

УДК 330.332:336.717

*Н.Г. Маслак, А.В. Панасюк*

## **АНАЛІЗ ПРИБУТКУ БАНКУ ПРИ УПРАВЛІННІ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

*Обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління прибутком банку. Проаналізовано методичні підходи щодо вибору стратегії банку та етапи формування збалансованої системи показників, сформовані основні принципи розробки показників аналізу прибутку при управлінні на основі збалансованої системи показників.*

**Постановка проблеми.** Аналіз прибутку є одним із ключових аспектів управління ним. В свою чергу, управління прибутком є основним елементом в управлінні банком в цілому. Це можна пояснити тим, що всі дії банку так чи інакше направлені на збільшення прибутку, а будь-які зміни в діяльності банку призводять до зміни прибутку. З іншого боку, управляючи прибутком банком необхідно враховувати всі аспекти діяльності банку. З цією метою й використовують концепцію збалансованих показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC). Разом з тим, розроблена для нефінансових організацій система певною мірою не була адаптована до специфіки банківської діяльності, а також не передбачала комплексного набору показників, що характеризують діяльність банку та алгоритм їх балансування.

Слід відзначити, що дана система дає змогу визначити на скільки слід змінити значення одного показника, щоб отримати бажані значення іншого і надати можливість вираження досягнення не лише кількісних, але й якісних цілей діяльності банку. Також за допомогою даної системи банк може отримати інтегральний показник, що характеризує ефективність його діяльності, який передбачає визначення ступеня досягнення кожним показником свого нормативного значення та врахування ваги кожного показника.

Таким чином, концепція збалансованих показників дозволяє забезпечити реактивний підхід, спрямований на врахування потреб вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, роботи з персоналом та з клієнтами і забезпечення необхідного рівня фінансових показників, що визначають ефективність управління банком. В свою чергу, управління на основі ЗСП вимагає інших підходів до управління окремими напрямками діяльності та результативності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток збалансованих моделей оцінювання ефективності підприємств досить широко розглянуті у наукових публікаціях зарубіжних і вітчизняних вчених. Серед них необхідно виділити роботи таких зарубіжних дослідників, як Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. [2], Пол Р. Нівен [4], Пармендер Д., Рамперсад К. [10], Гері Кокінз, Петер Хорварт. Серед вітчизняних науковців це питання розкрито в працях таких вчених: Л.В. Пан [9], Ю.М. Мельник, Г.М. Тарасюк, В.А. Курбатов, О.Ф. Кочнев, І.В. Богдан, О.О. Дмитрієва, Є.Ю. Герасімов, І.Б. Олексів, О.І. Пестрецова, Л.Г. Кльоба, Л.А. Мачку та ін.

**Цілі статті.** *Метою даної роботи є* узагальнення теоретичних та методичних підходів до аналізу прибутку в системі управління ним та розробка методичних підходів до аналізу при управлінні на основі збалансованої системи показників.

**Виклад основного матеріалу.** З точки зору управління, прибуток – це результативний параметр діяльності банку, який характеризує перевищення доходів банку над його витратами у визначений період часу (плановий період). Управління прибутком – це процес розроблення і прийняття рішень з питань формування,

розподілу і використання прибутку на підприємстві з метою забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах [15].

Систематизувавши теоретичні підходи до аналізу прибутку банку [1, 12, 15] та на підставі вивчення практичного досвіду ПАТ «ВТБ Банк» нами було визначено місце аналізу в управлінні, представлене на рис. 1.



Рис. 1. Етапи управління прибутком банку та місце аналізу в ньому

Етап прогнозування діяльності досить схожий до планування, проте, використовується переважно для довгострокових прогнозів.

На етапі планування відбувається аналіз сильних та слабких сторін банку для визначення цілей щодо формування, розподілу та використання прибутку банку. Також проводиться аналіз обсягу прибутку минулого та поточного періодів, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на прибуток. В результаті даних дій приймаються управлінські рішення щодо можливостей досягнення поставленої мети у вигляді планів на основі даних аналізу.

На етапі організації відбувається побудова організаційної системи аналізу прибутку банку. На даному етапі аналізується прибуток банку різними методами, на різних рівнях. Формується організаційна структура управління прибутком, налагоджуються внутрішні бізнес-процеси.

