

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Отенко І. П. Теоретичні засади економічної безпеки підприємства / І. П. Отенко, О. Ф. Ярошенко // Научный журнал «Культура народов Причерноморья». – 2010. – № 196. – С. 165–168.

2. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства: монографія / І. П. Отенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.

3. Костирко Л. А. Стратегія фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта: методологія і організація: монографія / Л. А. Костирко. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. – 560 с.

Аннотація. Представлен анализ состояния экономической безопасности предприятий машиностроительной отрасли Харьковского региона. Исследованию подлежали процессы функционирования и развития, как основа безопасности. Обнаружены и смоделированы факторы экономической безопасности машиностроительных предприятий методом факторного стохастического анализа.

Ключевые слова: экономическая безопасность, анализ, состояние, факторы, показатели, экспресс-оценка.

Summary. The analysis of the state of economic security of enterprises of machine-building industry of the Kharkov region is presented. The processes of functioning and development, as basis of safety, were subject research. Discovered and modelled factors of economic security of machine-building enterprises by the method of factor stochastic analysis.

Keywords: economic security, analysis, state, factors, indexes, express-estimation.

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Отенко І.П.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Уткіна Ю.Н.*

УДК 336.71

ОБҐРУНТУВАННЯ СКЛАДУ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

*Чмутова І.М., к.е.н., доцент,
Безродна О.С., аспірант (ХНЕУ)*

Розглянуто сутність збалансованої системи показників як інструменту оцінки діяльності банку. Запропоновано процедуру обґрунтування складу збалансованої системи показників у межах її підсистем за виділеними критеріями відсутності тісного лінійного зв'язку між показниками та їх значущості, що запобігає дублюванню їх змісту та забезпечує відбір найбільш інформативних показників, необхідних для комплексної оцінки діяльності банківської установи.

Ключові слова: оцінка діяльності, банк, стратегія, збалансована система показників.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Прогресивний розвиток ринку банківських послуг, розширення продуктового ряду, поява нових унікальних продуктів та підвищення конкуренції обумовлюють необхідність вибору стратегічного напрямку діяльності для кожної банківської установи. Наявність стратегії забезпечує орієнтованість на подальші дії в умовах підвищеної економічної нестабільності та

ризикованості. Однак, реальна банківська практика свідчить про відсутність чітко визначених стратегій або взагалі їх відсутність у більшості вітчизняних банків, що негативно впливає на результати їх діяльності. Зважаючи на цей факт, підвищується роль комплексної оцінки діяльності банків з метою виявлення тенденцій їх функціонування та подальшого вибору такої стратегії, яка буде сприяти розвитку конкурентних переваг та нейтралізувати вплив негативних

внутрішніх чинників на загальні результати діяльності в майбутньому. Проте, традиційний підхід до оцінювання діяльності банку, заснований на фінансових показниках, не завжди дає можливість врахування інших суттєвих аспектів діяльності. Подолання даного недоліку можливе шляхом застосування збалансованої системи показників (ЗСП), яка дозволяє не тільки оцінити діяльність банку за чотирма напрямками (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу), обрати необхідну стратегію на основі результатів оцінювання, але й здійснювати ефективне управління банком з урахуванням специфіки обраного стратегічного орієнтуру та визначених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В банківській сфері ЗСП використовується: як інструмент оцінювання ефективності банківських інновацій [1], управління капіталізацією банку [2] та банківськими ризиками [3], контролінгу банківської діяльності [4-6], забезпечення виконання фінансової стратегії банку [7, с.403-419], метод ефективного управління ресурсним потенціалом банківських установ [8], оцінки вартості та ефективності діяльності банківської установи [9, с.24] або як одна із нових зарубіжних методик для оцінки роботи філіалів банку [10].

Існують також модифікації ЗСП, які розширюють традиційно виділені її підсистеми. Так, Н.П. Шульга [5] до складу ЗСП, окрім чотирьох стандартних підсистем додає підсистеми «Ризики» та «Інновації». Авторська розробка отримала назву RIBSC (Risk Innovation Balanced Scorecard).

