

Вовк В. Я.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ БАНКОМ

В статье проанализированы направления использования сбалансированной системы показателей (ССП) для управления деятельностью банка. Систематизированы стратегические цели в пределах финансовой, клиентской, процессной подсистем и подсистемы персонала ССП. Обобщены выгоды от интеграции ССП в процесс управления банком. Предложено распределение функций стратегической карты как инструмента ССП в зависимости от этапов ее формирования и использования. С целью повышения эффективности внедрения стратегических карт обосновано выделение каждой из сформулированных функций. Рассмотрены особенности процесса каскадирования ССП на разные уровни управления банком и роль персонала в реализации стратегии.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей (ССП), стратегия банка, стратегические ориентиры, стратегическая карта

Рис.: 1. Библ.: 30.

Вовк Виктория Яковлевна – доктор экономических наук, доцент, профессор, кафедра экономики и финансов, Харьковский национальный университет внутренних дел (пр. 50-летия СССР, 27, Харьков, Украина)

EMAIL: victoriavovk@mail.ru

УДК 005.6:336.71

Вовк В. Я.

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ БАНКОМ

У статті проаналізовані напрями використання збалансованої системи показників (ЗСП) для управління діяльністю банку. Систематизовано стратегічні цілі в межах фінансової, клієнтської, процесної підсистем і підсистеми персоналу ЗСП. Узагальнено вигоди від інтеграції ЗСП у процес управління банком. Запропоновано розподіл функцій стратегічної карти як інструмента ЗСП залежно від етапів її формування й використання. З метою підвищення ефективності впровадження стратегічних карт обґрунтовано виділення кожної зі сформульованих функцій. Розглянуто особливості процесу каскадування ЗСП на різні рівні управління банком і роль персоналу в реалізації стратегії.

Ключові слова: збалансована система показників (ЗСП), стратегія банку, стратегічні орієнтири, стратегічна карта

Рис.: 1. Бібл.: 30.

Вовк Вікторія Яківна – доктор економічних наук, доцент, професор, кафедра економіки та фінансів, Харківський національний університет внутрішніх справ (пр. 50-річчя СРСР, 27, Харків, Україна)

Email: victoriavovk@mail.ru

UDC 005.6:336.71

Vovk V. Y.

THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF USE OF THE BALANCED SCORECARD IN BANK MANAGEMENT

The article analyses directions of use of the balanced scorecard (BS) for managing bank activity. It systemises strategic goals within financial, client and process sub-systems and BS personnel sub-system. It generalises advantages of BS integration into the process of bank management. It offers distribution of functions of the strategic map as a BS instrument depending on the stages of its formation and use. In order to increase efficiency of introduction of strategic maps, the article justifies allocation of each of the formulated functions. It considers specific features of the process of BS cascading on different levels of bank management and the role of personnel in realisation of the strategy.

Key words: balanced scorecard, bank strategy, strategic reference points, strategic map

Pic.: 1. Bibl.: 30.

Vovk Viktoriya Ya. – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor, Department of Economics and Finance, Kharkiv National University of Internal Affairs (pr. 50-richchya SRSR, 27, Kharkiv, Ukraine)

Email: victoriavovk@mail.ru

Введение. Ускорение процессов глобализации и интеграции Украины в мировое финансовое пространство, их влияние на развитие национальной экономики, консолидация иностранного капитала в банковском секторе и обострение конкурентной борьбы между кредитно-финансовыми учреждениями привели к необходимости постановки и решения приоритетных для украинских банков задач, связанных с построением эффективных систем управления с целью повышения их конкурентоспособности.

Проведение маркетинговых исследований рынка и предпочтений клиентов, оценка финансовой деятельности и операционной эффективности банка позволяют выявлять и анализировать источники достижения его конкурентных преимуществ, наличие и использование которых обеспечивает увеличение прибыли и удовлетворения интересов всех заинтересованных сторон. Аналитические системы, которые помогают проводить оценку финансовых и нефинансовых аспектов деятельности банка, в последнее время пользуются популяр-

ностью и привлекают внимание руководителей банковских учреждений. Доминирующую позицию среди такого рода оценочных инструментов занимает сбалансированная система показателей (ССП), которая кроме этой функции может еще применяться в качестве технологии стратегического управления.

