

УДК 336.717.16

**І.М. Чмутова**, канд. екон. наук, доцент

**О.С. Безродна**, аспірант

Харківський національний економічний університет, м. Харків, Україна

## ЛАГОВІ ТА ВИПЕРЕДЖАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ У ЗСП БАНКУ

*У статті обґрунтовано необхідність дотримання збалансованості лагових та випереджальних індикаторів у збалансованій системі показників банку. Сформовано їх склад та запропоновано розподіл за стратегічними цілями банку.*

**Ключові слова:** банк, збалансованість, збалансована система показників (ЗСП), випереджальні та лагові показники.

*В статті обґрунтовано необхідність дотримання сбалансованості лагових та випереджальних індикаторів у збалансованій системі показників банку. Сформувано їх склад та запропоновано розподіл за стратегічними цілями банку.*

**Ключевые слова:** банк, сбалансованность, сбалансированная система показателей (ССП), опережающие и лаговые показатели.

*In the article justifies need to comply balance of between the resulting and leading indicators in the bank's balanced scorecard (BSC). Formed their composition and proposed distribution on the basis of the bank's strategic objectives.*

**Key words:** bank, balance, balanced scorecard (BSC), leading and resulting indicators.

**Постановка проблеми.** Вітчизняні банки серед великої кількості інструментів стратегічного управління все частіше віддають перевагу збалансованій системі показників, яка вже встигла позитивно зарекомендувати себе та поступово набуває поширення у практиці українських підприємств.

Досвід відомих американських компаній, що запроваджують у свою діяльність збалансовану систему показників як аналітичну систему та інструмент реалізації та оцінювання стратегії, свідчить про його ефективність, яка залежить від багатьох факторів, у тому числі від правильного розуміння можливостей цього інструменту та виконання вимог, що закладені в цій концепції. У зв'язку з цим виокремлення та конкретизація базових положень та вимог під час створення ЗСП набуває великого значення як у теоретичному, так і практичному плані.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань впровадження збалансованої системи показників у практичну діяльність банківських установ займаються такі вітчизняні вчені-науковці, як І.М. Парасій-Вергуненко, С.М. Козьменко, Н.П. Шульга, І.В. Дідовець, С.В. Андрос, О.К. Райчева та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на ґрунтовні доробки в цьому напрямку, недостатньо уваги приділяється вимогам до збалансованих показників та їх розподілу на ті, що відображають результат та ті, які характеризують фактори, що на них впливають, і у свою чергу забезпечує узгодження короткострокових та довгострокових цілей.

На думку авторів цієї концепції Д. Нортон та Р. Каплана [6, с. 140], правильно створена ЗСП повинна мати збалансований комплекс результатів (відстрочені або лагові характеристики) та фактори досягнення результатів (випереджальні показники), що є невід'ємною частиною загальної стратегії бізнес-одиниці. Мається на увазі, що для оцінювання ефективності реалізації стратегічної мети необхідно визначити лаговий показник та один або декілька випереджальних, що характеризують ступінь його досягнення.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування розподілу лагових та випереджальних збалансованих показників відповідно до стратегічних цілей банку.

**Виклад основного матеріалу.** Для кожної стратегічної мети, які сформульовано за результатами проведення оцінювання діяльності банків на основі відібраних коефіцієнтів (КРІ) за проєкціями збалансованої системи, було визначено лагові та випереджальні показники, що характеризують результати їх діяльності та відповідні фактори впливу на них.

Для фінансової підсистеми ЗСП було сформовано такі цілі: підвищення фінансової стійкості, активізація інвестиційної діяльності, дотримання ліквідності, підвищення ефективності використання капіталу та зростання прибутковості банку.

Розподіл лагових (відстрочених або результируючих) та випереджальних показників для кожної з фінансових цілей представлено в табл. 1.

