

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

## **СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ**

*Анотація. Розглянуто систему стратегічного управління фінансовими ресурсами банку в сучасних умовах ведення банківського бізнесу. Обґрунтовано доцільність її використання в сучасній банківській системі, а також використання стратегічних карт на прикладі банку для управління кредитними ризиками.*

*Аннотация. Рассмотрена система стратегического управления финансовыми ресурсами банка в современных условиях ведения банковского бизнеса. Обоснована целесообразность ее использования в современной банковской системе, а также использование стратегических карт на примере банка для управления кредитными рисками.*

*Annotation. The system of strategic financial management of a bank under the current conditions of the banking business has been researched. The expediency of its use in the modern banking system and the use of strategy maps has been substantiated based on the example of the bank credit risk management.*

*Ключові слова: фінансові ресурси банку, управління фінансовими ресурсами банку, стратегічна карта банку.*

Управління фінансовими ресурсами комерційних банків уособлює діяльність, пов'язану із залученням грошових коштів вкладників та інших кредиторів, визначення величини та відповідної структури джерел ресурсів у тісному взаємозв'язку з їх розміщенням. Основним завданням управління фінансовими ресурсами банку повинно стати найбільш ефективне їх використання, що реалізується через здійснення банками збалансованої пасивної та активної політик. Для управління цим процесом необхідно розробити план, основною метою якого є розвиток управління фінансовими ресурсами банку. Таким планом може бути стратегічна карта процесу управління фінансовим потенціалом, що обумовлює актуальність обраної теми.

Питанням розробки та застосування стратегічних карт присвячені численні роботи таких зарубіжних вчених, як: Р. Каплан, Д. Нортон, П. Нівен та ін. [1]. Методологія та основні концепції розробки стратегічних карт як інструмент стратегічного управління досліджуються у працях таких українських вчених, як: Ананенко С. О., Пилипенко А. А., Поканевич Ю. В., Ярошенко І. В., Мальцева Г. І., Сталінська О. В. та ін.

Метою статті є побудова стратегії розвитку управління фінансовими ресурсами банку на прикладі ПАТ "Альфа-банк".

Однією з новітніх 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. Стратегічна карта – це документ, що дозволяє проконтролювати реалізацію прийнятої у банку стратегії розвитку [2].

Поняття "стратегічна карта" й основні методологічні принципи її розробки вперше були сформульовані американськими дослідниками Р. Капланом і Д. Нортоном у 2001 році в монографії "Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів у матеріальні результати" [1]. Р. Каплан та Д. Нортон визначають стратегічну карту як один із найважливіших складових елементів стратегічного набору, що візуально відображає у вигляді схематичної моделі систему стратегічних цілей і цільових стратегічних показників у причинно-наслідковому зв'язку між ними для забезпечення чіткого їх усвідомлення й реалізації у стратегічному періоді [3, с. 248–249].

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, стратегічна карта розглядається в чотирьох взаємопов'язаних головних складових: фінансовій, клієнтській, внутрішній та складовій навчання й розвитку [4, с. 49].

На прикладі банку ПАТ "Альфа-банк" можна сформулювати такі компоненти стратегії розвитку фінансових ресурсів банку:

- збільшення високоприбуткових активів;
- оптимізація адміністративних затрат;
- забезпечення ліквідності та достатності капіталу;
- дотримання процедур ризик-менеджменту.

Це передбачає:  
 збереження темпів розвитку асортименту банківських послуг та зростання банківських операцій;  
 зростання обсягів кредитного та депозитного портфелів за рахунок розробки нових депозитних програм, а також за рахунок збільшення кредитування корпоративних клієнтів;  
 збільшення обсягів кредитування підприємств малого та середнього бізнесу як користувачів банківських послуг, що мають велику потребу у кредитуванні, а тим самим – створюють потенціал для подальшого розвитку установи.

На рисунку подано стратегічну карту розвитку політики управління фінансовими ресурсами банківської установи, за умови факторів та стратегічних напрямів діяльності, що були описані.

Реалізація описаної стратегічної карти у програмному комплексі *Business Studio* дозволяє спростити процес побудови стратегічної карти за рахунок того, що користувачу надається можливість попереднього створення бази даних з деталізацією всіх необхідних ресурсів, побудовою окремих цілей та розмежуванні їх за місцем їх безпосереднього впливу (фінанси, клієнти, бізнес-процеси установи, а також персонал або ресурси).

