

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ

СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ БАНКУ

Анотація. Розглянуто особливості побудови стратегічної карти як інструменту вдосконалення процесу управління формуванням власного капіталу банку. Обґрунтовано доцільність розробки збалансованої системи показників для досягнення стратегічних цілей банку.

Аннотация. Рассмотрены особенности построения стратегической карты как инструмента совершенствования процесса управления формированием собственного капитала банка. Обоснована целесообразность разработки сбалансированной системы показателей для достижения стратегических целей банка.

Annotation. In the paper, some features of the strategy map construction as an effective tool of bank equity capital improving have been considered. The practicability of the development of the balanced index system for achieving the bank strategic goals is proved.

Ключові слова: управління власним капіталом, стратегічне управління, місія, стратегічна карта, збалансована система показників.

Розвиток та вдосконалення діяльності банків – необхідна умова створення дієвого ринкового механізму в Україні. В умовах концентрації капіталу, зростання конкуренції і впливу іноземних банків на національну економіку важливого значення набувають питання розробки ефективної ресурсної політики банків, зокрема заходів, спрямованих на формування власного капіталу. Від розміру та структури власного капіталу багато в чому залежать фінансові результати діяльності банку та можливості збільшення вкладень в економіку країни. Тому проблеми розробки ефективної моделі управління формуванням власного капіталу банку залишаються надзвичайно актуальними для банківського сектору України.

Проблемам управління формуванням власного капіталу банку приділяли увагу такі вітчизняні вчені, як: Алексеєнко М. Д., Бондаренко В. В., Вовканич А. І., Мороз А. М., Савлук М. І., Примостка Л. О., а також зарубіжні – Лаврушин О. І., Проскурін А. М., Усоскін В. М., Ю. Бригхем, Е. Дж. Долан, К. Дж. Кемпбелл, П. Роуз.

У той же час в умовах змін, що відбуваються в економіці України, недостатньо дослідженими і висвітленими залишаються питання визначення стратегічної мети процесу управління формуванням власного капіталу банку.

Метою статті є розробка стратегічної карти управління формуванням власного капіталу банку, що є підґрунтям для вибору політики управління.

Необхідною умовою ефективної діяльності банку є наявність власного капіталу. Тому одна з найсерйозніших проблем, що постають перед менеджментом банку, полягає в управлінні формуванням власного капіталу.

Власний капітал банку – це грошові кошти і виражена у грошовій формі частина майна, які належать його власникам, забезпечують економічну самостійність і фінансову стійкість банку, використовуються для здійснення банківських операцій та надання послуг з метою одержання прибутку [1].

Під управлінням власним капіталом банку варто розуміти процес формування оптимальної структури його пасивів за допомогою використання певних методів з урахуванням мети створення та місця банку на ринку банківських послуг [2].

Отже, під час вибору політики управління власним капіталом варто враховувати специфіку діяльності банківської установи: специфіку пасивних операцій, структуру власності, особливості клієнтської складової та ін.

Формування моделі стратегії банку вирішено робити з використанням методу побудови стратегічної карти на прикладі ПАТ "РАДИКАЛ БАНК". Особливістю цього банку є те, що це нещодавно створений банк, власний капітал банку ще формується тому питання вибору політики управління формуванням власного капіталу є особливо актуальними для цієї банківської установи.

Метод використання стратегічних карт у процесі аналізу був узагальнений Р. Капланом та Д. Нортеном для реалізації можливості узгодження короткострокових цілей діяльності досліджуваної системи з її місією і довгостроковою перспективою [3].

У працях Р. Каплана та Д. Нортена стратегічна карта розглядається в чотирьох взаємопов'язаних складових: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток [3]:

фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за фінансових понять;

при формулюванні 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 складова відповідає за розробку й надання клієнтові пропозиції цінності та вдосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

навчання й розвиток відбивають ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Як цілі для даної складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал).

Цілі цих чотирьох складових мають бути пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками.