Таблиця 1

*Розподіл показників ЗСП у фінансовій підсистемі банку*

Підсистема банку «Фінанси»			
№ з/п	Стратегічна мета банку	Лагові показники	Випереджальні показники
1	Підвищення фінансової стійкості банку	Коефіцієнт фінансового важеля	Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів
2	Активізація інвестиційної діяльності	Коефіцієнт загальної інвестиційної активності	Коефіцієнт захищеності власного капіталу
3	Дотримання ліквідності банку	Коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями	Коефіцієнт миттєвої ліквідності Коефіцієнт поточної ліквідності
4	Підвищення ефективності використання капіталу банку	Рентабельність капіталу	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу
5	Зростання прибутковості банку	Чистий спред	Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів Коефіцієнт кредитної активності

Для оцінювання ступеня досягнення мети «Підвищення фінансової стійкості банку» за лаговий показник обрано коефіцієнт фінансового важеля, який характеризує здатність банку залучати ресурси на фінансовому ринку. За випереджальний показник, на основі якого можна відстежувати зміну результируючого, пропонується використовувати коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів, що визначає ступінь залежності банку від зовнішніх джерел фінансування. Оскільки зростання обсягу отриманих міжбанківських кредитів, вартість яких є достатньо високою, негативно впливає на збільшення показника фінансового важеля та рівень фінансової стійкості банку в цілому, врахування зміни цього показника вважається необхідною умовою під час оцінювання стабільності банківської установи.

Окрім дослідження стабільності, достатньо важливим напрямком оцінювання діяльності банку є аналіз його ділової активності, що відображує діловий оборот на фінансовому ринку та характеризує ефективність використання активів та пасивів. Серед цілей цього напрямку було виокремлено мету «Активізація інвестиційної діяльності банку». Результируючим показником було обрано коефіцієнт загальної інвестиційної активності, який показує питому вагу портфеля цінних паперів і паїв у загальних активах. Зміну такого показника можна відстежувати на основі коефіцієнта захищеності власного капіталу (показує, яку частку своїх активів банк вкладає у нерухомість, цінності та устаткування), зростання якого свідчить про надмірну концентрацію капіталу (більше ніж 0,25) та про нагромадження коштів, які можна використовувати для надання позичок та інвестиційної діяльності, тобто між показниками існує зворотний зв'язок.

Через встановлення обов'язкових до виконання нормативів ліквідності (Н4, Н5, Н6) НБУ контролює дотримання банківськими установами, що функціонують на території України, достатнього рівня їх ліквідності. Проте, крім зазначених нормативів, у банківській практиці використовуються й інші коефіцієнти ліквідності та фактори, що на неї впливають, на основі яких можна робити висновки про рівень ліквідності та платоспроможності банку. Тому виокремлення як окремої мети «Дотримання достатнього рівня ліквідності» є виправданим.

Так, наприклад, автори [20] стверджують, що ліквідність необхідна банкам для виконання зобов'язань за депозитами та іншими пасивними операціями, розширення обсягів активних операцій, забезпечення безперебійної роботи та оптимального розподілу і використання банківських ресурсів.

За лаговий показник для визначеної мети доцільно використовувати коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями, оскільки відстеження значення та динаміки цього показника є дуже важливим під час оцінювання ліквідності банку. Слід зазначити, що серед факторів безпосереднього впливу на цей показник ліквідності доцільно виокремити показники миттєвої та поточної ліквідності. Вплив зазначених показників на коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями пов'язано з тим, що останній показує, яку частину страхових зобов'язань може бути погашено з гарантією, у разі призупинення банком проведення операцій. Мається на увазі, що показник ліквідності за строковими зобов'язаннями безпосередньо враховує зобов'язання, що беруться за основу під час розрахунку показників миттєвої та поточної ліквідності.

Оскільки цільова функція управління ліквідністю банку полягає у максимізації прибутку при обов'язковому дотриманні встановлених регулятором і обумовлених самим банком економічних нормативів [9], то обов'язковою вимогою під час формування стратегічних цілей банку є виокремлення цілей, пов'язаних із визначенням рівня прибутковості та ефективності управління банком. Для оцінювання цього напрямку було сформовано такі цілі: підвищення ефективності використання капіталу банку та зростання прибутковості банку.

Для мети «Підвищення ефективності використання капіталу банку» за результуючий показник було обрано коефіцієнт рентабельності капіталу, який визначає рівень окупності чистим прибутком середньорічного капіталу. У свою чергу коефіцієнт мультиплікатора капіталу пропонується використовувати як випереджальний показник. Вибір цього коефіцієнта можна пояснити існуванням залежності, яку можна відстежити у декомпозиційному аналізі прибутковості за схемою корпорації Du Pont, що полягає у здійсненні факторного аналізу прибутковості капіталу банку (ROE).