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Різносторонність використання даного інструменту свідчить про його ефективність та результативність, що актуалізує його подальше дослідження, у тому числі стосовно банківської діяльності, оскільки у науковій літературі недостатньо висвітлені питання відносно формування переліку показників для оцінки діяльності банку в межах підсистем ЗСП.

Тому метою статті є обґрунтування складу показників оцінки діяльності банківської установи за проєкціями ЗСП для подальшого вибору стратегічного напрямку її функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки оцінка діяльності банку на основі ЗСП потребує формування переліку показників в рамках кожного напрямку з урахуванням їх великої кількості, для вирішення цієї проблеми в роботі пропонується процедура їх відбору (рис. 1).



Рисунок 1 – Етапи відбору показників для оцінки діяльності банку на основі ЗСП

Слід зазначити, що дана послідовність дій дозволить не тільки дотриматись умови уникнення

тісних функціональних зв'язків між показниками ЗСП, але і знизити розмірність багатовимірного

досліджуваного явища, а саме відібрати найбільш інформативні показники, що характеризують кожну з підсистем ЗСП та є основними індикаторами для оцінювання діяльності банку.

Включення до складу ЗСП показників клієнтської бази банку, ефективності управління внутрішніми бізнес-процесами та персоналом вигідно виокремлює її серед інших інструментів оцінки та управління банком, оскільки передбачає

наявність причинно-наслідкові зв'язків між показниками різних груп та розкриває залежність фінансових показників (які є головними індикаторами в системі) від інших достатньо впливових факторів.

На основі систематизації та аналізу наукової літератури [1-3, 5, 6, 8, 9, 11-34] було визначено та розраховано показники діяльності банку, що характеризують кожну з підсистем ЗСП (табл.1).

Таблиця 1

Перелік показників оцінки діяльності банку за проєкціями ЗСП

Фінансова підсистема	Підсистема внутрішніх бізнес-процесів
<p>норматив адекватності регулятивного капіталу; норматив адекватності основного капіталу; коефіцієнт надійності (рівень леввериджу); коефіцієнт мультиплікатора капіталу; коефіцієнт захищеності дохідних активів (генеральний коефіцієнт надійності); коефіцієнт захищеності капіталу; коефіцієнт концентрації капіталу; коефіцієнт активності залучення коштів; коефіцієнт використання зобов'язань; коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель; коефіцієнт рівня кредитно-інвестиційного портфеля в загальних активах; коефіцієнт використання залучених та запозичених коштів; коефіцієнт сумнівної та простроченої заборгованості в кредитному портфелі; коефіцієнт миттєвої ліквідності; коефіцієнт загальної ліквідності; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт короткострокової ліквідності; коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань; коефіцієнт відношення високоліквідних активів до робочих; коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів; коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань; коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями; загальний рівень рентабельності; рентабельність доходних активів; рентабельність капіталу; окупність витрат доходами (коефіцієнт дієздатності банку); чиста маржа процентного прибутку; «мертва точка» прибутковості банку; чистий спред; додана вартість.</p>	<p>середній час створення нового продукту; частка нових продуктів у продуктовому ряді банку; частка доходів від нових продуктів; частка унікальних продуктів у продуктовому ряді банку порівняно з конкурентами; витрати на обслуговування 1 клієнта; середній час на задоволення запиту клієнта; частка операційних витрат в загальних витратах банку; частка стандартизованих банківських продуктів; частка стандартизованих та регламентованих бізнес-процесів.</p>
<p>Клієнтська підсистема</p> <p>частка залучених клієнтів в загальній кількості клієнтів; частка втрачених клієнтів в загальній кількості клієнтів; коефіцієнт розвитку клієнтської бази; кількість скарг в розрахунку на 1 клієнта; кількість клієнтів на 1 відділення; витрати на маркетинг та рекламу в загальних витратах банку; співвідношення прибутку до витрат на маркетинг; частота звернень за послугами клієнтів в банк; кількість банківських продуктів в розрахунку на 1 клієнта; доходи банку в розрахунку на 1 клієнта; витрати банку в розрахунку на 1 клієнта; рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта; залучені ресурси банку в розрахунку на 1 клієнта; активи банку в розрахунку на 1 клієнта; власний капітал банку в розрахунку на 1 клієнта; частка доходів від цільового сегменту в загальних доходах банку; співвідношення кількості клієнтів та працівників банку; показник задоволеності клієнтів.</p>	<p>Підсистема розвитку персоналу</p> <p>коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт стабільності персоналу; частка працівників з вищою освітою в загальній кількості персоналу; коефіцієнт інтелектуального потенціалу; частка працівників, що мають науковий ступінь, в загальній кількості персоналу; частка працівників, що мають більше ніж 1 вищу освіту, в загальній кількості персоналу; рівень середньої заробітної плати; прибуток в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці; кількість клієнтів в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці; частка витрат на оплату праці персоналу в загальних витратах банку; продуктивність праці; частка працівників, що пройшли навчання за рік у загальній кількості персоналу; частка працівників, що беруть участь у роботі проєктних команд; дохід на одного співробітника, отриманий від проведення операцій; обсяг активів на 1 працівника; частка витрат на навчання персоналу в загальних витратах банку; показник окупності витрат на утримання персоналу; частка заохочувальних та компенсаційні виплат персоналу у витратах на персонал; витрати на 1 співробітника; показник задоволеності працівників; рівень забезпечення кар'єри.</p>

