками ділової активності банків (сформовано автором)

	ДА ₁	ДА ₂	ДА ₃	ДА ₄	ДА ₅	ДА ₆	Сума
Стадія створення							
ДА ₁	0	2.630915	3.548715	1.611601	2.113034	2.418148	12.32241
ДА ₂	2.630915	0	3.176418	2.707564	3.183354	3.254736	14.95299
ДА ₃	3.548715	3.176418	0	3.817846	2.746118	2.606535	15.89563
ДА ₄	1.611601	2.707564	3.817846	0	3.191236	3.451315	14.77956
ДА ₅	2.113034	3.183354	2.746118	3.191236	0	0.388454	11.6222
ДА ₆	2.279453	3.254736	2.606535	3.451315	0.388454	0	11.98049
Стадія екстенсивного зростання							
ДА ₁	0	3.485575	3.553187	3.109104	4.702248	5.322445	20.17256
ДА ₂	3.485575	0	4.861204	4.536803	5.379935	5.041222	23.30474
ДА ₃	3.553187	4.861204	0	1.000836	3.89756	4.167284	17.48007
ДА ₄	3.109104	4.536803	1.000836	0	4.121086	4.710447	17.47828
ДА ₅	4.702248	5.379935	3.89756	4.121086	0	3.930082	22.03091
ДА ₆	5.322445	5.041222	4.167284	4.710447	3.930082	0	23.17148
Стадія інтенсивного зростання							
ДА ₁	0	6.980861	8.158701	8.631569	8.418354	9.269851	41.45934
ДА ₂	6.980861	0	9.219426	9.916774	8.97498	9.013106	44.10515
ДА ₃	8.158701	9.219426	0	7.394713	5.990699	9.459921	40.22346
ДА ₄	8.631569	9.916774	7.394713	0	7.258598	7.95352	41.15517
ДА ₅	8.418354	8.97498	5.990699	7.258598	0	8.191585	38.83422
ДА ₆	9.269851	9.013106	9.459921	7.95352	8.191585	0	43.88798
Стадія зрілості							
ДА ₁	0	7.840171	11.16411	12.36133	11.76177	13.09143	56.21882
ДА ₂	7.840171	0	12.96078	12.23682	11.5695	11.93335	56.54062
ДА ₃	11.16411	12.96078	0	10.09289	11.43171	12.38546	58.03494
ДА ₄	12.36133	12.23682	10.09289	0	11.49811	10.54856	56.73771
ДА ₅	11.76177	11.5695	11.43171	11.49811	0	12.3197	58.58078
ДА ₆	13.09143	11.93335	12.38546	10.54856	12.3197	0	60.27852
Стадія спаду							
ДА ₁	0	1.552347	1.725929	3.971599	1.629879	2.44949	11.32924
ДА ₂	1.552347	0	2.479776	4.603673	2.279528	2.44949	13.36481
ДА ₃	1.725929	2.479776	0	3.821856	0.507245	2.44949	10.79859
ДА ₄	3.971599	4.603673	3.821856	0	3.932448	2.44949	18.77907
ДА ₅	1.629879	2.279528	0.507245	3.932448	0	2.44949	10.8843
ДА ₆	2.44949	2.44949	2.44949	2.44949	2.44949	0	12.24745

прострочених кредитів, на стадії зрілості – коефіцієнт кредитної активності, на стадії спаду – рівень страхування активів резервами. Це відповідає особливостям стадій життєвого циклу банку. На стадії створення необхідним є залучення клієнтів, у тому числі фізичних осіб, для кредитного обслуговування, що відображає показник роздрібних кредитів в активах. Цей показник є репрезентативним і на стадії інтенсивного зростання, яке відбувається за рахунок розширення ринкової частки, що може бути здійснене за рахунок розвитку роздрібно-кредитування.