Разработчиками ССП являются американские ученые Гарвардской бизнес-школы Д. Нортон и Р. Каплан [12], воплотившие свои идеи в этой концепции, которая стала мощным аппаратом для реализации управленческих решений. В последующем основные положения ССП нашли отображение в работах известных зарубежных исследователей, таких как М. Г. Браун, П. Р. Нивен, К. Х. Рамперсад и др. Среди российских и украинских ученых-экономистов, которые работают в данном направлении, необходимо отметить следующих: А. М. Гершун, И. А. Никонова, Н. А. Кизим, И. М. Парасий-Вергуненко, А. А. Пилипенко, В. В. Склярченко и др. Однако в научной литературе вопросы, которые связаны с особенностями применения ССП для управления банком с учетом специфики его деятельности, остаются недостаточно разработанными.

Целью статьи является систематизация направлений использования ССП в управлении банком.

Анализ литературных источников позволил систематизировать информацию относительно того, как исследователи рассматривают возможности ССП интегрироваться в систему управления банком и выделить следующие направления ее применения: для оценки инновационной деятельности банка [17; 23], анализа его прибыли [20] и оценки эффективности деятельности в целом [14]; оптимизации деятельности банка [18]; как инновационный инструмент усовершенствования менеджмента персонала (для эффективного управления кадровой безопасностью банка) [15]; как инструмент разработки и реализации стратегии [9]; в процессе управления банковскими рисками [2; 24; 13], инвестиционной деятельностью региональных банков [25], капитализацией банка [6] и его ресурсным потенциалом [4].

Следует отметить, что широкий круг функциональных возможностей применения данного инструмента, бесспорно подтверждает интерес к нему со стороны исследователей и практиков в сфере банковского бизнеса.

Отличительными особенностями данной технологии управления является выделение в качестве одного из основополагающих принципов ее построения необходимости обеспечения причинно-следственных связей между сбалансированными показателями, которые отображают стратегические цели в разрезе финансовой, клиентской, процессной подсистем и подсистемы персонала. Таким образом, ССП нацелена на избежание изолированного рассмотрения отдельных перспектив и предполагает реализацию подхода, цен-

тральным аспектом которого является сбалансированность.

На основе анализа научной литературы, посвященной формированию и использованию ССП, в разрезе каждой из ее подсистем систематизированы возможные стратегические ориентиры (цели), которые могут быть заложены в основу стратегии банка:

- *финансовая подсистема*: увеличение прибыли и рентабельности банка [3; 2; 4; 6]; расширение структуры и рост доходов [3; 16]; снижение расходов [2; 16; 27]; оптимизация структуры баланса [4]; увеличение собственного капитала [6] и привлеченных средств физических и юридических лиц [4; 27]; снижение стоимости депозитов [16]; оптимизация и повышение темпов роста активов [2,4,27]; увеличение оборота банка [2]; повышение доходности от стратегических клиентов и рост стоимости бренда банка [27].
- *клиентская (маркетинговая) подсистема*: выбор целевого сегмента [4]; увеличение части сегмента рынка и количества клиентов [2–4]; сохранение клиентской базы [3; 4]; увеличение количества стратегических клиентов [27]; определение и поддержка ценностей банка в работе с клиентами [23]; развитие взаимоотношений с клиентами, повышение лояльности и доверия с их стороны [4; 27] и развитие программ сотрудничества [4]; повышение эффективности работы с клиентами [2; 27]; повышение уровня обслуживания (профессиональный сервис, дружелюбный и приветливый персонал) [3; 16] и удовлетворенности клиентов [2–4]; понимание клиентом его важности для банка [3]; региональное развитие и расширение филиальной сети [2; 4]; оптимизация цены банковских продуктов с учетом рисков [23]; создание бренда и положительного имиджа [2; 4; 27];
- *подсистема внутренних бизнес-процессов*: формализация и улучшение бизнес-процесса разработки новых банковских продуктов [23]; увеличение количества [27] и сокращение времени на создание новых продуктов [2]; комплексная автоматизация бизнес-процессов [16]; создание инновационных услуг [3]; сокращение количества ошибок в процессе обслуживании клиентов [9], усовершенствование его качества [3; 27] и повышение скорости [16]; увеличение доходов от предоставления новых услуг [3]; улучшение процесса кросс-продаж [23]; стандартизация банковских продуктов [23]; оптимизация расходов [4]; реализация комплексной IT поддержки бизнеса [4]; усовершенствование системы риск-менеджмента и корпоративного управления [27]; стандартизация и регламентация бизнес-процессов продажи банковских продуктов, выполнения базовых процедур и принципов деятельности [23; 27];