Як видно з табл.1, у фінансову підсистему було включено показники, що характеризують фінансовий стан банку, а саме показники фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності, ризику, прибутковості та ефективності управління (30 показників). До клієнтської підсистеми увійшли показники, що характеризують стабільність, розвиток та ефективність роботи з клієнтами (18 показників). Підсистема внутрішніх бізнес процесів охоплює показники оцінки внутрішніх процесів, від яких найбільшою мірою залежить задоволення потреб клієнтів та досягнення фінансових завдань компанії в цілому [35, с.30-31] (9 показників). Не менш важливою по відношенню до інших є

підсистема розвитку персоналу, що охоплює показники структури, стабільності, ефективності та навчання персоналу (21 показник). В цілому було розраховано 78 показників, що характеризують діяльність банку в розрізі чотирьох проекцій ЗСП на прикладі восьми банків другої групи (класифікація НБУ за розміром капіталу).

Для подолання мультиколінеарності у відповідності до процедури відбору показників було побудовано матрицю коефіцієнтів парних кореляцій. Значення коефіцієнтів парних кореляцій для фінансових показників, що було відібрано в результаті кореляційного аналізу, наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Матриця коефіцієнтів парних кореляцій вихідних ознак підсистеми «Фінанси»

	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Ф6	Ф7	Ф8	Ф9	Ф10	Ф11	Ф12
Ф1	1,00											
Ф2	-0,56	1,00										
Ф3	0,21	-0,52	1,00									
Ф4	-0,38	-0,21	0,41	1,00								
Ф5	0,20	-0,40	0,10	-0,16	1,00							
Ф6	0,47	0,13	-0,07	-0,39	0,14	1,00						
Ф7	-0,23	-0,07	0,68	0,46	-0,17	-0,27	1,00					
Ф8	0,18	-0,02	0,14	-0,30	0,25	-0,04	-0,09	1,00				
Ф9	0,52	-0,60	-0,20	0,03	0,11	-0,11	-0,40	-0,28	1,00			
Ф10	0,25	-0,44	0,13	0,13	0,03	-0,33	0,02	-0,04	0,64	1,00		
Ф11	0,04	0,31	-0,28	-0,44	0,13	0,57	-0,39	0,00	-0,05	-0,04	1,00	
Ф12	-0,14	0,11	0,34	-0,08	-0,12	0,29	0,01	0,02	-0,45	-0,05	0,38	1,00

