

ки, після чого відбувається оцінка діяльності підприємства, проводиться детальний аналіз отриманих результатів з позиції їх адекватності до виділених стратегічних пріоритетів розвитку. Тобто, визначаємо ступінь схожості дійсного стану підприємства торгівлі до розробленого, запланованого зразка сценарію розвитку. Таким чином, проводиться обґрунтування стратегічної та організаційної доцільності уточнення місця та ролі підприємства роздрібною торгівлі в конкурентному середовищі або відбувається коректування стратегії розвитку підприємства.

Запровадження процесу позиціонування вимагає від торговельного підприємства зміни загальної системи його управління. Від цього в надалі буде залежати якість такого позиціонування. З огляду на це, в систему менеджменту підприємства необхідно ввести і підсистему управління якістю позиціонування.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревско-го. – СПб.: Изд-во "Питер", 1999. – 416 с.
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов/ Г. Ассэль. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга/ Пер. с англ. В.Б. Боброва. – М.: Ростингер, 1996. – 704 с.
4. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.: ил. – (Серия "Классика МВА").

УДК 339.94

Ст. викл. Л.Г. Кльоба¹ – Львівський НУ ім. Івана Франка

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ

Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління інвестиційною безпекою банку. Результати цього дослідження полягають в приверненні уваги науковців та банкірів до необхідності поглиблення теоретичних засад та розвитку науково-методичних положень щодо застосування системи збалансованих показників в управлінні інвестиційною безпекою банку.

Senior teacher L.G. Kleba – L'viv NU named after Ivan Franko

Application of the system of the balanced indexes is in the management of bank investment safety

In this article practical recommendations are offered in relation to perfection of management of bank investment safety. The results of this research consist in bringing in of attention of research workers and bankers to the necessity of deepening of theoretical principles and development of scientifically methodical positions in relation to application of the system of the balanced indexes in upravlinni by investment safety of bank.

Вступ

Банківська інвестиційна діяльність забезпечує підприємствам України стабільні надходження ресурсів, необхідних для реалізації інвестиційних

¹ Кафедра банківського та страхового бізнесу (department of bank and insurance business)

проектів. Інвестиційна діяльність комерційних банків в Україні є прибутковим і одночасно ризикованим видом їхнього бізнесу. Істотною причиною виникнення кризових ситуацій у більшості українських банків є недостатній рівень інвестиційного менеджменту, а головним чинником, який зумовлює не правильне прийняття управлінських інвестиційних рішень, є відсутність надійної системи оцінки рівня інвестиційної безпеки.

Питанням інвестиційної діяльності банків приділяли велику увагу у своїх працях класики економічної науки: А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. М. Кейнс, М.І. Туган-Барановський та ін. Різні аспекти банківського інвестування досліджували вітчизняні і зарубіжні вчені-економісти. Значний внесок у розвиток теорії управління банківською інвестиційною діяльністю зробили М.П. Денисенко, Б.Л. Луців, А.А. Пересада, О.Д. Вовчак, В.І. Грушко, М.А. Козоріз, С.К. Реверчук, А.М. Мороз, М.М. Туріанська, Л.О. Примостка та ін. Вагомими для подальшого вивчення банківського інвестиційного менеджменту є праці Г. Марковіца, Д. Сінкі, У. Шарпа, В.М. Усоскіна.

У працях вітчизняних та зарубіжних науковців достатньо глибоко досліджено питання управління банківським інвестуванням у цінні папери, формування інвестиційно-кредитного портфелю банків, організація та ефективність довгострокового банківського кредитування, визначено загальні напрямки щодо покращення управління і планування банківської інвестиційної діяльності в ринкових умовах. Однак окремі аспекти управління банківською інвестиційною діяльністю не з'ясовано. Це стосується передовсім розуміння суті і застосування системи збалансованих показників в управлінні інвестиційною безпекою банків. Отже, недостатнє опрацювання теорії управління інвестиційною безпекою банку надає дослідженню цієї теми підвищеної актуальності і значущості. Це і зумовило вибір теми цього дослідження.

