

Такий інтерес до систем управління клієнтською базою цілком зрозумілий, адже відомо, що утримати старого клієнта набагато вигідніше, ніж привернути увагу нового. А системи CRM надають можливість істотно підвищити якість обслуговування клієнтів і скоротити витрати на підтримку з ними тісних зв'язків. Тому, за прогнозами більшості аналітиків, ринок цих послуг буде постійно зростати.

Слід зазначити, що протягом п'яти років світові продажі програмного забезпечення і ринок послуг з підтримки взаємин з клієнтами зросли приблизно в 5 разів [7].

Торгові майданчики. Онлайн-нові торгові майданчики автоматизують всі основні процеси купівлі-продажу між підприємствами.

У кінці 2000 р. більшість зарубіжних і російських експертів вважали, що найбільш перспективним напрямом розвитку в електронній комерції в секторі B2B є створення незалежних онлайн-торгових майданчиків або електронних бірж. Адже саме з їхньою допомогою можна створити глобальні торгові системи з відкритим доступом для всіх учасників ринку. Саме тому найбільш відомими є такі великі онлайн-нові майданчики, як Covisint, GlobalNetXchange, Transora або Exostar і постачаль-

ники рішень для них, наприклад Ariba, Commerce One, i2 Technologies [9].

Але перші результати їхньої роботи показали, що на практиці обсяги торгів на них виявилися менш значними, ніж передбачалося. Протягом останніх років незалежні онлайн-біржі привертати загальну увагу, але тепер відбувається розділення між системами онлайн-продажів і системами онлайн-закупівель. Якщо перші фокусують свою діяльність на автоматизації процесів управління каналами постачань, роботі з дистриб'юторами і клієнтами, то другі — спеціалізуються на процесах постачання і управління системами постачань.

У результаті впровадження системи електронної комерції на підприємствах було виявлено кілька проблем, зокрема:

- питання онлайн-нових платежів. Банки і відповідне законодавство не готові повною мірою до того, щоб забезпечити безпечно і надійне проведення фінансових трансакцій через Інтернет, хоча з технічної точки зору проблема вирішена;
- неякісний доступ в Інтернет у невеликих містах і регіонах;
- недотримання норм ділового листування;

- консерватизм, недовіра до електронних засобів і перебільшення ролі людського фактора [7].

Висновки. Отже, більшість компаній у світі, прагнучи скоротувати витрати на проведення торгових операцій, будуть все ширше використовувати онлайн-нові технології. Цей процес вже почався, і зупинити його неможливо.

Під час входження в ринок електронної комерції його учасники використовуватимуть різні моделі бізнес-процесів, що найповніше відповідають їхнім потребам. Відмова від упровадження сучасних технологій ведення бізнесу призведе до зниження конкурентоспроможності компаній традиційного сектору економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Козье, Дэвид. Электронная коммерция: [Пер. с англ.] / Козье, Дэвид. — М.: Рус. ред., 1999. — 270 с.
2. Царев В. Принципы электронной коммерции / В.Царев, А.Кантарович // MOST. — 2000. — № 41. — С. 40—42.
1. <http://www.business2business.ru>
2. <http://www.e-commerce.ru>
3. <http://www.emarketer.com>
4. <http://www.shoplist.com.ua>
5. <http://tradecenter.ru>
6. <http://index.bigmir.net>
7. <http://citforum.ru>

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ



Г.М. Крістіюгло

Усе більшого поширення та застосування набувають стратегічні системи управлінського обліку, однією з яких є концепція Збалансованої системи

показників Balanced Scorecard (ЗСП). Основне призначення таких систем полягає в забезпеченні функцій збирання, систематизації й аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень. Їх не можна назвати просто обліковими системами, оскільки вони є складовою частиною системи керування організацією і можуть бути її основним ядром.

На сьогоднішній день менеджери застосовують більш прог-

ресивні інструменти, не обмежуючись використанням лише традиційних моделей. У процесі прийняття рішень необхідно володіти інформацією не тільки фінансового характеру. В умовах швидкого розвитку ринків і гострої конкуренції нефінансова інформація, що базується на оцінці нематеріальних активів підприємства, набуває усе більшого значення. Поряд з одержанням прибутку і підвищенням капіталізації першорядне значення

має завоювання ринку і придбання конкурентних переваг. Здатність підприємства забезпечити впровадження прогресивних технологій та налагодженість бізнес-процесів, висококваліфікований кадровий склад — фактори, які мають величезне значення і впливають на імідж компанії, а ЗСП дає можливість оцінити ці фактори і відкриває нові можливості для керування корпоративною стратегією [3].