Мультиплікатор капіталу визначає ступінь покриття активів власним капіталом банку, тобто показує, скільки гривень активів має бути забезпечено гривнею капіталу, та характеризує його фінансову результативність, оскільки він безпосередньо впливає на рентабельність капіталу. В зростанні цього показника зацікавлені акціонери банку, проте така тенденція може негативно вплинути на рівень фінансової стабільності банківської установи, що є одним із головних факторів вибору банку зі сторони потенційних клієнтів. Раціональне поєднання необхідного рівня стійкості та прибутковості є одним із основних завдань менеджменту банку.

Для оцінювання досягнення мети «Зростання прибутковості банку» було обрано показник чистого спреду (лаговий), коефіцієнти активності залучення строкових депозитів та кредитної активності банку (випереджальні показники). Показник чистого спреду розкриває рівень дохідності від активних операцій та враховує тільки ті активи та пасиви, за якими нараховуються відсотки. Оскільки процентні доходи та витрати займають найбільшу питому вагу у структурі доходів та витрат банку відповідно, то саме цей фактор вплинув на вибір як лагових, так і випереджальних показників. Слід зазначити, що у зростанні загального рівня прибутковості зацікавлені як акціонери, так і менеджмент банку.

Досягнення встановлених фінансових цілей реалізується за допомогою ефективної роботи банківської установи з її клієнтами.

У межах клієнтської проекції ЗСП було визначено такі цілі: розширення клієнтської бази, залучення коштів клієнтів та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами банку (табл. 2).

Таблиця 2

*Розподіл показників у клієнтській підсистемі банку*

Підсистема банку «Клієнти»			
№ з/п	Стратегічна мета банку	Відстрочені (лагові) показники	Випереджальні показники
1	Розширення клієнтської бази банку	Кількість клієнтів на одне відділення	Співвідношення кількості клієнтів та працівників банку
			Витрати на маркетинг та рекламу в загальних витратах банку
2	Залучення коштів клієнтів	Залучені ресурси банку в розрахунку на одного клієнта	Коефіцієнт розвитку клієнтської бази (співвідношення коштів на поточних рахунках клієнтів до зобов'язань банку)
3	Підвищення ефективності взаємодії з клієнтами	Рівень прибутку банку в розрахунку на одного клієнта	Показник задоволеності клієнтів (частка клієнтів, що обслуговуються в банку більше 5 років)

На думку авторів [2, с. 22], клієнтську базу банку слід розуміти не як стихійно сформовану, а як організовану та певним чином впорядковану сукупність існуючих клієнтів банку, що є невід'ємним нематеріальним елементом його ресурсної бази, без якого банк не може існувати та розвиватися, основою досягнення ним стратегічних цілей своєї діяльності. Тому збільшення кількості клієнтів можна виокремити як одну з головних стратегічних цілей банку (мета «Розширення клієнтської бази»).

Для оцінювання реалізації цієї мети пропонується використовувати за лаговий показник коефіцієнт співвідношення кількості клієнтів до кількості функціонуючих відділень банку. Слід зазначити, що цей показник визначає середню кількість клієнтів на одне відділення банку, а його зростання є позитивним моментом діяльності банківської установи та свідчить про розширення клієнтської бази. За випереджальні показники, що виступають факторами впливу на результат, можна використовувати коефіцієнт співвідношення кількості клієнтів та працівників банку й коефіцієнт питомої ваги витрат на маркетинг і рекламу в загальних витратах банку.

Зменшення першого показника повинно стати сигналом для банку про скорочення кількості клієнтів та необхідності вживання додаткових заходів збереження існуючої клієнтської бази та залучення нових клієнтів. У свою чергу, другий показник показує, яку частину загальних витрат банк спрямовує на покращення впізнання бренду та маркетингові дослідження ринку. Тому концентрація уваги на цьому напрямку роботи сприятиме залученню нових клієнтів.