Екстенсивне зростання характеризується швидким нарощенням доходів, у яких переважна частина належить процентним доходам від кредитування. Відомо, що між дохідністю і ризиком існує пряма залежність, отже на цій стадії посиленого контролю вимагає коефіцієнт прострочених кредитів. Стадія зрілості, коли відбувається стабілізація діяльності і призупинення темпів зростання, обумовлює необхідність розширення кредитної активності для запобігання переходу до стадії спаду, тому показником-репрезентантом є коефіцієнт кредитної активності. На ста-

дії спаду одним з основних завдань банку є недопущення подальшої втрати своїх позицій задля майбутнього відродження функціонування, а також збереження якості активів, що відображає рівень страхування активів резервами, який виділився як репрезентант на цій стадії.

Результати розрахунків репрезентантів за іншими складовими фінансової стійкості досліджених банків показали, що перелік репрезентантів на кожній стадії варіюється (табл. 2).

На основі виділених цільових показників сформована карта цілей для банків на стадії створення (рис. 1).

Основне завдання банку на стадії створення – виживання і зміцнення фінансового стану. Для виконання цього завдання та подальшого розвитку банку необхідно забез-

печити ділову активність і ліквідність, оскільки здатність своєчасно виконувати зобов'язання дозволить сформувати у подальшому стабільні відносини з клієнтами. Оптимізація співвідношення високоліквідних і робочих активів знаходиться у взаємозв'язку з показником питомої ваги роздрібних кредитів в активах, збільшення якої, у свою чергу, позитивно впливає на дохідність, зокрема рентабельність власного капіталу. Досягнення фінансових цілей банку залежить від того, чи зможе він знайти і зайняти власну ринкову нішу, що не є можливим без пошуку та залучення клієнтів, створення позитивного іміджу, створення асортименту послуг, які б задовольняли вимогам певного клієнтського сегменту, а також стандартизації і регламентації бізнес-процесів.

Таблиця 2

Показники-репрезентанти фінансової стійкості банків залежно від стадій їх життєвого циклу (складено автором)

Стадія життєвого циклу	Репрезентативний показник за складовою фінансової стійкості			
	ресурсна стійкість	ліквідність	ділова активність	фінансова результативність
Створення	Рівень міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	Коефіцієнт співвідношення високоліквідних і робочих активів	Частка роздрібних кредитів в активах	Рентабельність балансового капіталу
Екстенсивне зростання	Коефіцієнт участі капіталу у формуванні активів	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт прострочених кредитів	Рентабельність активів
Інтенсивне зростання	Загальна достатність капіталу	Коефіцієнт поточної ліквідності	Частка роздрібних кредитів в активах	Чиста процентна маржа
Зрілість	Коефіцієнт надійності	Коефіцієнт загальної ліквідності	Коефіцієнт кредитної активності	Рентабельність активів
Спад	Коефіцієнт платоспроможності (адекватності) регулятивного капіталу	Коефіцієнт загальної ліквідності	Рівень страхування активів резервами	Дохідність чистих активів



Рис. 1. Карта цілей банку на стадії створення (складено автором)

Реалізацію означених цілей можна контролювати за такими показниками у розрізі проєкцій ЗСП: «фінанси» – рівень міжбанківських кредитів у зобов'язаннях, коефіцієнт співвідношення високоліквідних і робочих активів, частка роздрібних кредитів в активах, рентабельність балансового капіталу; «клієнти» – частка активів банку в активах банківської системи, частка залучених клієнтів у загальній кількості клієнтів, частота звернень за послугами клієнтів до банку, витрати на маркетинг і рекламу у загальних витратах банку; «внутрішні бізнес-процеси» – кількість

продуктів у продуктовому ряді банку, частка стандартизованих та регламентованих бізнес-процесів, обсяг продажів продуктів, які надаються клієнтам; «розвиток персоналу» – коефіцієнт забезпеченості кадрами, коефіцієнт інтелектуального потенціалу.

Основна фінансова мета банку на стадії екстенсивного зростання – підвищення рівня ділової активності у напрямі залучення та розміщення ресурсів. Взаємозв'язок між цілями банку відповідно до проєкцій ЗСП на цій стадії подано на рис. 2.