Метою цієї роботи є розроблення теоретичних і методичних засад розкриття суті застосування системи збалансованих показників в управлінні інвестиційною безпекою банку.

Об'єктом дослідження є банківська система України, в тому числі інвестиційна діяльність комерційних банків.

Предметом дослідження є особливості застосування системи збалансованих показників в управлінні інвестиційною безпекою банку.

Виклад основного матеріалу

Систему збалансованих показників (BSC) розробили Роберт Нортон і Дейвід Каплан (Гарвардська Школа Бізнесу, США) для оцінки критеріїв майбутнього і поточного потенціалу різних компаній, пов'язаного з перспективами розвитку і росту, який базується на сукупності як фінансових так і нефінансових показників. Потреба розроблення такої системи була викликана тим, що традиційний підхід до оцінювання діяльності підприємства – його стандартні звіти про прибуток і обсяги продажу – не завжди відображає об'єктивну картину діяльності підприємства. Розрив між балансовою і ринковою вартістю є доволі значним. Ринкова вартість підприємства, як запевняють Нортон і Каплан, дедалі більше залежить від нематеріальних активів –

інтелектуальної власності, інновацій та ринкової репутації. Для ефективного управління цими активами і було розроблено систему збалансованих показників (BSC) [1, с. 20].

Система передбачає чотири напрямки оцінювання: фінанси (уявлення про підприємство в акціонерів та інвесторів), клієнти (репутація підприємства в очах клієнтів), бізнес-процеси (які саме з них треба оптимізувати), інфраструктура і персонал (можливості зростання й розвитку підприємства та його працівників). Кожний менеджер підприємства отримує набір показників, якими він унаслідок своїх посадових обов'язків оперує: операційні витрати, навантаження персоналу та завантаження обладнання, планові кількісні та якісні показники, рентабельність капіталу, рентабельність обсягів продажу та чистого прибутку, ефективність інвестицій у його підрозділі та інші.

Цю систему активно використовують провідні корпорації світу. Деякі з них стверджують, що саме завдяки використанню в роботі BSC їм вдається зберігати лідируючі позиції. В Україні BSC використовується експортоорієнтованими промисловими підприємствами, IT-компаніями та підприємствами паливно-енергетичного комплексу.

BSC можна використовувати для забезпечення ефективного управління процесом залучення інвестицій, водночас для реалізації бізнес-планів інвестиційних проектів. BSC може використовуватись як основний інструмент управління бізнесом. Вона надає можливість встановлювати індивідуальні цілі, цілі структурних підрозділів та корпоративні цілі, доводити їх до відома працівників і керівників різного рівня, оцінювати досяжність поставлених цілей за допомогою використання збалансованої системи вимірників ефективності, одержувати зворотний зв'язок.

Потенційні інвестори, крім фінансової звітності підприємства, яка дає уявлення про минулі результати діяльності, хочуть мати індикатори для визначення показників майбутнього розвитку підприємства. Система збалансованих показників надає потенційним інвесторам можливість:

- отримати інформацію про плани, можливості, ризики і непередбачені обставини, які можуть виникнути під час реалізації інвестиційного проекту;
- зосередитись на чинниках розвитку підприємства, які створюють цінність у довгостроковій перспективі, включаючи нефінансові показники, що показують ефективність основних бізнес-процесів.

BSC надає власникам та менеджерам підприємства зовсім новий інструмент управління, що переводить бачення підприємства і його стратегії в набір взаємозалежних збалансованих показників, які оцінюють критичні чинники не тільки поточного, але і майбутнього розвитку організації.