На етапі контролю відбувається встановлення відповідних стандартів, проводиться систематичний контроль за дотриманням планів-прогнозів. Останнім етапом є корегування плану, виправлення відхилень. На даному етапі застосовується підсумковий аналіз прибутку, тематичний аналіз прибутку. Проводиться детальне дослідження результатів аналізу та корегування планів.

Традиційно до основних етапів аналізу належать: постановка цілі аналізу, формування інформаційної бази, вибір методу аналізу розрахунок показників, аналіз результатів, використання результатів для прийняття управлінських рішень (рис. 2).



**Рис. 2. Етапи аналізу прибутку банку**

Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління банком, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання.

Як реакція на дану ситуацію виникла концепція збалансованих показників [3]. Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard Card (BSC, ЗСП) – це система менеджменту, яка була розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортеном, яка дістала назву «збалансована система» внаслідок комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, ґрунтуючись на чотирьох складових – «фінанси», «маркетинг», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та зростання (персонал)» [5]. ЗСП – це не тільки система виміру ефективності діяльності компанії в стратегічному фокусі, а й повнофункціональна система управління.

Саме концепція збалансованих показників може врахувати недоліки систем фінансових показників і показати взаємозв'язок між досягненням якісних та кількісних цілей діяльності банку, а також вирішити проблему комплексної оцінки та прогнозування загального рівня ефективності діяльності банку.

Побудова даної системи включає наступні етапи:

- формування стратегічної цілі банку на основі його місії та основних принципів діяльності;
- формування цілей банку в розрізі чотирьох аспектів та відображення даних цілей на стратегічній карті банку;
- розробка бюджету банку на визначений період;

- визначення методів розрахунку і граничних значень для контрольних параметрів, що вимірюють ефективність досягнення цілей – ключових параметрів ефективності;
- визначення питомої ваги кожного показника за напрямками в загальній системі збалансованих показників;
- закріплення за відділами банку ключових завдань по виконанню плану та контролю за ним;
- побудова остаточної системи збалансованих показників.

Основні складові збалансованої системи показників та питання, на які дозволяє отримати відповіді при їх аналізі представлені на рис. 3.

Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає основні внутрішні процеси, які необхідно удосконалити. Клієнтська складова визначає коло клієнтів і сегменти споживчого ринку, де збирається працювати банк. Складова «навчання та розвитку» визначає інфраструктуру, яку необхідно створити, щоб забезпечити довгостроковий ріст та розвиток. Фінансові критерії відображають довгострокові цілі банку, характеризують економічні наслідки діяльності. Місія банку, як уже було зазначено, полягає в наданні фінансових послуг міжнародного рівня, щоб зробити більш забезпеченим майбутнє клієнтів банку, акціонерів та суспільства в цілому.

У показники системи, в тому числі, що характеризують прибуток банку, закладаються необхідні, заплановані значення. Дотримання даних значень буде перевірятися в кінці звітної періоду. Провівши аналіз прибутку та його складових можна визначити необхідні значення та показники, що будуть використовуватись.

Сутність концепції збалансованих показників полягає у виборі за кожним напрямом, так званих, ключових показників ефективності, що найкраще відображають стан тієї чи іншої складової і в подальшій оцінці даних показників.

Збалансована система показників може показати взаємозв'язок між досягненням якісних та кількісних цілей діяльності банку, а також вирішити проблему комплексної оцінки та прогнозування загального рівня ефективності діяльності банку.

Сформувавши систему показників, банк на кожному етапі управління визначає ступінь їх досягнення та відповідно приймає рішення щодо корегування планів чи цілей. На даному етапі управління визначаються фактори впливу на прибуток банку, проводиться порівняльний, факторний або інші види аналізу прибутку банку. Тут необхідно визначитись із методикою аналізу, яка тісно пов'язана з метою та завданнями аналізу.



Рис. 3. Структура системи збалансованих показників

Провівши аналіз прибутку та його складових за допомогою певного методу, виявивши проблемні аспекти в процесі формування чи використання прибутку,

необхідно внести корективи у діяльність. На даному етапі, використовуючи інформацію отриману з попереднього етапу, враховуючи поставлені цілі аналізу, здійснюємо корегування планів, встановлюємо нові цілі, завдання.