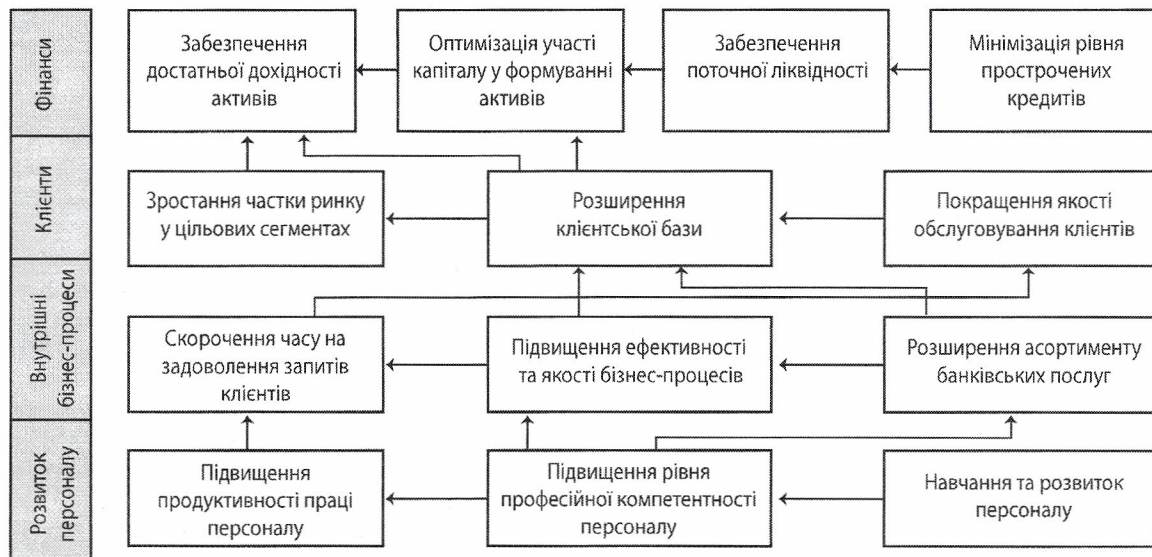


Рис. 2. Карта цілей банку на стадії екстенсивного зростання (складено автором)

Екстенсивне зростання характеризується швидким нарощенням доходів та витрат на персонал (середній темп зростання 309,4 % та 298,32 % відповідно) за відсутності збільшення ринкової частки, тому слід забезпечити її зростання за рахунок розширення клієнтської бази, покращення якості обслуговування клієнтів, що позитивно впливатиме на дохідність активів. У напрямі розвитку персоналу основним завданням є зростання продуктивності праці, що можливо завдяки підвищенню рівня компетентності персоналу через його навчання. Це, у свою чергу, буде сприяти забезпеченню якості бізнес-процесів та зменшенню витрат часу на обслуговування клієнтів.

Показниками ЗСП на стадії екстенсивного зростання обрано такі: за проєкцією «фінанси» – коефіцієнт участі капіталу у формуванні активів, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт прострочених кредитів, рентабельність активів; за проєкцією «клієнти» – середній обсяг активів у розрахунку на одного клієнта, коефіцієнт розвитку клієнтської бази, середня кількість скарг у розрахунку на одного клієнта; за проєкцією «внутрішні бізнес-процеси» – час на задоволення запиту клієнта, частка стандартизованих банківських продуктів, частка нових продуктів у продуктовому ряді банку; за проєкцією «розвиток персоналу» – частка витрат на навчання персоналу у витратах на персонал, частка працівників, що пройшли навчання за рік, у загальній кількості працівників, частка працівників з вищою спеціалізованою освітою у загальній чисельності

персоналу, частка працівників, що мають науковий ступінь, продуктивність праці персоналу.

Фінансовим пріоритетом на стадії інтенсивного зростання є підвищення фінансової результативності, у тому числі – забезпечення випереджальних темпів зростання прибутку над активами (рис. 3).