Використання BSC забезпечує управління такими процесами як переведення бачення в стратегію, доведення стратегії до всіх рівнів системи управління, бізнес-планування і розподіл ресурсів, зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії. Крім цього, можна одержати відповіді на основні питання: за рахунок чого підприємство створює свою вартість, які процеси є ключовими в її діяльності, який рівень кваліфікації персоналу і застосовуваних технологій, яка їхня відповідність обраній стратегії, які

інвестиції потрібно здійснити з метою досягнення довгострокових цілей організації.

Система збалансованих показників – сучасний інструмент стратегічного планування, який дає змогу власникам та менеджерам уникнути розриву між стратегічними цілями бізнесу і оперативним управлінням. Одна з головних переваг BSC – ефективне використання матеріальних активів разом із мобілізацією нематеріальних активів, що стає для підприємства вагомим джерелом підвищення ефективності і конкурентоспроможності всього бізнесу

Автором цієї статті запропоновано використовувати систему збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC) для забезпечення ефективного управління інвестиційною безпекою банку.

Безпека інвестиційної діяльності банку – це захищеність кредитно-інвестиційних вкладень від можливих матеріальних, фінансових втрат, при якій втрати є меншими від встановлених норм. Захист має бути активним, тобто таким, що ґрунтується на випередженні небезпечних подій. Якщо заходи із захисту ухвалюються після настання небезпечної події, то це – пасивний захист.



Рис. 1. Алгоритм реалізації інвестиційної стратегії банку через систему збалансованих показників

Встановлено, що важливим чинником, який зумовлює неправильне прийняття управлінських рішень, є відсутність надійної системи оцінки рівня інвестиційної безпеки банку. За нашим концепційним підходом, необхідний рівень безпеки інвестиційної діяльності має забезпечувати реалізація банком обраної інвестиційної стратегії. Водночас високий рівень безпеки інвестиційної діяльності банку забезпечує реалізація обраної стратегії. З погляду стратегії інвестиційна діяльність банку включає чотири сфери (фінансова,

маркетингова, виробнича та інноваційна), в яких присутні чинники небезпеки, що можуть завдавати значної шкоди банку (рис. 1).

При цьому кожному стратегічно важливому аспекту інвестиційної діяльності банку притаманні свої небезпеки. Наприклад, реалізуючи фінансову стратегію щодо збільшення інвестиційних вкладень у реальний сектор економіки банк наражається на ризик втрати ліквідності. Виробнича діяльність банку пов'язана з ризиками втрати конфіденційної інформації через низьку кваліфікацію персоналу, звільнення провідних спеціалістів, унаслідок корисних мотивів працівників, через дію вірусів на інтернет-ресурси, викрадення паролів доступу до платних чи конфіденційних ресурсів тощо. Відмова від науково-технічних досліджень, з метою економії коштів на інноваційному рівні, у довгостроковому періоді часу може призвести до недоотримання прибутку.

Ефективність оцінки ризиків та управління ними значною мірою залежить від їх класифікації. Класифікація є системою ранжування ризиків на конкретні групи, на підставі схожості характерних ознак та критеріїв [2, с. 53]. Огляд економічної літератури свідчить про різні підходи щодо класифікації ризиків. Це залежить від того, яку мету переслідують автори, досліджуючи ризики. Однак, як правильно зазначає Д.А. Штефаніч, будь-яка класифікація ризиків повинна мати практичне застосування, вписуватися в систему управління ризиками і відображати певний аспект сутнісної характеристики ризиків [3, с. 20].

Узагальнюючи існуючі підходи до класифікації банківських інвестиційних ризиків, ми виділили такі їх види (рис. 2)



Рис. 2. Класифікація банківських інвестиційних ризиків

Ми встановили, що за допомогою системи оцінки рівня інвестиційної безпеки банку можна виявити "проблемні" точки в його діяльності, визначити основні напрямки і найбільш дієві способи підвищення її ефективності. Оцінку рівня інвестиційної безпеки банку (ІББ) пропонуємо проводити за алгоритмом, який представлено на рис. 3. Розроблена автором методика оцінки