- *подсистема персонала*: повышение квалификации, развитие компетенций и подготовка кадров (прохождение тренинговых программ) [2; 4; 16; 23; 27]; соотношение собственных целей с целями банка [3]; формализация деятельности персонала и укрепление кадрового потенциала [2]; повышение мотивации и удовлетворенности персонала [3; 4; 23; 27]; фокусирование персонала на потребностях клиента [4]; развитие корпоративной информационной системы [2].

Гершун А. [7] отмечает, что в концепции ССП установление целей интерпретируется в виде желаемых значений показателей, а план действия отражается как траектория движения к цели, которая развернута во времени. Назначение системы состоит в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, коммуникации с персоналом компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

Таким образом, ССП раскрывает стратегию банка, обеспечивает привлечение всех сотрудников в процесс ее реализации путем формирования и контроля за выполнением сбалансированных показателей, которые характеризуют основные аспекты его деятельности. Также ССП способствует трансформации банка в гибкую структуру, в которой каждый работник понимает поставленные цели, что в свою очередь влияет на скорость его реагирования на негативные факторы внешней и внутренней среды и способствует принятию правильных управленческих решений.

Инструментом формализации и логического представления выявленных причинно-следственных связей между целями банка является стратегическая карта, исследованию особенностей построения которой должно уделяться должное внимание при формировании ССП.

Стратегическая карта выполняет коммуникативную функцию, то есть объясняет всем заинтересованным сторонам смысл стратегии предприятия, поэтому карта должна быть построена так, чтобы создавалось понятное и убедительное представление о стратегии [10, с.19], а использование стратегических карт на регулярной основе способствует накоплению и обобщению информации об изменении показателей во времени, то есть имеет кумулятивный характер [29, с.319].

По мнению Раевневой Е. [22, с. 105], стратегическая карта графически отражает причинно-следственные взаимосвязи и взаимозависимости между целями, сформированными по четырем основным компонентам развития предприятия и способствует единому пониманию стратегии.

Штереверя А. в своей работе «Формирование сбалансированной системы показателей оценки деятельности предприятия» [30, с.12] акцентирует внимание на

том, что стратегическая карта отражает процесс превращения нематериальных активов в финансовые результаты и описывает алгоритм реализации действующей стратегии на отдельном предприятии. Стратегическая карта заполняется кумулятивно – от каждого рабочего места в общих результатах деятельности предприятия, поэтому информация, содержащаяся в ней, индикативно отображает достижение стратегических целей предприятия.

В целом, создание стратегической карты для предприятия, по мнению исследователей [26, с.123] позволяет: четко сформулировать стратегию предприятия и информировать о ней всех работников; определять ключевые внутренние процессы, которые обеспечивают успех стратегии; привести в соответствие человеческие, информационные и организационные ресурсы, чтобы получить от инвестирования в них наибольшую отдачу; выявить недостатки в стратегии и вовремя принять меры.

С учетом сущности и предназначения стратегической карты как инструмента ССП, предлагается перечень и распределение функций, которые она выполняет в зависимости от этапов ее формирования и практической реализации (рис.1).

Накопительная функция представляет собой систематизацию информации относительно сформированных целевых ориентиров в разрезе каждой из подсистем ССП банка, что позволяет сформировать представление о финансовом положении банка, его взаимодействии с клиентами, эффективности внутренних бизнес-процессов и работы персонала.

Под интегрирующей функцией подразумевается синтез факторов внутренней и внешней среды банка, которые представлены монетарными и немонетарными показателями.

Следует отметить, что данные функции по своей смысловой нагрузке являются сходными, но при этом, между ними существует четкая грань, поскольку накопительная функция в большей степени подразумевает аккумулирование информации, а интегрирующая – ее состав и сбалансированность.

На втором и третьем этапе формирования стратегической карты реализуются ее функции согласования и информационного обеспечения. В первом случае, принцип причинно-следственных связей предоставляет возможность логического представления и структурирования стратегии и таким образом согласованности мероприятий, направленных на достижение сформулированных целей. В данном случае формируется четкое представление о том, как и за счет чего будет происходить изменение компонентов карты стратегии в процессе реализации, то есть ее логика.