Відповідно до визначеної у [10] загальної стратегії, на стадії інтенсивного зростання основною метою банку є вихід на нові ринкові сегменти, що можна здійснити через залучення нових клієнтів та забезпечення лояльності існуючих.

Це залежить від здатності банку створювати нові банківські продукти та послуги на основі дослідження і задоволення вимог клієнтів, а також зменшувати їх собівартість. Розроблення продуктивних інновацій неможливо без стимулювання інноваційної активності персоналу і створення проєктних команд для їх впровадження. На цій стадії склад показників ЗСП буде таким: за проєкцією «фінанси» – коефіцієнт загальної достатності капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності, частка роздрібних кредитів в активах, чиста процентна маржа; за проєкцією «клієнти» – середня кількість клієнтів на одне відділення, середній обсяг прибутку у розрахунку на одного клієнта, середній обсяг залучених ресурсів у розрахунку на одного клієнта; за проєкцією «внутрішні бізнес-процеси» – частка нових продуктів у продуктовому ряді банку, частка операційних витрат у загальних витратах, коефіцієнт автоматизації процесу



Рис. 3. Карта цілей банку на стадії інтенсивного зростання (складено автором)

обслуговування; за проєкцією «розвиток персоналу» – коефіцієнт творчої активності персоналу, кількість працівників, що беруть участь у роботі проєктних команд, витрати на інноваційну діяльність.

На стадії зрілості банк набув визнання з боку клієнтів та контрагентів, проте середній темп зростання ринкової частки на цій стадії становить 91,14 %, що потребує або захисту частки ринку за умови вибору стратегії стабілізації, або виходу на зарубіжні ринки та інтенсивного впровадження інновацій за умови вибору стратегії диверсифікованого зростання [10]. У цей період важливо удосконалювати усі сфери діяльності, щоб запобігти переходу до стадії спаду. Особлива роль при цьому належить персоналу,

який, володіючи високим потенціалом, зможе забезпечити поєднання стабільності бізнес-процесів та інноваційного розвитку. У фінансовому аспекті важливим є забезпечення надійності, балансу прибутковості та ліквідності при збереженні кредитної активності (рис. 4).

Покращення корпоративного клімату сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу. Мотивовані працівники будуть підтримувати та реалізовувати заходи, спрямовані на здобуття ними стратегічно важливих компетентностей. Це позитивно вплине на оптимізацію бізнес-процесів та формування системи впровадження інновацій, яка забезпечить розроблення унікальних банківських продуктів, що разом з диверсифікацією банківських операцій



Рис. 4. Карта цілей банку на стадії зрілості (складено автором)

та послуг уможливить освоєння зарубіжних ринків завдяки сформованим конкурентним перевагам. Диверсифікація та оптимізація співвідношення між вартістю та якістю обслуговування також сприятимуть активізації кредитної діяльності, що, у свою чергу, підвищить дохідність банківських операцій.

Досягнення означених цілей можна вимірювати такими показниками ЗСП: проєкція «фінанси» – коефіцієнтом надійності, коефіцієнтом загальної ліквідності, коефіцієнтом кредитної активності, рентабельністю активів; проєкція «клієнти» – середнім обсягом доходів банку у розрахунку на одного клієнта, середнім обсягом витрат банку у розрахунку на одного клієнта, коефіцієнтом задоволеності клієнтів; проєкція «внутрішні бізнес-процеси» – часткою доходів від нових продуктів у загальних доходах, часткою

унікальних продуктів у продуктовому ряді банку порівняно з конкурентами, середніми витратами часу на створення нового продукту; проєкція «розвиток персоналу» – рівнем мотивації працівників, коефіцієнтом стимулювання організаційних пропозицій, індексом задоволеності працівників, рівнем забезпечення кар'єри (частка працівників, яких підвищено у посаді за аналізований період), часткою розвинених стратегічних можливостей (навичок).

На стадії спаду відбувається суттєве падіння ринкової частки (у середньому на 68,78 %), доходів (на 38,88 %), витрат на персонал (на 70,76 %). Можливими варіантами загальної стратегії на цій стадії є переорієнтація або «відсікання зайвого», а домінантою фінансовою стратегією – забезпечення ділової активності щодо пошуку нових напрямів вкладання коштів (рис. 5).