В.В. Федірко у своїй дисертації «Управління клієнтською базою у системі маркетингу відносин банку» [19, с. 42] зазначає, що навіть, якщо у клієнтів немає досвіду роботи з банківською установою, то ефективний маркетинг, PR та інші інструменти комунікації можуть скласти сприятливий образ банку, тобто чим вище є оцінювання бренду споживачами, тим кращими є його характеристики, такі як: «інноваційний», «клієнтоорієнтований», «надійний», а отже, і вище рівень прихильності клієнтів до банку.

Акумулявання коштів фізичних та юридичних осіб завдяки відкриттю поточних та депозитних рахунків є одним із джерел нарощення та концентрації ресурсної бази банку, визначена частина якої спрямовується на здійснення активних операцій. Для підвищення активності залучення коштів клієнтів було сформовано мету «Залучення коштів клієнтів банку», оцінювання реалізації якої відбувається завдяки моніторингу зміни коефіцієнта залучення ресурсів банку в розрахунку на одного клієнта (лаговий показник), який показує обсяг залучених ресурсів банку на одного клієнта. Для більш раннього відстеження зміни обсягів залучених ресурсів за випереджальний показник пропону-

ється використовувати коефіцієнт розвитку клієнтської бази, який визначає питому вагу коштів на поточних рахунках клієнтів у загальних зобов'язаннях банку.

Зростання обсягів залучених коштів за рахунок нових та старих клієнтів сприяє збільшенню додаткового прибутку банку. Тому оцінювання стратегічної мети «Покращення ефективності взаємодії з клієнтами банку» пропонується здійснювати на основі коефіцієнта, що характеризує рівень прибутку в розрахунку на одного клієнта. Такий показник є лаговим, а його зростання є позитивним результатом клієнтської політики банку. Слід зазначити, що серед факторів, які здійснюють безпосередній вплив на підвищення прибутковості роботи з клієнтами, можна виокремити задоволеність клієнтів співпрацею з банком. Тому за випереджальний показник доцільно використовувати коефіцієнт, що відображає цей аспект, а саме коефіцієнт питомої ваги клієнтів банку, що обслуговуються в банку вже більше 5 років. Для такої аудиторії банки розробляють різні програми лояльності, а збільшення кількості таких клієнтів свідчить про їх довіру до банку та відносну стабільність клієнтської бази.

Виходячи з логіки ЗСП, організація ефективної роботи з клієнтами та задоволення потреб акціонерів напряму залежать від організації внутрішніх бізнес-процесів у банку.

У Методичних рекомендаціях щодо впровадження системи управління інформаційною безпекою та методики оцінювання ризиків відповідно до стандартів Національного банку України [12] бізнес-процес (у широкому значенні) визначається як структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності. Кожен бізнес-процес має початок (вхід), вихід та послідовність процедур, які забезпечують виконання операцій, згрупованих за відповідними типами.

Автор [7, с. 112-113] вважає, що виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше вдосконалення – це великий потенціал для підвищення конкурентоспроможності компанії та її ефективної роботи. Вона розглядає функціональний, продуктовий і ціннісний підходи до виділення бізнес-процесів та зазначає, що саме у межах останнього підходу здійснюється реінжиніринг бізнес-процесів, проектування нових бізнес-напрямоків, бізнес-процесів та можливе впровадження ЗСП.

У роботі [21, с. 18] визначено ключові аспекти спрямованості внутрішньопроцесної підсистеми банку як однієї з проекцій ЗСП, а саме: проведення реінжинірингу бізнес-процесів, скорочення зайвих ланок, що приводить до зменшення операційних витрат; впровадження нових продуктів; налагодження перехресного продажу банківських продуктів; впровадження стандартів якості обслуговування ISO-9001; виділення ключових бізнес-процесів, від яких більшою мірою залежить отримання доходів та забезпечення прийняттого рівня ризику.

Враховуючи специфіку цієї підсистеми, для її оцінювання було сформовано такі цілі: зниження операційних витрат та розвиток інноваційних банківських продуктів (табл. 3).