Затверджений план банку є механізмом попереднього контролю, оскільки функція планування забезпечує відповідність доходів і витрат та досягнення позитивних результатів діяльності.

Загальний механізм контролю за виконанням планів має наступний вигляд. Контроль за виконанням плану здійснюється щоденно. Тобто, до кожного підрозділу банку доводяться щоденні планові показники, які наприкінці робочого дня порівнюються з фактичними. Фінансовий департамент щомісячно здійснює контроль виконання планових показників доходів і витрат по структурних підрозділах. Щоквартально структурні підрозділи центрального офісу, дирекції та філіали надають фінансовому департаменту звіт про виконання планових показників.

В процесі контролю виконання бюджету виявляються розбіжності між фактичними та плановими значеннями, аналізуються причини виникнення значних відхилень (зміна попиту на ресурси, коливання процентних ставок, тощо). Тобто, на даному етапі аналіз присутній для виявлення факторів, що призвели до зміни загального обсягу прибутку чи показників прибутковості.

В даному випадку аналізуються отримані результати, аналізуються можливі майбутні наслідки та визначаються подальші дії працівників банку, а також пропонуються рекомендації щодо покращення діяльності банку, отримані результати використовуються для планування діяльності на наступний період.

Виявивши недоліки та їх причини, банк корегує плани, проте, зазвичай, використовує звичайні схеми корегування.

Показники в систему слід обирати таким чином, щоб можна було легко проконтролювати їх виконання. Контроль за виконанням планів на місцях слід покласти на керівників відділень, філій. А остаточний контроль слід покласти на фінансовий департамент.

Аналіз виконання планів проводиться шляхом застосування порівняльного аналізу для визначення відхилень фактичних значень від запланованих. Аналіз всіх складових системи дасть загальну оцінку прибутку банку, дасть змогу виявити на якому етапі та в якій складовій системі існують проблеми. Аналіз складових фінансової ініціативи слід проводити досить детально, адже дана ініціатива є головною та основні показники, що характеризують прибуток знаходяться тут. Загальний обсяг планового прибутку варто піддавати корегуванню, змінюючи шляхи досягнення запланованого обсягу.

Апробація розробленого алгоритму була проведена на основі даних ПАТ «ВТБ Банк». Так, стратегічна мета банку на 2011 рік полягала в максимізації доходності та зміцненні позицій у провідній десятці банків України [11]. Аналіз зовнішнього середовища функціонування банку у попередні роки свідчить про те, що незважаючи на кризові явища в економіці України ПАТ «ВТБ Банк» займає лідируючі позиції [14].

Виходячи з поставленої стратегічної мети, прогнозу розвитку економіки, були визначені проміжні цілі в розрізі чотирьох перспектив (рис. 4).