Рис. 5. Карта цілей банку на стадії спаду (складено автором)

Слід зазначити, що часто потрапляння на стадію спаду обумовлено прорахунками у стратегії й неввірно обраними управлінськими технологіями. У свою чергу, обґрунтуванню стратегії допомагає знання поточної стадії життєвого циклу та її характерних рис і проблем, що підкреслює важливість використання концепції життєвого циклу у фінансовому менеджменті банку.

Для подолання спаду і продовження розвитку банку необхідно забезпечити платоспроможність та ділову активність. Актуальним є й зниження витрат, хоча деякі напрями переорієнтації можуть вимагати додаткових інвестицій. Потрібно не допустити подальшого зменшення ринкової частки, для чого слід інтенсифікувати маркетингову діяльність, відмовитися від таких послуг і продуктів, які не відповідають запитам клієнтів, що дозволить також скоротити витрати. Причиною спаду може бути невідповідність технологій здійснення банківських операцій сучасним вимогам, тому необхідно активізувати пошук можливостей для їх оновлення. Значні втрати може спричинити відтік кваліфікованих кадрів, виходячи з чого слід забезпечити усі умови для втримання працівників та їх об'єднання.

Показниками ЗСП банку на стадії спаду можуть бути: за проєкцією «фінанси» – дохідність чистих активів, рівень страхування активів резервами, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності (адекватності) регулятивного капіталу; за проєкцією «клієнти» – частка втрачених клієнтів у загальній кількості клієнтів, співвідношення кількості клієнтів та працівників банку, співвідношення прибутку та витрат на маркетинг; за проєкцією «внутрішні бізнес-процеси» – розмір операційних витрат, тривалість банківської операції, коефіцієнт використання каналу збуту; за проєкцією «розвиток персоналу» – коефіцієнт плінності кадрів, коефіцієнт стабільності персоналу, ступінь лояльності працівників.

Висновки. Проведене дослідження дозволило емпірично довести варіативність показників фінансової проєкції ЗСП за групами ресурсної стійкості, ліквідності, ділової активності, фінансової результативності залежно від стадії життєвого циклу банку.

Формування збалансованої системи показників, побудованої на основі взаємозв'язку сформованої базової стратегії, домінант фінансової стратегії і стадії життєвого

циклу банку забезпечить систему фінансового менеджменту інструментом оцінки ефективності діяльності та управління нею, який відповідає поточному етапу розвитку банку.

Запропонований підхід дозволяє сформувати систему ключових показників, які є спільними для банків, що перебувають на той самій стадії життєвого циклу та дотримуються подібної стратегії. Також забезпечується збалансованість системи показників: зв'язок між рівнем фінансової стійкості банку і його цілями, показниками, завданнями, діями, та відповідність основним вимогам до системи показників: узагальненості, орієнтації на стратегію, концентрації на ключових напрямках, гнучкості, можливості здійснювати контроль.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі може бути виявлення закономірностей у життєвих циклах банків через аналіз їх діяльності протягом тривалого періоду часу, а також формування узгоджених на стратегічному і тактичному рівнях технологій фінансового менеджменту на різних стадіях життєвого циклу банків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрос С. В. Стратегічне управління діяльністю банків з використанням збалансованої системи показників / С. В. Андрос // Наукові праці ДонНТУ. – 2011. – № 39 (2). – С. 198 – 202.
2. Бариліук І. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банку / І. Бариліук // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 147 – 153.
3. Бітюкова О. Система збалансованих показників як інструмент стратегічного управління в банку / О. Бітюкова // Вісник КНТЕУ. – 2007. – № 2. – С. 115 – 121.
4. Гусева Н. В. Формирование базовой системы сбалансированных показателей по этапам жизненного цикла предприятия / Н. В. Гусева // Сибирская финансовая школа. – 2010. – № 4. – С. 111 – 115.
5. Гусева Н. В. Формирование базовой системы целей организации по этапам ее жизненного цикла // Сибирская финансовая школа. – 2008. – № 6. – С. 88 – 93.
6. Єремейчук Р. А. Використання збалансованої системи показників та SPACE-аналізу для визначення стратегії банку / Р. А. Єремейчук, О. С. Безродна // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 277 – 284.
7. Зверькова Т. Н. Рейтинговые оценки деятельности филиалов банка / Т. Н. Зверькова // Вестник ОГУ. – 2010. – № 13 (119). – С. 157 – 161.
8. Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности / Т. С. Клебанова, Л. С. Гурьянова, Н. Богониколос и др. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2006. – 312 с.
9. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; [пер. с польск. В. В. Иванова; науч. ред. В. М. Жуковской]. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.
10. Чмутова І. М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу / І. М. Чмутова // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 5 – 6. – С. 94 – 97.
11. Шульга Н. П. Система збалансованих показників як інструмент контролінгу комерційного банку / Н. П. Шульга // Економіка Крима. – 2003. – № 8. – С. 16 – 20.