Таблиця 3

Розподіл показників у підсистемі «Внутрішні бізнес-процеси банку»

Підсистема банку «Внутрішні бізнес-процеси»			
№ з/п	Стратегічна мета банку	Відстрочені (лагові) показники	Випереджальні показники
1	Зниження операційних витрат	Частка операційних витрат у загальних витратах банку	Частка стандартизованих та регламентованих бізнес-процесів та політик
			Середній час на задоволення запиту клієнта
2	Розширення продуктового ряду	Частка нових продуктів у продуктовому ряді банку	Середній час створення нового продукту

Згідно з Положенням про організацію операційної діяльності в банках України, затвердженого Постановою Правління НБУ № 254 від 18.06.2003 р. [15], операційна діяльність банку – це сукупність технологічних процесів, пов'язаних з документуванням інформації за операціями банку, проведенням їх реєстрації у відповідних реєстрах, перевіркам, вивченням та здійсненню контролю за операційними ризиками.

Оскільки банківські операційні витрати займають найбільшу питому вагу у структурі витрат банку, необхідно звернути увагу на складові елементи витрат цього типу.

У результаті операційної діяльності в банку виникають такі витрати [4]: процентні та комісійні витрати; збитки від торговельних операцій; витрати на формування спеціальних резервів банку; інші операційні витрати; загальні адміністративні витрати; податок на прибуток та непередбачені витрати.

На думку С.Л. Тігіпко [18, с. 3]: «Високі витрати можуть бути наслідком операційної неефективності самих банків, включаючи в окремих випадках надмірну кількість персоналу та високі витрати на утримання філіальної мережі».

Дійсно, різке збільшення питомої ваги операційних витрат свідчить про погіршення банківського управління або кон'юнктури кредитного ринку. При цьому особливу увагу під час аналізу структури витрат приділяють аналізу адміністративно-управлінських витрат, зменшення яких вважається позитивним явищем і свідчить про якісне управління витратами [14].

Оцінювання реалізації мети «Зниження банківських операційних витрат» пропонується здійснювати на основі коефіцієнта питомої ваги операційних витрат у загальних витратах банку (лаговий показник), а серед факторів впливу на зміну операційних витрат необхідно виокремити час на задоволення запита клієнта й рівень стандартизації та регламентації банківських процесів і політик (випереджальні показники).

Слід зазначити, що в кожному банку індивідуально розробляється «таймінг» для задоволення запитів юридичних та фізичних осіб під час проведення активних та пасивних операцій, дотримання якого є обов'язковим для його працівників. Зниження часових витрат на задоволення запитів клієнтів завдяки застосуванню нових ІТ-технологій або іншим способом є позитивним моментом організації внутрішньобанківської роботи, оскільки впливає на скорочення операційних витрат банківської установи, зокрема загальноадміністративних.

Ще одним достатньо суттєвим фактором, що негативно впливає на рівень операційних витрат, є неповна стандартизація банківських процедур та політик, що приводить до підвищення операційних ризиків та зниження конкурентоспроможності з погляду швидкості виконання операцій.

Російський дослідник І.О. Герасимова [5] вважає, що в період подолання кризової ситуації в банківській спільноті все більше була усвідомлена необхідність стандартизації банківської діяльності, яка, на її думку, повинна забезпечити не тільки безперервне прагнення до підвищення ефективності банківської діяльності, а і саме скорочення витрат та отримання оптимальних результатів з погляду ліквідності та прибутковості діяльності банку.

І.О. Лютий [11, с. 524-525] звертає увагу на те, що стандартизація проводиться з метою впровадження універсальних технологій обслуговування клієнтів, скорочення їх часових витрат. Під час регламентації технологічних процесів використовуються внутрішні банківські стандарти і методи управління, розроблені на основі CASE-технологій і функціональної моделі банку. Банківські продукти, розроблені за таким принципом, надають клієнтам можливість одержати однаковий високий рівень обслуговування.

Автор [21, с. 470] вважає, що відсутність організаційних регламентів для бізнес-процесів призводить до паралелізму, дублювання, необґрунтованого збільшення обсягу

управлінських робіт внаслідок виконання зайвих управлінських операцій або, навпаки, створюється ситуація, коли певні роботи ніхто не виконує.

У роботі [17] запропоновано впровадження Стандарту якості організації роботи по управлінню бізнес-процесами в кредитних організаціях (СЯОРУБП) або «стандарт стандартів» та визначено, що серед основних переваг його впровадження є покращення показників бізнес-процесів, у тому числі є зниження операційних ризиків та витрат праці.

На думку авторів [1], стандартизація забезпечує економію ресурсів за рахунок апробованих рішень та на основі уніфікації і типізації.