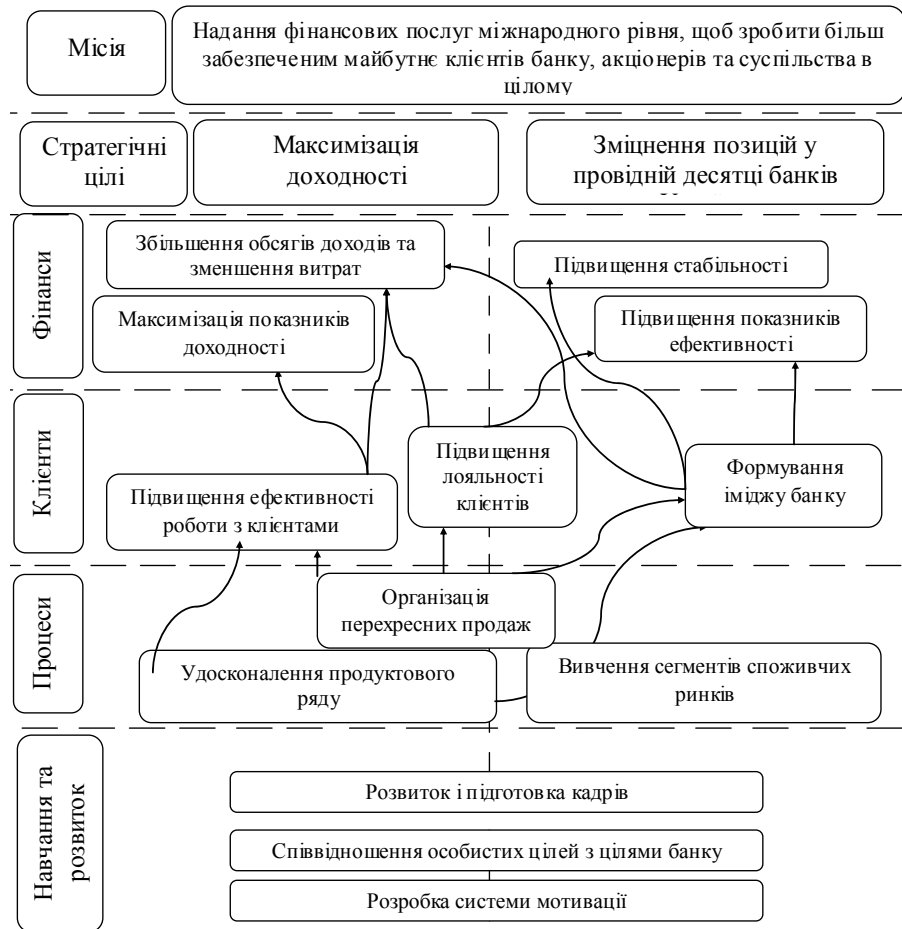


Рис. 4. Стратегічна карта ПАТ «ВТБ Банк»

На основі методу експертних оцінок, нами було визначено, що в розрізі кожної цілі необхідно обмежити кількість показників до двох. Значна кількість показників в умовах стабільності, можливо, й потрібна – існує підґрунтя для роздумів, проведення аналізу кореляцій і взаємозалежностей. Проте, в ситуації нестабільного ринку, необхідно миттєво реагувати на події, менеджмент не встигає проаналізувати всі наявні дані та намагається діяти інтуїтивно, а не на основі цифр.

Для того, щоб показник був включений до системи збалансованих показників він повинен відповідати таким вимогам:

- забезпечення зв'язку із стратегією діяльності банку;
- можливість кількісного визначення (показники повинні формувати чіткі критерії, при цьому недоцільно включати у систему показників такі індикатори, які формуються на засадах суб'єктивних експертних оцінок, оскільки тоді втрачається об'єктивність оцінювання ситуації);
- доступність (до системи показників повинні включатись такі індикатори, які можна оперативного відстежувати та які не потребують значних коштів для їх інформаційного забезпечення);
- зрозумілість (кожен користувач повинен чітко розуміти цільову шкалу індикаторів, їхнє тактичне та стратегічне призначення);
- збалансованість (взаємопов'язаність з іншими показниками системи);
- релевантність (можливість визначення необхідних коректив в разі відхилення від запланованої траєкторії).

В розрізі перспективи «Навчання та розвиток» вважаємо за доцільне визначити наступні показники:

- показник плинності кадрів;
- показник виконання плану працівником;
- задоволеність працівників.

Категорія «навчання та розвиток» тісно пов'язана з категорією «внутрішні процеси» через систему впровадження знань, вмінь, навичок працівників в систему внутрішніх бізнес-процесів. До даної категорії нами було віднесено наступні ключові показники:

- показник ефективності перехресних продаж;
- впізнаваність бренду;
- частка доходів від нових продуктів.

Наступною перспективою системи збалансованих показників є «клієнти». За даним напрямом нами запропоновано ключові показники:

- середня тривалість обслуговування клієнта;
- частка ринку за кредитним портфелем;
- частка ринку за депозитним портфелем;
- приріст клієнтської бази.

Основною в системі BSC, як уже було зазначено, є фінансова перспектива. Прибуток є основним критерієм оцінки поточної діяльності банку. Як правило, в якості типових цілей в рамках фінансової проєкції виступають збільшення рентабельності власного капіталу, чистого прибутку.

Однак в нестабільних умовах та враховуючи збиткову діяльність банку в попередні 2 роки, вважаємо за доцільне відійти від показників прибутковості, а зосередити свою увагу окремо на комерційній діяльності банку та на його доходності. Тому, ключовими показниками в даній перспективі можуть бути:

- темп приросту процентних доходів;
- CIR;
- ефективність комерційної діяльності;
- доходність капіталу;
- доходність активів;
- чиста процентна маржа;
- мультиплікатор капіталу;
- доля проблемних кредитів в портфелі банку.