До показників фінансової підсистеми, які було відібрано з урахуванням шкали Чеддока, що визначає межі для визначення щільності лінійного зв'язку, відносяться: норматив адекватності регулятивного капіталу (Ф1); коефіцієнт мультиплікатора капіталу (Ф2); коефіцієнт захищеності дохідних активів (генеральний коефіцієнт надійності) (Ф3); коефіцієнт використання зобов'язань (Ф4); коефіцієнт сумнівної та простроченої заборгованості в кредитному портфелі (Ф5); коефіцієнт поточної ліквідності (Ф6); коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань (Ф7); коефіцієнт дієздатності банку (Ф8); чиста маржа процентного прибутку (Ф9); «мертва точка» прибутковості банку (Ф10); чистий спред (Ф11); додана вартість (Ф12).

Для відбору найбільш значущих та інформативних показників було використано метод головних компонент, який відноситься до методів факторного аналізу та передбачає зниження розмірності поля ознак (зменшення кількості показників) [36]. Факторні навантаження головних компонент в межах фінансової

підсистеми наведено в табл. 3. Реалізацію методу було здійснено за допомогою програми Statistica 6.0 (модуль Factor Analysis).

Результати застосування методу показали, що оцінку фінансового стану банку цілеспрямовано проводити на основі 3 компонент, що описують 90,37 % варіабельності ознак, дисперсія яких більше 1. Факторне навантаження компоненти на ознаку – це показник кореляції між вихідними ознаками та отриманим новим агрегованим показником – головною компонентою.

Для отримання більш змістовного результату доцільно звернутися до процедури повороту (у якості методу обертання було обрано ортогональне (варимаксне) обертання, метод Varimax normalized). При цьому необхідно зауважити, що після проведення процедури повороту, отримані агреговані показники вже не є головними компонентами, а є узагальненими факторами. Нова матриця факторних навантажень представлена в табл. 4.

Таблиця 3

Матриця факторних навантажень отриманих головних компонент в межах підсистеми «Фінанси»

Ознаки	Факторні навантаження		
	Головна компонента 1	Головна компонента 2	Головна компонента 3
Ф1	-0,078981	-0,789279	0,374275
Ф2	0,681423	0,557926	-0,322609
Ф3	-0,577954	0,195239	0,765074
Ф4	-0,667985	0,422481	-0,098995
Ф5	-0,016555	-0,430312	0,339454
Ф6	0,616077	-0,291198	0,429092
Ф7	-0,535333	0,593467	0,323506
Ф8	0,130050	-0,086710	0,412716
Ф9	-0,382842	-0,800368	-0,393746
Ф10	-0,510623	-0,450897	-0,115083
Ф11	0,709975	-0,231474	0,148583
Ф12	0,304926	0,267183	0,561523
Дисперсія	2,938479	2,749402	1,919300
Питома вага дисперсії	0,554180	0,211402	0,138081

Таблиця 4

Матриця факторних навантажень отриманих узагальнених факторів після повороту за методом Varimax normalized в межах підсистеми «Фінанси»

Ознаки	Факторні навантаження		
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Ф1	0,295609	0,821576	0,083124
Ф2	0,329194	-0,874793	0,077872
Ф3	-0,680443	0,403061	0,576217
Ф4	-0,773345	-0,091555	-0,167479
Ф5	0,167925	0,491392	0,176087
Ф6	0,623273	0,142200	0,489670
Ф7	-0,797832	-0,115192	0,305999
Ф8	0,107078	0,181033	0,387978
Ф9	0,132567	0,650302	-0,708327
Ф10	-0,188272	0,537185	-0,391502
Ф11	0,704931	-0,060295	0,281351
Ф12	0,056160	-0,119188	0,679938
Дисперсія	2,874590	2,648121	2,084468
Питома вага дисперсії	0,415053	0,349535	0,139075

Таким чином, на основі розподілу факторних навантажень, було отримано найбільш інформативні показники, що характеризують фінансовий стан банку. Перший фактор найбільше корелює (коефіцієнт кореляції за модулем більше ніж 0,7) з коефіцієнтом використання зобов'язань (Ф4),

коефіцієнтом ресурсної ліквідності зобов'язань (Ф7) та показником чистого спреду (Ф11). Другий фактору – з нормативом адекватності регулятивного капіталу (Ф1) та коефіцієнтом мультиплікатора капіталу (Ф2) та третій – з показником чистої маржі процентного прибутку (Ф9).