Об'єкти та методи дослідження. У даній роботі нами досліджені перспективи розвитку банку щодо фінансів, персоналу, клієнтів та бізнес-процесів за допомогою ЗСП і запропоновано загальну методичку розрахунку цих показників.

Постановка завдання. Упровадити систему тактичного планування та моніторингу виконання стратегічних цілей банку з використанням у ньому ЗСП.

Результати дослідження. Наведемо загальний алгоритм визначення перспектив розвитку.

По-перше, модифікуємо структуру збалансованих показників (див. *рисунок*) [1]:

Найнижчий рівень представлений *даними*, тобто інформацією, що міститься в реєстрах аналітичного, статистичного, управлінського обліку,

який ведеться банком. Перевага в ЗСП надається об'єктивним даним, тобто таким, які введені в облікову систему на підставі первинних документів.

Агрегати — наступний за даними рівень системи збалансованих показників. Узагальнюють дані, але самі вони, зазвичай, не є об'єктом планування та контролю в межах ЗСП.

Показники для бізнесу обчислюються за допомогою показників агрегатів. Вони є нижчим рівнем декомпозиції стратегічних показників у ЗСП, підлягають плануванню та контролю.

Показники для банку також обчислюються з агрегатів. Вони є вищим рівнем декомпозиції стратегічних показників, підлягають плануванню та контролю.

Блоки — тематичні групи показників, вага кожного з яких визначається окремо, залежно від рішення менеджменту банку. Вони призначені для максимально досконалого, повного і комплексного (збалансованого) планування та здійснення діяльності банку.

Стратегія банку — документ, який визначає напрями та пріоритети розвитку, на підставі якого визначаються показники.

По-друге, при плануванні збалансованих показників передба-

чається, що перелік і зміст блоків лишаються незмінними. Блоки формують показники, що визначаються:

1. Блок "Фінанси":

- динаміку та структуру доходу;
- рівень витрат та прибутковість (рентабельність);
- якість управління капіталом;
- якість використання пасивів.

2. Блок "Персонал":

- рівень задоволеності персоналу;
- рівень кваліфікації персоналу;
- достатність персоналу.

3. Блок "Клієнти":

- якість залучення та утримання клієнтів;
- ступінь концентрації операцій клієнтів у банку;
- дохідність клієнтів.

4. Блок "Процеси":

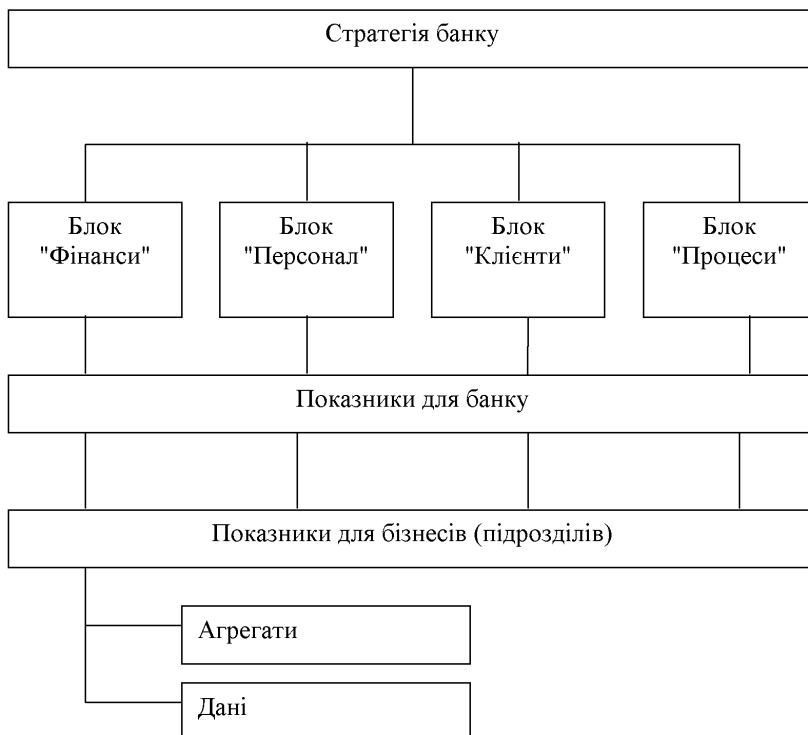
- ефективність роботи фронт-офісу;
- ефективність роботи бек-офісу.

По-третє, показники, які є ключовими для кожного блоку, вибираються колегіально за участю керівництва банку, керівників підрозділу міддл-офісу та підрозділів підтримки (інформаційних технологій). Під час вибору показників принципово важливою є наявність даних і можливість одержання агрегатів для їхнього розрахунку. Перелік обраних ключових показників може поповнюватися. У такому випадку новий показник запроваджується з нового звітного періоду.