REFERENCES

Andros, S. V. "Stratehichne upravlinnia diialnistiu bankiv z vykorystanniam zbalansovanoi systemy pokaznykiv" [Strategic management of banks using the balanced scorecard]. *Naukovi pratsi DonNTU*, no. 39 (2) (2011): 198-202.

Baryliuk, I. "Zbalansovana systema pokaznykiv - osnova stratehichnoho upravlinnia resursnym potentsialom banku" [Balanced Scorecard - the basis of strategic management resource potential of the bank]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*, no. 19 (2009): 147-153.

Bitiukova, O. "Systema zbalansovanykh pokaznykiv iak instrument stratehichnoho upravlinnia v banku" [Balanced Scorecard as a tool of strategic management at the bank]. *Visnyk KNTEU*, no. 2 (2007): 115-121.

Chmutova, I. M. "Stratehichniy vybir banku na riznykh stadiakh ioho zhyttievoho tsyklu" [Strategic Choices bank at different stages of its life cycle]. *Ekonomichniy chasopys-XXI*, no. 5-6 (2015): 94-97.

Guseva, N. V. "Formirovanie bazovoy systemy tseley organizatsii po etapam ee zhiznennogo tsikla" [Forming the base of the organization's goals for the lifecycle]. *Sibirskaia finansovaia shkola*, no. 6 (2008): 88-93.

Guseva, N. V. "Formirovanie bazovoy systemy sbalansirovanykh pokazateley po etapam zhiznennogo tsikla predpriatia" [Forming the base of a balanced scorecard for the stages of the life cycle of the enterprise]. *Sibirskaia finansovaia shkola*, no. 4 (2010): 111-115.

Klebanova, T. S. et al. *Modelirovanie finansovykh potokov predpriatia v usloviakh neopredelennosti* [Modelling financial flows of the company in the face of uncertainty]. Kharkiv: INZHEK, 2006.

Pliuta, V. *Sravnitelnyy mnogomernyy analiz v ekonomicheskikh issledovaniakh: metody taksonomii i faktornogo analiza* [Comparative multivariate analysis in economic research: methods of taxonomy and factor analysis]. Moscow: Statistika, 1980.

Shulha, N. P. "Systema zbalansovanykh pokaznykiv iak instrument kontrolinhu komertsiihnoho banku" [Balanced Scorecard as a tool for controlling commercial bank]. *Ekonomyka Kryma*, no. 8 (2003): 16-20.

Yeremeichuk, R. A., and Bezrodna, O. S. "Vykorystannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv ta SPACE-analizu dlia vyznachennia stratehii banku" [Using the Balanced Scorecard and SPACE-analysis to determine the bank's strategy]. *Biznes Inform*, no. 8 (2013): 277-284.

Zverkova, T. N. "Reytingovye otsenki deiatelnosti filialov banka" [Rating evaluation of the bank's branches]. *Vestnik OGU*, no. 13 (119) (2010): 157-161.