Аналогічна послідовність дій використовується для відбору показників клієнтської підсистеми, підсистеми внутрішніх бізнес процесів та розвитку персоналу.

Після проведення кореляційного та факторного аналізів до складу показників клієнтської підсистеми, що можуть бути використані для побудови ЗСП, було віднесено наступні показники: частка втрачених клієнтів в загальній кількості клієнтів; коефіцієнт розвитку клієнтської бази; кількість скарг в розрахунку на 1 клієнта; кількість клієнтів на 1 відділення; витрати на маркетинг та рекламу в загальних витратах банку; рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта; залучені ресурси банку в розрахунку на 1 клієнта.

До показників підсистеми «Внутрішні бізнес-процеси» увійшли: середній час створення нового продукту; частка нових продуктів у продуктовому ряді банку; частка доходів від нових продуктів; витрати на обслуговування 1 клієнта; час на задоволення запиту клієнта; частка операційних витрат в загальних витратах банку; частка стандартизованих банківських продуктів.

Показники підсистеми «Розвиток персоналу» банку охоплюють: коефіцієнт інтелектуального потенціалу; кількість клієнтів в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці; частка витрат на оплату праці персоналу в загальних витратах банку; частка працівників, що пройшли навчання за рік у загальній кількості працівників; показник окупності витрат на утримання персоналу; показник задоволеності працівників.

Висновки. Таким чином, у межах запропонованої процедури з дотриманням критеріїв відсутності тісного лінійного зв'язку та значущості показників обґрунтовано склад показників оцінювання банку на основі ЗСП у межах її підсистем, що забезпечить комплексність, об'єктивність та ефективність оцінки. Також представлений склад показників є підґрунтям для визначення пріоритетних майбутніх напрямків діяльності у вигляді чітко сформованої стратегії.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. 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
2. Волкова В.В. Организационный механизм управления капитализацией банков / В.В. Волкова // Экономика ті організація управління. – 2009. – № 5. – С.121-137.
3. 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.

4. Корнеева А.В., Ерофеев А.О. Контроль и контролинг в банковской системе РФ / А.В. Корнеева, А.О. Ерофеев // Балтийский экономический журнал. – № 2 (4). – С.50-59.

5. Шульга Н.П. Банківський контролінг: підручник/ Н.П. Шульга. – К. Київ. Нац. торг-екон ун-т, 2010. – с. 483 с.

6. Шульга Н.П. Система збалансованих показників як інструмент контролінгу комерційного банку / Н.П. Шульга // Экономика Крыма. – 2003. – № 8. – С.16-20.

7. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник/ С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.

8. Барилюк І. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банку // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 147-153.

9. Склярєнко В.В. Банковский менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 108 с.

10. Зверькова Т.Н. Рейтинговые оценки деятельности филиалов банка / Т.Н. Зверькова // Вестник ОГУ. – 2010. – №13 (119). – С.157-161.

11. Гаряга Л.О. Місце банківського моніторингу у банківській діяльності / Л.О. Гаряга // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5(71). – С.153-165.

12. Постанова НБУ від 28.08. 2001 р. №368 «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01/page3>.

13. Положення про порядок визначення банків - агентів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб від 9 квітня 2009 року N 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Re16561.html.

14. Андрос С.В. Стратегічне управління діяльністю банків з використанням збалансованої системи показників / С.В. Андрос // Наукові праці ДонНТУ. – 2011. – № 39 (2). – С.198-202.

15. Банківський менеджмент. Кол. авт: О.А. Кириченко, І.В. Гіленко, С. Роголь, С.В.Сиротян, О. Немой . – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.