Планування показників базується на двох основних методах: історичному і припущень.

Історичний метод передбачає планування на підставі попередньо розрахованих значень показника за попередні періоди та даних щодо зрушень ринку у сфері банківських послуг. Метод припущень застосовується для планування показників, які неможливо розрахувати за попередні періоди внаслідок відсутності даних. Метод полягає в експертному визначенні значення показника [2].

По-четверте, контроль виконання показників відбувається



Структура збалансованих показників

Таблиця 1

Розподіл балів за зонами світлофора

Рівень виконання плану	Бали за виконання плану	Зони "світлофора"	Пояснення
< 79.99%	1	Червона	Виконанню показника має бути приділено серйозну увагу
>80-84.99%	2	Червона	Те ж саме
>85-89.99%	3	Червона	— // —
>90-94.99%	4	Жовта	Виконання показника в нормі
>95-99.99%	5	Зелена	Те ж саме
<100%	6	Зелена	Виконання показника є "ідеальним"

за принципом світлофора. За досягнення певного рівня виконання показника нараховується відповідна кількість балів, за якою і визначається зона світлофора (табл. 1).

У даному прикладі ми розглядаємо універсальний банк, отже і всі показники мають універсальний характер.

Тепер перейдемо до визначення перспектив розвитку банку (табл. 2).

1) Обсяг кредитного портфеля (Φ_1).

Показник розраховується за формулою

$$\Phi_1 = KГ + KB,$$

де $KГ$ — кредити в гривнях;

KB — кредити у валюті в гривневному еквіваленті за курсом НБУ на дату розрахунку показника.

2) Обсяг депозитного портфеля (Φ_2).

Показник розраховується за формулою

$$\Phi_2 = ДГ + ДВ,$$

де $ДГ$ — депозити в гривнях;

$ДВ$ — депозити у валюті в гривневному еквіваленті за курсом НБУ на дату розрахунку показника.

3) Обсяг одержаних комісій (Φ_3).

Показник розраховується за формулою

$$\Phi_3 = K_{610} + K_{611},$$

де K_{610} — залишки за сукупністю рахунків 610-ї групи;

K_{611} — залишки за сукупністю рахунків 611-ї групи.

4) Прибуток (Φ_4).

Джерелом інформації щодо цього показника є "Звіт про прибутки та збитки".

5) Масштаб діяльності (Φ_5).

Показник розраховується за формулою:

$$\Phi_5 = \frac{ВВ}{ССЧ},$$

де $ВВ$ — валюта балансу;

$ССЧ$ — середня чисельність співробітників підрозділів фронт-офісу.

Середня чисельність співробітників підрозділів фронт-офісу розраховується за формулою

Таблиця 2

ФІНАНСИ		
Φ_1	Сума кредитного портфеля	$\Phi_1 = KП$
Φ_2	Сума депозитного портфеля	$\Phi_2 = ДП$
Φ_3	Обсяг одержаних комісій	$\Phi_3 = Ком.$
Φ_4	Прибуток	$\Phi_4 = Приб.$
Φ_5	Масштаб діяльності	$\Phi_5 = МД$
Φ_6	Якість кредитного портфеля	$\Phi_6 = ЯКП$

$$ССЧ = (Ч_t + Ч_{t+1})/2,$$

де $Ч_t$ - чисельність персоналу на початок періоду;

$Ч_{t+1}$ - чисельність персоналу на кінець періоду.

6) Якість кредитного портфеля (Φ_6).

Показник розраховується за формулою

$$\Phi_6 = \frac{K_{нл.}}{K_{загал.}},$$

де $K_{нл.}$ — загальна сума "поганих" кредитів у гривневному еквіваленті;

$K_{загал.}$ — загальна сума кредитного портфеля в гривневному еквіваленті.

До категорії "поганих" належать кредити, які не підлягають поверненню. Це поняття зазвичай визначається в Кредитній політиці банку і залежить від суми кредиту.

1) Загальна кількість клієнтів (K_1) (табл.3).

Показник обчислюється за формулою

$$K_1 = K_ч + K_m + K_n,$$

де $K_ч$ — кількість зареєстрованих клієнтів відповідного типу, які мають статус "чинний";

K_m — кількість зареєстрованих клієнтів відповідного типу, які мають статус "тимчасовий";

K_n — кількість зареєстрованих клієнтів, які мають статус "недоведений".

2) Коефіцієнт приросту кількості клієнтів (K_2).

Показник розраховується за формулою

$$K_2 = \frac{K_е}{K_з},$$

де $K_е$ — кількість клієнтів відповідного типу, які були зареєстровані протягом періоду;

$K_з$ — кількість клієнтів відповідного типу, яким протягом періоду було присвоєно статус "закритий".