В свою очередь, функция информационного обеспечения реализуется в процессе донесения до сотрудни-



Рис.1. Распределение функций стратегической карты в зависимости от этапов ее формирования и применения (предложено автором)

ков банка ключевых моментов, на которых основывается стратегия, что позволяет им понимать, к чему стремится банк и какие движущие факторы будут задействованы для достижения его целей. Таким образом, формируется некоего рода путевой ориентир («макет» стратегии), который улучшает понимание каждым работником намеченного курса развития банка в перспективе.

На этапе внедрения стратегической карты в процесс управления банком реализуются ее коммуникативная, мотивационная и регулятивная функции.

Следует отметить, что коммуникативная и мотивационная функции, также как и функция информационного обеспечения связаны с работой персонала банка. Коммуникативная функция отображает необходимость в процессе реализации стратегии постоянного взаимодействия и обратной взаимосвязи между структурными подразделениями банка, что позволяет принимать руководителям разных уровней управления правильные решения на основе полученной полной и достоверной информации. В свою очередь, мотивационная функция обеспечивает заинтересованность сотрудников в реализации плановых показателей путем введения вознаграждений за их выполнение.

В качестве еще одной функции стратегической карты, которая реализуется на данном этапе, выделена регулятивная, сущность которой заключается в проведении мониторинга отклонений фактических показателей от целевых и регулировании выявленных дисбалансов за счет введения дополнительных мер.

В целом рассмотренные функции дают возможность четко понимать, как правильно применять стратегические карты, на чем необходимо акцентировать внимание в процессе их формирования и реализации и как использовать их выгоды для повышения эффективности управления банком на основе ССП. Разработчики ССП отмечают, что стратегическая карта корпоративного уровня должна быть детализирована в процессе ее каскадирования с помощью карт нижних уровней вплоть до конкретного сотрудника.

Каскадирование значений ключевых показателей осуществляется по двум направлениям [21, с. 95]: декомпозиция – с верхнего уровня управления к нижнему, агрегация – с нижнего уровня к верхнему. Каскадирование по вертикальным осям (сверху-вниз и снизу-вверх) определяется наиболее распространенным вариантом структуры предприятия. Кроме этого возможно каскадирование и в горизонтальном направлении. Направление каскадирования ключевых показателей, можно определить как управленческий поток.

При каскадировании ССП на уровень отдельных функций (отделов) компании, она начинает отражать специфику данного конкретного отдела, при этом, сохраняя свою связь с общими стратегическими целями [11, с. 21]. Как утверждает Акимова Е. [1, с. 39], правильный подбор ключевых показателей является стратегически важной задачей в процессе каскадирования сбалансированной системы показателей на персональный уровень каждого конкретного работника.

Выводы. В целом, использование ССП позволит руководителям создать условия для налаживания обратной связи с работниками с целью определения потребностей персонала в развитии и обучении; оценить эффективность и достижение целей кадровой политики; информировать персонал о стратегических целях, их роли и влияния на результат их достижения; оптимизировать распределение и использование ресурсов; дает возможность создать систему мотивации и стимулирования работников (после внедрения ССП практически для каждого работника вводится дополнитель-

ный компонент заработной платы, который зависит от степени достижения стратегических целей). При этом ССП следует рассматривать в качестве мощной системы управления банком, главной задачей которой является успешная реализация стратегии, достижение сформулированных целей и повышение эффективности деятельности персонала и банка в целом. Дальнейшие исследования будут проводиться в направлении разработки рекомендаций по внедрению стратегической карты как инструмента управления в практическую деятельность национальных банков.