Слід зробити висновок, що стандартизація та регламентація бізнес-процесів забезпечує створення і підтримку в організаційній культурі роботи за стандартами, що приводить до чіткої структуризації діяльності, усунення зайвих робочих кроків, що у свою чергу значно впливає на зниження операційних ризиків і витрат та підвищення ефективності банківського бізнесу в цілому.

На думку Д. Нортон та Р. Каплана [6, с. 30-31], складова внутрішніх бізнес-процесів виявляє дві фундаментальні відмінності між традиційним підходом та ЗСП в оцінюванні діяльності компанії. По-перше, система, як правило, формулює абсолютно нові процеси, за допомогою яких компанія повинна досягти досконалості, вирішуючи фінансові завдання та виконуючи бажання споживачів; ЗСП висвітлює ті процеси, які є вирішальними для успішного виконання стратегії. По-друге, на відміну від традиційного підходу, характерною рисою якого є надання існуючих продуктів існуючому клієнту, ЗСП розглядає інноваційні процеси як невід'ємну частину внутрішніх бізнес-процесів.

Тому другим суттєвим напрямом, який повинен бути відображено у підсистемі внутрішніх бізнес-процесів, є розвиток інноваційних процесів діяльності банку, в межах якого було сформовано мету «Розширення продуктового ряду». Як лаговий показник пропонується використовувати коефіцієнт, що визначає частку нових продуктів у продуктовому ряді банку, в тому числі й унікальних (продуктова інновація), а серед факторів впливу – показник середнього часу створення нового продукту (технологічна інновація).

О.С. Любунь [10, с. 52] у межах продуктової політики банку виокремлює три напрямки роботи: вдосконалення існуючого продукту (послуги); розроблення і впровадження нового для банку, але відомого на ринку продукту; розроблення нового для ринку продукту.

В. Вікулов [3] визначає такі напрямки «новизни» відносно запровадження нових банківських продуктів:

- продукт, самостійно розроблений банком для задоволення потреб клієнта, який не має аналогів на ринку банківських послуг, є новим;
- продукт, запроваджений на одному з ринків, але виведений на інший – теж є новим для цього ринку;
- пакетний продукт, в якому вперше на цьому ринку застосовувалась комбінація існуючих раніше банківських продуктів;
- продукт, існуючий на ринку, але якщо хоча б один з його параметрів або елементів модифікований застосуванням вперше на цьому ринку способом, теж є новим.

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» [16] інновація являє собою результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного у практичній діяльності, або нової чи вдосконаленої організаційно-економічної форми, що забезпечує необхідну економічну і (чи) суспільну вигоду.

Я.М. Кривич [8, с. 23-24] вважає, що продуктові банківські інновації є основною частиною інноваційної діяльності банку, оскільки його успіх на ринку напряму залежить від запропонованого ним нового спектра продуктів та послуг, так і від розвитку та модерні-

зації традиційних. Така категорія банківських інновацій є результатом впливу конкурентного середовища, умови якого спонукають банки шукати нові сфери діяльності.

Отримання конкурентних переваг завдяки розробленню та впровадженню нових банківських продуктів багато в чому залежить від внутрішніх технологій банку та їх удосконалення.

Так, дослідник [13, с. 155] вважає, що нові технології як сукупність засобів перетворення ресурсів у заданий продукт змінюють порядок здійснення банківських операцій. Якщо продуктові інновації визначають відносини банк-клієнт, то технологічні інновації – якість цих відносин. До основних ознак, що визначають цю якість, відносяться швидкість створення продуктів та їх доставки, економія на витратах споживача банківських продуктів під час створення продуктів. Удосконалення банківських технологій є основою процесу створення продукту. Після типізації нового продукту його вдосконалення йде шляхом розвитку технології його виробництва та доставки споживачу, тому технологічні інновації, по-перше, спрямовані на створення нового банківського продукту, а, по-друге, на вдосконалення типових продуктів.

Враховуючи факт, що технологічні інновації безпосередньо впливають на якість та ефективність продуктових, вибір показника середнього часу створення нового продукту, як випереджального, є виправданим. Це пов'язано з тим, що скорочення часових витрат на створення нових продуктів позитивно відобразиться на розвитку інноваційних продуктів банку.