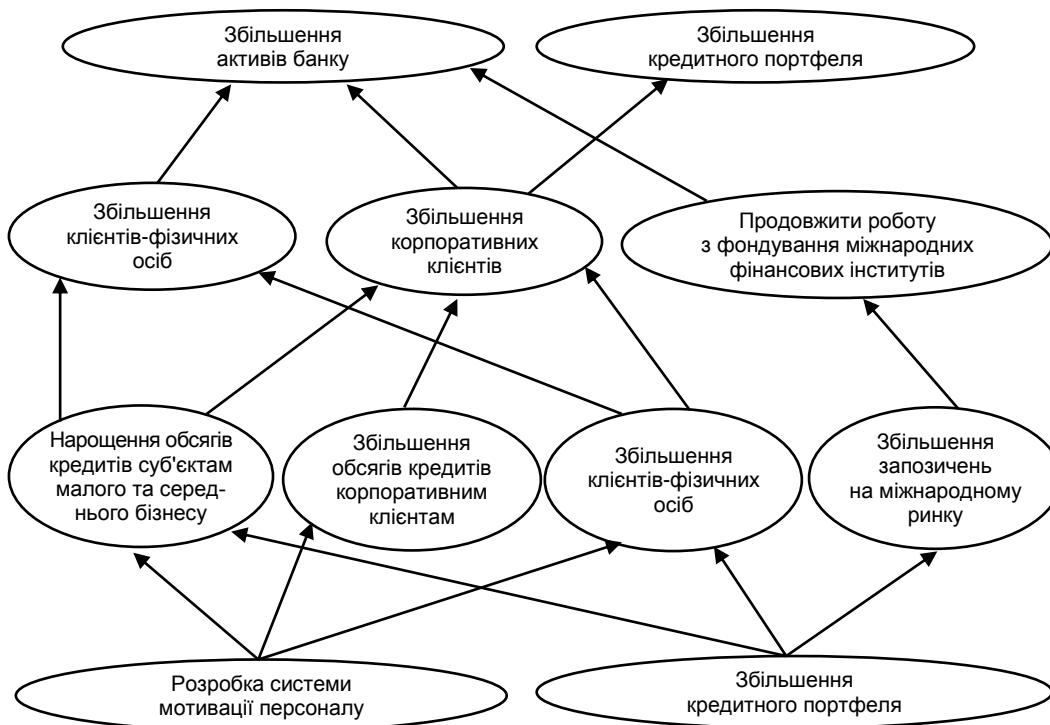


Рис. Стратегічна карта ПАТ "Альфа-банк", побудована у комплексі *Business Studio*

Отже, отримано стратегічну карту ПАТ "Альфа-Банк" на базі стратегії розвитку управління фінансовими ресурсами банку. На основі карти можна зробити висновок, що в основі оптимізації процесу управління фінансовими ресурсами банку лежить підвищення якості обслуговування клієнтів, збільшення високоприбуткових активів, а також забезпечення ліквідності та достатності капіталу банку. Розроблена стратегічна карта на основі є інструментом, який надає банківській установі можливість систематизувати і концентрувати свої зусилля на виконання довгострокової стратегії управління фінансовими ресурсами банку.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортона; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 512 с. 2. Литовченко О. Ю. Стратегічна карта як інструмент стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства / О. Ю. Литовченко, М. Г. Громак. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/5\\_SVMN\\_2013/Eco-nomics/10\\_129165.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_SVMN_2013/Eco-nomics/10_129165.doc.htm). – Назва з екрану. 3. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки "стратегічних карт" розвитку компанії / Ю. В. Поканевич // Торгівля і ринок України. – 2009. – С. 247–252. 4. Сталінська О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі використання моделі стратегічних карт / О. В. Сталінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 46–50. 5. Барановський О. І. Сьогодення світового ринку банківських послуг [Електронний ресурс] / О. І. Барановський, 2012. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vnbu/2012\\_4/2012\\_04\\_8.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vnbu/2012_4/2012_04_8.pdf). – Назва з екрану. 6. Бланк І. А. Финансовая стратегия / И. А. Бланк. – К. : Ника, 2006. – 546 с. 7. Кливец П. Г. Стратегия предприятия / П. Г. Кливец. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.