рівня інвестиційної безпеки банку (ІББ), яка має шість етапів, дає змогу системно оцінити безпеку інвестиційної діяльності банку. Алгоритм оцінки рівня інвестиційної безпеки банку передбачає: визначення джерел небезпеки та інформаційної бази для оцінки рівня ІББ, класифікацію їх за функціональними складовими безпеки; вибір збалансованих показників за функціональними складовими безпеки; зіставлення фактичних показників з пороговим значенням, визначення величини відхилення; розробку бальної системи оцінки рівня ІББ і визначення середнього бального значення за кожною функціональною складовою безпеки; визначення загального показника ІББ; графічне відображення, моніторинг і аналіз окремих видів і загального показника ІББ.



Рис. 3. Алгоритм оцінки рівня інвестиційної безпеки банку

Автором цієї статті розробив показники для всіх чотирьох підсистем системи збалансованих показників для оцінки інвестиційної безпеки банку. Але у цій статті ми зупинимось тільки на показниках підсистеми "Фінанси".

Розглядаючи фінансову безпеку реалізації інвестиційної стратегії банку, необхідно пам'ятати, що у підсистемі "Фінанси" здійснюється управління фінансовими потоками банку, складаються бюджет і фінансовий план, визначаються джерела формування грошових ресурсів, розподіляються кошти між різними напрямками господарської діяльності, проводиться оцінка фінансового стану банку. Між тим оцінку рівня фінансової складової інвестиційної безпеки банку доцільно проводити на основі показників ділової активності, ефективності управління, прибутковості інвестиційної діяльності банку.

З нашої точки зору, ділову активність банку на ринку інвестиційних кредитів може характеризувати частка інвестиційних кредитів ($K_{ін.кр.}$) у загальних активах банку:

$$K_{инкр.} = \frac{K_{инв.}}{A_{заг.}} \rightarrow \text{до зростання,} \quad (1)$$

де: $K_{инв.}$ – інвестиційні кредити, грн.; $A_{заг.}$ – загальні активи банку, грн.

Вважаємо, якщо показник є високим (більше 65 %), то це може означати, що діяльність банку є недостатньо диверсифікованою. Низький коефіцієнт може свідчити про те, що банк недостатньо використовує джерела фінансування. Оптимальне значення цього показника кожен банк визначає самостійно.

Коефіцієнт інвестиційної активності ($K_{ин.ц.п.}$), який ми запропонували, може відображати активність банку на ринку цінних паперів, його доцільно обчислювати шляхом відношення вартості портфеля цінних паперів та паїв (ЦПП) до загальних активів банку (A_3):

$$K_{ин.ц.п.} = \frac{ЦПП}{A_3} \rightarrow \text{до зростання.} \quad (2)$$

Якщо показники інвестиційної активності банку проаналізувати в динаміці, то можливий такий висновок: чим вищим є значення показників – тим вищою буде інвестиційна безпека банку.

Встановлено, що на рівень інвестиційної безпеки впливає обсяг прострочених й безнадійних інвестиційних кредитів у загальній величині інвестиційних кредитів, а для оцінки цього впливу запропоновано визначати показник проблемних кредитів ($K_{п.кр.}$):

$$K_{п.кр.} \frac{K_{п.кр.}}{K_{инв.}} \rightarrow 0, \quad (3)$$

де: $K_{п.кр.}$ – прострочені й безнадійні інвестиційні кредити, грн.; $K_{ин.}$ – інвестиційні кредити банку, грн.

Зрозуміло, що оптимальне значення цього показника – 0. Однак, на практиці частка проблемних кредитів буває різною і що більше віддаляється значення показника від нуля, то нижчим є рівень інвестиційної безпеки банку. З метою підвищення повноти і точності аналізу до найбільш значимих показників фінансової складової інвестиційної безпеки необхідно включати показники прибутковості інвестиційних вкладень. Оскільки прибуток є основним захисним механізмом від банкрутства, то чим більша величина прибутку, тим менше коштів потрібно залучати із зовнішніх джерел, а це в підсумку підвищує безпеку банку.