Впровадження інновацій передбачає налагодження тісного співробітництва між топ-менеджерами та іншими співробітниками банку, які відповідають за супроводження певних бізнес-процесів. Таке співробітництво має бути побудоване на довірі, відкритості та постійній комунікації між топ-менеджерами та виконавцями [21, с. 19].

Розподіл показників у підсистемі «Розвиток персоналу» представлено в табл. 4.

Таблиця 4

*Розподіл показників у підсистемі «Розвиток персоналу» банку*

Підсистема банку «Розвиток персоналу»			
№ з/п	Стратегічна мета банку	Відстрочені (лагові) показники	Випереджальні показники
1	Підвищення мотивації персоналу	Рівень забезпечення кар'єри (частка працівників, що мали підвищення за аналізований період)	Частка витрат на оплату праці персоналу в загальних витратах банку
			Частка заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу у витратах на персонал
2	Забезпечення зростання кваліфікації та компетенцій персоналу	Частка працівників з вищою освітою в загальній кількості персоналу	Частка витрат на навчання персоналу в загальних витратах банку
			Частка працівників, що пройшли навчання за рік у загальній кількості персоналу
3	Підвищення ефективності використання персоналу	Обсяг активів на одного працівника	Показник окупності витрат на утримання персоналу
			Коефіцієнт стабільності персоналу

У межах цієї підсистеми було сформовано такі цілі: підвищення мотивації персоналу, забезпечення зростання кваліфікації та компетенцій персоналу та підвищення ефективності використання персоналу.

Рівень мотивації персоналу (мета «Підвищення мотивації персоналу») пропонується оцінювати за допомогою показника, що визначає частку працівників, що мали підвищення за аналізований період у загальній кількості працівників (рівень забезпечення кар'єри). За випереджальні показники було обрано частку витрат на оплату праці персоналу в загальних витратах банках та частку заохочувальних і компенсаційних виплат персоналу в загальних витратах банку.



Кар'єрне просування, зростання заохочувальних виплат та витрат на персонал банку в цілому виступають одними із головних мотивів для працівників банку. Керівництво банку повинно бути зацікавлено в підвищенні мотивації персоналу, оскільки саме від неї залежить ефективність їх роботи.

Ще одним достатньо важливим аспектом, що впливає на ефективність роботи персоналу, є його компетентність. Для оцінювання мети «Забезпечення зростання кваліфікації та компетенції персоналу» пропонується використовувати показник, що визначає частку працівників з вищою освітою в загальній кількості персоналу (лаговий показник). Оскільки компетентність персоналу є запорукою вигідної взаємодії з клієнтами банку, виникає необхідність його постійного розвитку на навчання. Тому виважене зростання витрат на навчання персоналу та зростання кількості працівників, що пройшли навчання за рік, є свідомством того, що кадрова політика спрямована на покращення якійсної структури персоналу та його компетентності.

Оцінювання результативності управління персоналом (мета «Підвищення ефективності використання персоналу») пропонується здійснювати за допомогою використання показника, що визначає обсяг активів на одного працівника (лаговий показник), показника окупності витрат на утримання персоналу та коефіцієнта стабільності персоналу (випереджальні показники).

На збільшення показника обсягу активів на одного працівника, що характеризує навантаження працівників і відповідно їх продуктивність праці, впливає окупність витрат на утримання персоналу, оскільки показує чистий ефект від рішень щодо мотивації праці працівників та стабільності персоналу, що характеризує рівень організації управління в банку.

**Висновки і пропозиції.** У цілому, можна зробити висновок, що визначення лагових та випереджальних КРІ для кожної окремої мети в межах підсистем ЗСП надасть можливість не тільки своєчасно відстежувати зміни ключових показників, які відображають ступінь досягнення стратегічних цілей, виявляти причини цих змін, але й обґрунтовувати правильність та доцільність включення того чи іншого індикатора в збалансовану систему показників банку.