Усе починається з гіпотези про те, що фінансові результати можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволено цільову групу клієнтів. У збалансованій системі показників стратегічні цілі погоджуються між собою причинно-наслідковим ланцюжком у формі стратегічних карт.

Збалансована система показників – це не тільки система вимірювання, а й система управління, яка дозволяє організації чітко сформулювати стратегічні плани та втілити їх у реальні дії [4].

Сукупність ключових показників організовується в чітку систему за причинно-наслідковим принципом з метою досягнення необхідних величин показників – індикаторів досягнення мети нефінансових перспектив, що забезпечує виконання фінансових показників.

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.

Крім того, використання стратегічних карт на регулярній основі дозволяє накопичувати та узагальнювати інформацію про зміну показників у часі, тобто має кумулятивний характер [5].

Стратегією для ПАТ "РАДИКАЛ БАНК" є збільшення капіталізації банку.

Капіталізація банку – збільшення вартості банку у зв'язку зі зростанням його ринкової вартості [6]. Ключову роль на збільшення вартості банку в даному випадку відіграють обсяги власного капіталу та прибутку банківської установи.

Підвищення капіталізації було обрано як стратегічну ціль бо саме достатній обсяг капіталізації забезпечує економічну самостійність, фінансову стійкість, активну та прибуткову діяльність на ринку фінансових послуг кожного банку зокрема, так і банківської системи країни в цілому.

Стратегія повинна відповідати місії банку.

Місією ПАТ "РАДИКАЛ БАНК" є максимальне задоволення потреб кожного клієнта у якісних банківських послугах на всій території України, за умови стабільної роботи банку, при повному збереженні коштів клієнта і акціонерів та інвестуванні цих коштів у реальний сектор економіки [7].

Отже, збільшення капіталізації банку дозволить збільшити обсяг власного капіталу банку та, як наслідок, обсяг та якість банківських послуг, тобто стратегічна ціль повністю відповідає місії банку.

Економічними результатами успішності поставленої стратегії мають стати: зростання прибутку, зростання фінансової стійкості та обсягів власного капіталу, підвищення ефективності управління власним капіталом.

Важлива роль у досягненні стратегічної мети відводиться клієнтській складовій, а саме залученню клієнтів, підвищенню популярності банку та якості обслуговування, оптимізації банківських продуктів та збільшенню частки ринку.

Внутрішня складова визначає декілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення для реалізації обраної стратегії. Так, банк може збільшити кількість клієнтів за рахунок розробки та автоматизації Інтернет-банкінгу. Також цьому сприятиме розвиток філіальної мережі та нових банківських продуктів та залучення кваліфікованих та досвідчених спеціалістів.

Таким чином, стратегічна карта, побудована на основі збалансованої системи показників, відзначається відповідністю місії та цінностям банку та дає достовірну інформацію про процес реалізації стратегії, яка може бути використана для прийняття управлінських рішень зацікавленими особами.

Перспектива подальших розробок у цьому питанні може бути спрямована на дослідження ефективності реалізації стратегії на основі аналізу стратегічних карт.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що основні висновки та отримані результати можуть бути застосовані при розробці політики управління формуванням власного капіталу банківськими установами України.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Алексеенко М. Д. Капітал банку: питання теорії і практики : монографія / М. Д. Алексеенко. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 276–277. 2. Єфімова Ю. І. Дослідження сутності управління власним капіталом банку / Ю. І. Єфімова, Л. Ф. Кондусова // Управління розвитком. – № 3(143). – 2013. – С. 142–145. 3. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 512 с. 4. Лісова Н. О. Стратегічна карта BSC: теорія та практика / Н. О. Лісова, Г. О. Свірська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – С. 90–94. 5. Хвостіна І. Використання стратегічних карт в аналізі економічної ефективності системи інформаційного забезпечення підприємств машинобудівної галузі [Електронний ресурс] / І. Хвостіна. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ecan/2009_4/pdf/hvostina.pdf. 6. Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>. 7. Офіційний сайт банку ПАТ "РАДИКАЛ БАНК". – Режим доступу : <http://radicalbank.com.ua/>.