16. Бітюкова О. Система збалансованих показників як інструмент стратегічного управління в банку / О. Бітюкова // Вісник КНТЕУ. – 2007. – № 2. – С.115-121.

17. Бойко Н.В. BSC как инструмент реализации разработанных планов / Н.В. Бойко // Управление в кредитной организации. – 2006. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.buhi.ru/text/30873-4.html>

18. Болгар Т.М. Сучасний фінансовий стан

банківської системи України / Т.М. Болгар // Академічний огляд. – 2011. – № 2(35). – С.86-92.

19. Герасимович А.М. Коефіцієнтний аналіз ліквідності балансу банку / А.М. Герасимович // Вісник КЕФ ХНЕУ імені В. Гетьмана. – 2011. – №1. – С.17-26.

20. Дідовець І.В. Система збалансованих показників як основний інструмент розробки та реалізації стратегії банку [Електронний ресурс] / І.В. Дідовець. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_1/files/EC110_22.pdf.

21. Ачкасова О.В. Удосконалення визначення стратегії підприємства в умовах кризи на основі збалансованої системи показників: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.04: / О.В. Ачкасова. – Харків, 2011. – 20 с.

22. Кочетков В.М. Методичні підходи до ринкової оцінки вартості банківської організації в Україні / В. М. Кочетков // Вісник Української академії банківської справи Національного банку України. – 2008. – № 1. – С. 39–44.

23. Криклій О.А., Маслак Н.Г. Управління прибутком банку: монографія / О.А. Криклій, Н.Г. Маслак. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 136 с.

24. 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, Р.М. Набок, О.Г. Приходько, Н.В. Гришук. – К.: Національний банк України. Центр наукових досліджень, 2008. – 220 с.

25. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Монографія / Л.М. Малярець, А.В. Штеревея. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.

26. Масленчиков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ / Ю.С. Масленчиков. – М.: Перспектива, 1996. – 160с.

27. Никонова И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблшер. – 2007. – 304 с.

28. Нивен Пол Р. Диагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пер. з англ.; За наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.

29. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2003. – 347 с.

30. Парасій-Вергуненко І.М. Клієнтська складова збалансованої системи показників BSC / І.М. Парасій-Вергуненко // Формування ринкової економіки. – 2005. – № 14. – С.246-256.

31. Пілецька С.Т. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства в обґрунтуванні стратегії економічного розвитку / С.Т. Пілецька // Економічний вісник НГУ. – 2009. – № 1. – С.100-106.

32. Турбанов А., Тютюнник А. Банковское дело: операции. Технологи, управление /А. Турбанов, А. Тютюнник. – М.: Альпина Паблшерз, 2010. – 682 с.

33. Чижов Н.А. Управление клиентской базой банка: Практическое пособие / Н.А. Чижов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 284 с.

34. Ягнюк І.М. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.04: / І.М. Ягнюк. – Маріуполь, 2011. – 20 с.

35. 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.

36. Ким Дж. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Дж. Ким, И. У. Мюллер, У. Р. Клекка: пер. с англ.; [Под ред. И. С. Енюкова. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 216 с.

Аннотация. Рассмотрена сущность сбалансированной системы показателей как инструмента оценки деятельности банка. Предложена процедура обоснования состава сбалансированной системы показателей в рамках ее подсистем на основе выделенных критериев отсутствия тесной линейной связи между показателями и их значимости, что предусматривает отсутствие дублирования информации и обеспечивает отбор наиболее информативных показателей, необходимых для комплексной оценки деятельности банковских учреждений.

Ключевые слова: оценка деятельности, банк, стратегия, сбалансированная система показателей.

Summary. The essence of the BSC as a tool for bank's assessment is considered. The procedure of justification a set of indicators of the BSC's subsystems based on selected absence tight linear feedback between the indicators and their significance criteria is proposed. That is provides no duplication of information and selection of the most informative indicators for the banks integrated assessment.

Keywords: assessment activities, bank, strategy, BSC.

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Колодізев О.М.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*