#### Список використаних джерел

1. *Аронов И. З.* Стандартизация: по закону или по понятиям [Электронный ресурс] / И. З. Аронов, В. Г. Версан, И. И. Чайка. – Режим доступа : <http://www.vniis.ru/publications/detail/117611>.
2. *Васильева Т. А.* Комплексна система управління клієнтською базою банку / Т. А. Васильева, В. В. Федірко // Збірник наукових праць Черкаського технологічного університету. Серія: економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – Випуск 22. – Частина II. – С. 22-25.
3. *Вікулов В.* Типологія банківських інновацій / В. Вікулов // Фінансовий менеджмент. – 2004. – № 6. – С. 75-83.
4. *Вовчак О. Д.* Банківська справа : навч. посіб. / О. Д. Вовчак, Н. М. Руцишин. – Львів : Новий Світ-2000, 2008. – 560 с.
5. *Герасимова И. А.* Стандартизация банковской деятельности как современный инструмент модернизации Российской экономики [Электронный ресурс] / И. А. Герасимова // Материалы III Международной интернет-конференции «Финансовое образование в течение всей жизни – основа инновационного развития России». – Режим доступа : [http://finlearn.ru/component?option=com\\_fireboard/Itemid,153/func,view/catid,85/id,701/](http://finlearn.ru/component?option=com_fireboard/Itemid,153/func,view/catid,85/id,701/).
6. *Каплан Р. С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
7. *Коннова Е. П.* Основные подходы к выделению и ранжированию бизнес-процессов / Е. П. Коннова // Интеллектуальные технологии и системы : сборник учебно-методических работ и статей аспирантов и студентов. – 2006. – № 8. – С. 107-119.

8. *Кривич Я. М.* Управління інноваційним потенціалом банку : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.08 / Я. М. Кривич. – Суми, 2010. – 290 с.
9. *Ліквідність* банку: окремі аспекти управління та світовий досвід регулювання і нагляду: науково-аналітичні матеріали. Вип. 11 / В. С. Стельмах, В. І. Міщенко, В. В. Крилова та ін. – К. : Національний банк України. Центр наукових досліджень, 2008. – 220 с.
10. *Любунь О. С.* Система банківського менеджменту : навчальний посібник / О. С. Любунь. – К. : Кондор, 2006. – 356 с.
11. *Лютий І. О.* Банківський маркетинг : підручник / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 776 с.
12. *Методичні рекомендації щодо впровадження системи управління інформаційною безпекою та методики оцінки ризиків відповідно до стандартів Національного банку України від 03.03.11 № 24-112/365* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0365500-11>.
13. *Новоселова Е. Г.* Классификация банковских инноваций для определения направлений развития банковской деятельности / Е. Г. Новоселова // Вестник Томского государственного университета. – 2006. – № 292. – С. 153-157.
14. *Парасій-Вергуненко І. М.* Аналіз банківської діяльності : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / І. М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 347 с.
15. *Положення про організацію операційної діяльності в банках України* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0559-03/para016#o16>.
16. *Про інноваційну діяльність* : Закон України № 40-IV від 04.07.2002 // Урядовий кур'єр. – 2002. – 7 серпня (№ 143). – С. 17-24.
17. *Радченко Т. В.* Стандарт качества организаций работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях / Т. В. Радченко, С. М. Ковалев, В. М. Ковалев // Деньги и кредит. – 2011. – № 3. – С. 60-63.
18. *Тігіпко С. Л.* Стратегічні напрямки інтеграційного розвитку банківської системи України / С. Л. Тігіпко // Вісник Української академії банківської справи. – 2004. – № 1 (16). – С. 1-8.
19. *Федірко В. В.* Управління клієнтською базою в системі маркетингу відносин банку : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 / В. В. Федірко. – Суми, 2009. – 248 с.
20. *Фінансовий механізм управління ліквідністю банку* : монографія / І. М. Бурденко, Є. Є. Дмитрієв, Ю. С. Ребрик, Ю. С. Серпенінова ; за заг. ред. Ю. С. Серпенінової. – Суми : Університетська книга, 2011. – 136 с.
21. *Шапошников К. С.* Сучасні інструменти корпоративного управління: організаційна регламентація бізнес-процесів / К. С. Шапошников // Європейський вектор економічного розвитку. – 2012. – № 2 (13). – С. 469-473.
22. *Шульга Н. П.* Система збалансованих показників як інструмент контролінгу комерційного банку / Н. П. Шульга // Экономика Крыма. – 2003. – № 8. – С. 16-20.