ЛИТЕРАТУРА

- Акимова Е. В. Управление человеческим капиталом промышленного предприятия посредством персональных сбалансированных систем показателей / Е. В. Акимова, О. А. Каменская // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5 (107). – С.37–45.
- Андрос С. В. Система збалансованих економічних показників як інструмент ефективного управління банківськими ризиками / С. В. Андрос // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3 (Т.2). – С. 180–185.
- Андрос С. В. Стратегічне управління діяльністю банків з використанням збалансованої системи показників / С. В. Андрос // Наукові праці ДонНТУ. – 2011. – № 39 (2). – С.198–202.
- Барилюк І. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ / І. Барилюк // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С.147–153.
- Бойко Н. В. BSC как инструмент реализации разработанных планов / Н. В. Бойко // Управление в кредитной организации. – 2006. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.buhi.ru/text/30873-4.html>
- Волкова В. В. Организационный механизм управления капитализацией банков / В. В. Волкова // Економіка ті організація управління. – 2009. – № 5. – С.121–137.
- Гершун А. М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / А. М. Гершун, Ю. С. Неведьева. – 2-е изд., расшир. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с.
- Годлевский М. Д. Основные подходы к синтезу модели системы ключевых показателей эффективности холдинга / М. Д. Годлевский, Э. Е. Рубин, С. С. Никитчук // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2012. – № 4/3 (58). – 8–12.
- Дідовець І. В. Система збалансованих показників як основний інструмент розробки та реалізації стратегії банку [Електронний ресурс] / І. В. Дідовець. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_1/files/EC110_22.pdf
- Должанський І. Алгоритм управління діяльністю промислових підприємств на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / І. Должанський, І. Ягнюк. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Skhid/2010_5/3.pdf
- Злобина М. Р. Использование системы сбалансированных показателей в интегрированных маркетинговых коммуникациях: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / М. Р. Злобина. – Москва, 2009. – 23 с.

REFERENCES

- Akymova, E. V., and Kamenskaia, O. A. "Upravlenye chelovecheskim kapytalom promyshlennogo predpriyatiya posredstvom personalnykh sbalansirovannykh sistem pokazatelei" [Human capital management of industrial enterprises through personal scorecards]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5(107) (2010): 37-45.
- Andros, S. V. "Systema zbalansovanykh ekonomichnykh pokaznykiv iak instrument efektyvnoho upravlinnia bankivskymy ryzykamy" [The system of balanced economic indicators as a tool for effective management of banking risks]. *Marketynh i menedzhment innovatsii vol. 2*, no. 3 (2011): 180-185.
- 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 bankivskykh ustanov" [Balanced Scorecard - the basis of strategic management resource potential banking institutions]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*, no. 19 (2009): 147-153.
- Boyko, N. V. "BSC kak instrument realizatsii razrobotannykh planov" [BSC as a tool for the implementation of plans developed]. <http://www.buhi.ru/text/30873-4.html>.
- Didovets, I. V. "Systema zbalansovanykh pokaznykiv iak osnovnyi instrument rozrobky ta realizatsii stratehii banku" [Balanced Scorecard as a primary tool for developing and implementing the strategy of the bank]. http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_1/files/EC110_22.pdf.
- Dolzhanskyi, I., and Yahniuk, I. "Alhorytm upravlinnia diialnistiu promyslovykh pidpriemstv na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv" [Algorithm for the management of industrial enterprises based on the Balanced Scorecard]. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Skhid/2010_5/3.pdf.
- Godlevskiy, M. D., Rubin, E. E., and Nikitchuk, S. S. "Osnovnye podkhody k sintezu modeli sistemy klyuchevykh pokazateley effektivnosti kholdinga" [The main approaches to the synthesis models of key performance indicators of the holding]. *Vostochno-Evropeyskiy zhurnal peredovikh tekhnologiy*, no. 4/3(58) (2012): 8-12.
- Gershun, A. M., and Nefedeva, Yu. S. *Razrobotka sbalansirovannoy systemy pokazateley* [Development of a balanced scorecard]. Moscow: Olimp-Biznes, 2005.

12. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
13. Климова О. А. Рыночные риски коммерческого банка: методы оценки и управления: автореф. канд. экон. наук: 08.00.10 / О. А. Климова. – Ставрополь, 2013. – 27 с.
14. Ключев И. В. Стратегические карты как инструмент оценки эффективности деятельности банка / И. В. Ключев // Экономические науки. – 2012. – № 5 (90). – С.149–163.
15. Кльоба Л. Г. Система збалансованих показників як інноваційний інструмент удосконалення менеджменту персоналу банку / Л.Г. Кльоба // Вісник університету банківської справи національного банку України. – 2012. – № 1 (13) . – С.284–288.
16. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
17. Кох Л. В. Система сбалансированных показателей и оценка эффективности банковских инноваций / Л. В. Кох // Научно-практический журнал «Сибирская финансовая школа». – 2008. – № 6. – С.97–99.
18. Кравченко О. В. Оптимізація діяльності банку на підставі застосування системи збалансованих показників / О. В. Кравченко // Вісник університету банківської справи національного банку України. – 2012. – № 3 (15) . – С.200–203.
19. Кузьмін О. Є. Переваги та недоліки застосування стратегічних карт на машинобудівних підприємствах / О. Є. Кузьмін, К. О. Дорошкевич // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – С. 3–7.
20. Маслак Н. Г. Аналіз прибутковості банку при управлінні на основі збалансованої системи показників / Н. Г. Маслак, А. В. Панасюк // Вісник Сумського національного аграрного університету [Електронний ресурс]. – 2012. – № 2. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/2012_2/3Maslak.pdf
21. Пырьев Д. А. Управление изменениями на промышленном предприятии [Електронний ресурс] / Д. А. Пырьев. – Режим доступу: <http://dspace.susu.ac.ru/bitstream/handle/0001.74/1284/24.pdf?sequence=1>
22. Раевна Е. В. Разработка сбалансированной системы показателей санлируемого предприятия / Е. В. Раевна, М. Н. Берест // Бизнес Информ. – 2009. – № 2 (3). – С.105–108.
23. Райчева О. К. Оцінка ефективності банківських інновацій з використанням збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / О. К. Райчева. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_3/Raycheva.pdf
24. Свиридов О. Ю. Стратегия развития российских коммерческих банков в условиях кризиса финансовой глобализации: автореф. дис. доктора экон. наук: 08.00.10 / О. Ю. Свиридов. – Ростов-на-Дону, 2009. – 48 с.
25. Симонянц Н. Н. Развитие инвестиционной деятельности региональных коммерческих банков: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / Н. Н. Симонянц. – Краснодар, 2011. – 22 с.
26. Сохацька О. М. Інтеграція Balanced Scorecard систему управління вартістю організації / О. М. Сохацька, Г. Й. Островська // Коммунальное хозяйство городов. – 2008. – № 85. – С.120–131.
- Kaplan, Robert S., and Norton, Deyvid P. Sbalansirovannaia sistema pokazateley. Ot strategii k deystviu [The Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow: Oлимп-Biznes, 2003.
- Klimova, O. A.. "Rynochnye riski kommercheskogo banka: metody otsenki i upravleniia" [Market risks of commercial banks: assessment methods and management]. avtoref. ... kand. ekon. nauk: 08. 00. 10., 2013.
- Kliuev, I. V. "Strategicheskie karty kak instrument otsenki effektivnosti deiatelnosti banka" [Strategy maps as a tool for evaluating the performance of the bank]. Ekonomicheskie nauki, no. 5(90) (2012): 149-163.
- Klyoba, L. H. "Systema zbalansovanykh pokaznykh iak innovatsiinyi instrument udoskonalennia menedzhmentu personalu banka" [Balanced Scorecard as an innovative tool for improving the management staff of the bank]. Visnyk UBS NBU, no. 1(13) (2012): 284-288.
- Kozmenko, S. M., I Shpyh, F., and Voloshko, I. V. Stratehichnyi menedzhment banka [Strategic management of the bank]. Sumy: Universytetska knyha, 2003.
- Kokh, L. V. "Sistema sbalansirovannykh pokazateley i otsenka effektivnosti bankovskikh innovatsiy" [The balanced scorecard and performance evaluation of banking innovation]. Sibirskaia finansovaia shkola, no. 6 (2008): 97-99.
- Kravchenko, O. V. "Optymizatsiia diialnosti banka na pidstavi zas-tosuvannia systemy zbalansovanykh pokaznykh" [Optimization of the bank on the basis of the application of the balanced scorecard]. Visnyk UBS NBU, no. 3(15) (2012): 200-203.
- Kuzmin, O. IE., and Doroshkevych, K. O. "Perevahy ta nedoliky zas-tosuvannia stratehichnykh kart na mashynobudivnykh pidpri- emstvakh" [Advantages and disadvantages of strategy maps in engineering enterprises]. In Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta rozvytku, 3-7. Lviv: NU «Lvivska politekhnika», 2008.
- Khvostina, I. "Vykorystannia stratehichnykh kart v analizi ekonomichnoi efektyvnosti systemy informatsiinoho zabezpechennia pidpriemstv mashynobudivnoi haluzi" [Use strategy maps to analyze the economic efficiency of information system enterprise machine-building industry]. Ekonomichnyi analiz, no. 4 (2009): 318-322.
- Maslak, N. H., and Panasiuk, A. V. "Analiz prybutkovosti banka pry upravlinni na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykh" [Analysis of bank profitability while managing based on balanced scorecard]. http://archive.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/2012_2/3Maslak.pdf.
- Pyrev, D. A. "Upravlenie izmeneniami na promyshlennom predpri- iatii" [Managing change in an industrial plant]. <http://dspace.susu. ac.ru/bitstream/handle/0001.74/1284/24.pdf?sequence=1>.
- Raevneva, E. V., and Berest, M. N. "Razrabotka sbalansirovannoy systemy pokazateley saniruemogo predpriatiia" [Development of a balanced scorecard saniruemogo predpriatiia]. Biznes Inform, no. 2(3) (2009): 105-108.
- Raicheva, O. K. "Otsinka effektivnosti bankivskykh innovatsii z vykorystanniam zbalansovanoi systemy pokaznykh" [Evaluating the effectiveness of banking innovations using balanced scorecard]. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_3/Raycheva.pdf.
- Sviridov, O. Yu.. "Strategiia razvitiia rossiyskikh kommercheskikh bankov v usloviakh krizisa finansovoy globalizatsii" [The development strategy of Russian commercial banks during the crisis of