3) Коефіцієнт ефективності залучення клієнтів (K_3).

Показник розраховується за формулою

Методика розрахунку блоку "Клієнти"

КЛІЄНТИ		
K_1	Загальна кількість клієнтів відповідного бізнесу	$K_1 = K_{кл}$
K_2	Приріст клієнтської бази	$K_2 = \Pi_{кл}$
K_3	Ефективність залучення клієнтів	$K_3 = E_{кл}$

$$K_3 = \frac{K_{зверн.}}{K_{угод}},$$

де $K_{зверн.}$ — кількість звернень клієнтів до банку;

$K_{угод}$ — кількість укладених з клієнтами угод.

1) Норма достатності фронт-офісу (Π_1) (табл. 4).

Показник розраховується за формулою

$$\Pi_1 = \frac{K_{кл}}{СЧ_{фо}},$$

де $СЧ_{фо}$ — середня за певний період чисельність співробітників фронт-офісу без урахування ОПЕРУ для корпоративних клієнтів і касирів.

2) Мінімізація дефолтів (Π_2).

Засобам мінімізації ризику, а отже і зниження кількості дефолтів слід приділити особливу увагу. Це завдання для менеджменту банку є вкрай важливим, тому що саме від нього залежить ефективність роботи.

3) Ефективність за видачею кредитів (Π_3).

Для оцінки цього показника слід використовувати фінансовий показник "Якість кредитного портфеля (Φ_6)", проте якщо Φ_6

розраховується для банку в цілому, то Π_3 — окремо за бізнесами і включає в себе засоби та заходи щодо підвищення ефективності окремих бізнес-одиниць.

1) Ступінь кадрової укомплектованості підрозділу (L_1) (табл. 5).

Показник розраховується за формулою

$$L_1 = \frac{СЧ_{загал.}}{СЧ_{штат.}},$$

де $СЧ_{загал.}$ — середня чисельність усіх працівників;

$СЧ_{штат.}$ — кількість працівників згідно зі штатним розкладом.

2) Коефіцієнт плинності персоналу (L_2).

Показник розраховується за формулою

$$L_2 = \frac{Ч_{звіль.}}{СЧ_{загал.}},$$

де $Ч_{звіль.}$ — кількість працівників, звільнених за період.

3) Коефіцієнт відсутності на робочому місці (L_3)

Показник розраховується за формулою

$$L_3 = \frac{Д_{відсут.}}{СЧ},$$

де $Д_{відсут.}$ — кількість днів відсутності працівників на робочому місці за період;

$СЧ$ — середня чисельність персоналу.

4) Відношення сертифікованих співробітників до несертифікованих (L_4).

Показник розраховується за формулою

$$L_4 = \frac{СЧ_{серт.}}{СЧ_{усіх}}$$

де $СЧ_{серт.}$ — середня чисельність сертифікованих працівників за певний період;

$СЧ_{усіх}$ — середня чисельність усіх працівників нетехнічних підрозділів.

У даній статті ми надали універсальний, на нашу думку, перелік перспектив розвитку банку в розрізі таких показників: фінанси, персонал, клієнти та процеси та запропонували варіанти методики розрахунку показників. Мета цієї роботи визначити збалансовані показники як засіб тактичного планування та моніторингу виконання стратегічних цілей, тобто за наявності окремих показників планувати, корегувати та моделювати стратегічні цілі банку. Окремий аналіз і стратегія прийняття рішень виходить за межі цієї роботи. Проте гостра актуальність застосування не лише фінансових показників, а й нефінансових як засіб керування економічним об'єктом не викликає сумніву і потребує подальшого розвитку.

Таблиця 4

Методика розрахунку блоку "Процеси"

ПРОЦЕСИ		
Π_1	Норма достатності фронт-офісу	$\Pi_1 = H_{фо}$
Π_2	Мінімізація кількості дефолтів	$\Pi_2 = M_{дф}$
Π_3	Ефективність (за видачею кредитів)	$\Pi_3 = E_{кр}$

Таблиця 5

Методика розрахунку блоку "Персонал"

ПЕРСОНАЛ		
L_1	Ступінь кадрової укомплектованості підрозділу	$L_1 = Ст. куп.$
L_2	Плинність кадрів	$L_2 = \Pi_{пер.}$
L_3	Відсутність кадрів на робочому місці	$L_3 = Від.$
L_4	Сертифікація працівників банку	$L_4 = Сер. пр.$

ЛІТЕРАТУРА

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансованная система показателей.
2. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. Под ред. А.А. Лобанова, А.В. Чугунова, 2-е изд. — М.: Альпина, 2006. — 878.
3. <http://www.bsc.com.ua/forwhat.html>