Використовуючи дані ПАТ «ВТБ Банк», нами було побудовано систему збалансованих показників для даного банку за результатами 2010 року [14]. Результат роботи програми та нашого аналізу наведено у табл. 1 у вигляді системи збалансованих показників.

Таким чином, дана система дозволяє управляти діяльністю банку. При відхиленні від плану, система дозволяє виявити причини недовиконання або перевиконання визначених планів. Нами була розроблена система показників, яка описує досягнення основної цілі банку – максимізація доходності та закріплення в провідній десятці банків.

Таблиця 1

Система збалансованих показників ПАТ «ВТБ Банк» на 2010 р.

Перспектива	КПЕ	Питома вага, %	Цільове значення	Поточне значення	Відсоток виконання, %
Фінанси (50%)	Темп приросту процентних доходів	20,0	5,0%	1,0%	20,0
	CIR	15,0	0,9	0,8	100,0
	Ефективність комерційної діяльності	15,0	4,0	3,1	76,5
	Доходність капіталу	10,0	42,0%	37,0%	88,1
	Доходність активів	20,0	8,0%	5,0%	62,5

Перспектива	КПЕ	Питома вага, %	Цільове значення	Поточне значення	Відсоток виконання, %
	ЧПМ	5,0	5,0%	5,1%	102,8
	Мультиплікатор капіталу	5,0	11,0%	9,9%	90,5
	Доля проблемних кредитів в портфелі банку	10,0	6,0%	9,5%	63,2
Всього		100,0			67,8
Клієнти (20%)	Середня тривалість обслуговування клієнта	10,0	10,0 хв.	15,0	66,7
	Доля ринку за кредитним портфелем	50,0	6,0%	4,4 %	72,8
	Доля ринку за депозитним портфелем	10,0	3,0%	2,0%	66,7
	Приріст клієнтської бази	30,0	20,0%	5,0%	25,0
Всього		100,0			57,3
Внутрішні процеси (20%)	Показник ефективності перехресних продаж	30,0	2,0	1,9	95,0
	Впізнаваність бренду	40,0	15,0%	13,0%	86,7
	Частка доходів від нових продуктів	30,0	20,0%	15,0%	75,0
Всього		100,0			85,7
Навчання та розвиток (10%)	Показник плинності кадрів	20,0	1,0%	1,0%	100,0
	Показник виконання плану працівником	45,0	100,0 %	75,0 %	75,0
	Задоволеність працівників	35,0	90,0	80,0	88,9
Всього		100,0	-	-	84,9
Разом		-	-	-	70,9

Глибокий аналіз складових прибутку за допомогою системи дає змогу виявити негативні моменти в діяльності банку, що вплинули на кінцеву мету, стратегію банку. Даний метод поєднує декілька класичних методів аналізу, таких як факторний, коефіцієнтний та ін.

В кінці кожного кварталу керівники відділень та філій банку звітують перед фінансовим департаментом за виконання поставлених планів з розрахованими відповідними показниками системи. Фінансовий департамент групує всі показники та визначає подальші дії щодо корегування планів в цілому по банку та надає рекомендації щодо корегування планів окремих відділень та філій.

Визначивши недоліки та прорахунки в планах, необхідно скорегувати дані плани. В цьому полягає суть останнього етапу аналізу прибутку.

Фінансовий департамент аналізує кожну перспективу системи збалансованих показників, визначає причини відхилень від плану.

Особливу увагу слід звернути на фінансову перспективу, яка є ключовою в системі. На основі даного аналізу приймаються управлінські рішення щодо змін в діяльності для досягнення поставленої мети.

Так, для покращення ситуації перспективи «персонал» необхідно встановити бонуси за виконання планів менеджерами.

В розрізі внутрішніх бізнес-процесів необхідно організувати тренінги з підвищення ефективності перехресних продаж, а також провести заходи щодо створення нових продуктів для перспективних галузей: сільське господарство, сфера послуг, виробництво.

В розрізі перспективи «клієнти», необхідно скоротити тривалість обслуговування клієнтів, що призведе до збільшення потенційних клієнтів та можливого доходу. Також можна провести рекламні кампанії для залучення нових клієнтів з перспективних галузей.