27. Турбанов А., Тютюнник А. Банковское дело: Операции, технологии, управление / А. Турбанов, А. Тютюнник. – М.: Альпина Паблшерз, 2010. – 682 с.
28. Тютнева М. В. Специфические особенности построения системы сбалансированных показателей (ССП) на примере промышленного предприятия ЗАО «Гигровата» / М. В. Тютнева // Ученые записки Санкт-Петербургской академии управления и экономики. – 2010. – № 2 (28). – С. 61-67.
29. Хвостіна І. Використання стратегічних карт в аналізі економічної ефективності системи інформаційного забезпечення підприємств машинобудівельної галузі / І. Хвостіна // Економічний аналіз. – 2009. – № 4. – С. 318–322.
30. Штереверя А. В. «Формування збалансованої системи показників оцінки діяльності підприємства»: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.04: / А. В. Штереверя. – Харків, 2010. – 20 с.
- financial globalization]. avtoref. ... dis. doktora ekon. nauk: 08. 00. 10. , 2009.
- Simoniants, N. N.. "Razvitie investitsionnoy deiatelnosti regionalnykh kommercheskikh bankov" [The development of regional investment activities of commercial banks]. avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08. 00. 10, 2011.
- Sokhotska, O. M., and Ostrovska, H. I. "Intehratsiia Balanced Scorecard systemu upravlinnia vartistiu orhanizatsii" [Integrating Balanced Scorecard management system costing organization]. Kommunalnoe khoziaistvo horodov, no. 85 (2008): 120-131.
- Shtereveria, A. V.. "Formuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv otsinky diialnosti pidpriemstva" [Formation of the balanced scorecard assessment of the company]. avtoreferat dys. ... kand. ekon. nauk: 08. 00. 04, 2010.
- Turbanov, A., and Tiutiunnik, A. Bankovskoe delo: Operatsii, tekhnologii, upravlenie [Banking: Operations, technology, management]. Moscow: Alpina Pablishez, 2010.
- Tiutneva, M. V. "Spetsificheskie osobennosti postroeniia systemy sbalansirovannykh pokazateley (SSP) na primere promyshlennogo predpriiatiia ZAO «Gigrovata»" [The specific design features of the balanced scorecard (BSC) in the example of an industrial enterprise JSC "Gigrovata"]. Uchenye zapiski SPbAUE, no. 2(28) (2010): 61-67.
- Volkova, V. V. "Orhanyzatsyonnyi mekhanyzm upravleniia kapitalizatsiei bankov" [Institutional mechanism for management of the bank's capitalization]. Ekonomika ta orhanizatsiia upravlinnia, no. 5 (2009): 121-137.
- Zlobina, M. R.. "Ispolzovanie systemy sbalansirovannykh pokazateley v integrirrovannykh marketingovykh kommunikatsiakh" [Using the balanced scorecard in integrated marketing communications]. avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00. 05. , 2009.