Для перспективи «фінанси» необхідно вжити наступні заходи:



- зменшення відсоткових ставок за кредитами на 1% для перспективних галузей та клієнтів зарплатних проектів;
- збільшення відсоткових ставок за депозитами на 0,5% для клієнтів зарплатних проектів;
- зменшення обсягу недоходних активів.

Останнім етапом є корегування планів на основі проведеного аналізу.

**Висновки.** Запропонований нами алгоритм аналізу прибутку банку передбачає, перш за все, формування збалансованої системи показників, як бази для подальшого аналізу отриманих результатів та корегування цілей відповідно до них. Збалансована система показників дає змогу визначити, на скільки слід змінити значення одного показника, щоб отримати бажані значення іншого і дати змогу вираження досягнення не лише кількісних, але й якісних цілей діяльності банку. Аналіз прибутку при управлінні на основі системи збалансованих показників є більш ефективним, тому що дозволяє виявити причини відхилень та скорегувати діяльність банку в комплексі з урахуванням усіх складових функціонування.

## SUMMARY

*The authors justify the practical recommendations for improvement in bank's profit management. They analyze the methodical approaches to the choice of bank's strategy and stages of the balanced scorecard formation. The basic principles of profit indicators design in the balanced scorecard management are formulated.*

## ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Буевич С.Ю. Анализ финансовых результатов банковской деятельности [Текст] / С.Ю. Буевич, О.Г. Королев. – М.: Кнорус, 2005. – 160 с.
2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимпия-Бизнес», 2004. – 320 с.
3. Малицький А.А. Концепція збалансованих показників як інструмент забезпечення ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / А.А. Малицький. – Режим доступу: <http://intkonf.org/malitskiy-aa-kontseptsiya-zbalansovanih-pokaznikiv-yak-instrument-zabezpechennya-efektivnosti-upravlinnya-pidpriemstvom>. – Назва з домашньої сторінки інтернету.
4. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
5. Никитин С. Прибыль: теоретические и практические подходы [Текст] / С. Никитин, Е. Глазова, А. Никитин // Мировая экономика и международные отношения. – 2002. – №5. – С. 20-27.
6. Никифорова Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент / Е. Никифорова, Н. Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №3. – С. 46-53.
7. Нили Анди. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Нили Анди, Адамс Крис, Кенерли Майк. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003. – 54 с.
8. Ольве Нильс-Горан Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветгер Магнус; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304с.
9. Пан Л. Збалансована системи показників як інструмент ефективного управління стратегією організації // <http://www.library.ukma.kiev.ua>
10. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсанд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
11. Річний звіт ПАТ «ВТБ Банк» за 2009 рік у відповідності до МСФЗ [Електронний ресурс] / ПАТ «ВТБ Банк». – Режим доступу: [http://www.vtb.com.ua/about/information/fin\\_report/2009/](http://www.vtb.com.ua/about/information/fin_report/2009/). – Назва з домашньої сторінки інтернету.
12. Рибалка, О.О. Підходи до управління прибутком банку [Текст] / О.О. Рибалка // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №11. – С. 161-165
13. Рязанов И.Е. Обзор современных сбалансированных систем оценки эффективности предпринимательской деятельности // <http://www.ncstu.ru>
14. Фінансовий звіт ПАТ «ВТБ Банк» за IV квартал 2010 року [Електронний ресурс] / ПАТ «ВТБ Банк». – Режим доступу: [http://www.vtb.com.ua/about/information/fin\\_report/2010/4/](http://www.vtb.com.ua/about/information/fin_report/2010/4/). – Назва з домашньої сторінки інтернету.
15. Школьник, І.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник [Текст] / І.О. Школьник, І.М. Боярко, В.І. Стуркало; за ред. І.О. Школьник. – Суми: Університетська книга, 2009. – 301 – 130 с.
16. Dinesh D. Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again? / D. Dinesh, E. Palmer / Management Decision, Vol. 36 No.6. – 1998. – P. 363-369.

*Вісник Сумського національного аграрного університету*  
*Серія "Фінанси і кредит", 2012. №2*

17. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach / R.E. Freeman. – Boston (USA): Pitman, 1984. – 350 p.

***Надійшла до редколегії 25 жовтня 2012 р.***