Пропонуємо для аналізу дохідність інвестицій використовувати коефіцієнт дохідності інвестиційних кредитних вкладень ($K_{д.инв.кр.}$), який показує, скільки доходу приносить кожна вкладена гривня в інвестиційні кредити:

$$K_{д.инв.кр.} \frac{Д_{инв.кр.}}{K_{инв.кр.}} \times 100\% \rightarrow \text{середньозважена ставка за кредитами,} \quad (4)$$

де: $Д_{инв.кр.}$ – дохід від інвестиційних кредитних операцій, грн.; $K_{инв.}$ – середня сума інвестиційних вкладень за період, грн.

З'ясовано, якщо виконуються всі умови договорів, а всі кредити і проценти повертаються повністю, то цей коефіцієнт дорівнюватиме середньозваженій ставці за інвестиційними кредитами.

Аналогічно визначається коефіцієнт дохідності від операцій з цінними паперами:

$$K_{\text{доцп}} = \frac{D_{\text{цп}}}{I_{\text{цп}}} \times 100\% \rightarrow \text{до зростання}, \quad (5)$$

де: $K_{\text{доцп}}$ – коефіцієнт дохідності цінних паперів; $D_{\text{цп}}$ – дохід від операцій з цінними паперами, грн.; $I_{\text{цп}}$ – загальна сума інвестицій у цінні папери, грн.

Для характеристики рівня дохідності інвестицій ($K_{\text{дох.ін.}}$), доцільно застосовувати показник частки доходів від інвестиційних кредитів і доходів від цінних паперів у загальних доходах банку:

$$K_{\text{дох.ін.}} = \frac{D_{\text{інв.}}}{D_{\text{заг.}}} \rightarrow \text{до зростання}, \quad (6)$$

де: $D_{\text{інв.}}$ – доходи від інвестиційної діяльності банку, грн.; $D_{\text{заг.}}$ – загальні доходи банку, грн.

У системі показників, що характеризують якість управління інвестиціями необхідно виділити коефіцієнт окупності витрат доходами ($K_{\text{ок.}}$), який можна визначати за формулою:

$$K_{\text{ок.}} = \frac{D_{\text{інв.}}}{B_{\text{інв.}}} \rightarrow \text{до зростання}, \quad (7)$$

де: $D_{\text{інв.}}$ – доходи від інвестиційної діяльності, грн.; $B_{\text{інв.}}$ – процентні витрати на залучення ресурсів, грн.

Безумовно, рентабельність інвестиційної діяльності банку характеризує рівень окупності прибутком інвестиційних вкладень:

$$P = \frac{\Pi_{\text{інв.}}}{I_{\text{заг.}}} \times 100\% \rightarrow \text{до зростання}, \quad (8)$$

де: $\Pi_{\text{інв.}}$ – прибуток від інвестиційної діяльності, грн.; $I_{\text{заг.}}$ – загальні інвестиційні вкладення банку, грн.

Якщо цей показник аналізувати в динаміці за останні кілька років, то можна виявити: чим більше значення показника, тим вищий рівень фінансової та інвестиційної безпеки банку.

Висновки

Запропонована авторська методика оцінки рівня інвестиційної безпеки банків, базується на використанні системи збалансованих показників за функціональними складовими інвестиційної безпеки, та дає можливість визначити рейтинг банків серед усієї сукупності досліджуваних банків, уникнути помилок при виборі ділових партнерів з інвестиційного бізнесу, обґрунтувати необхідність або недоцільність додаткового залучення інвестицій тощо.

Література

1. Кльоба Л.Г. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC) – нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій// Інвестиції: практика та досвід. – 2005, № 18. – С. 20-21.
2. Бочаров В.В. Інвестиції. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 288 с.
3. Штефаніч Д.А., Вашків П.Г., Попіна С.Ю. Підприємницький ризик: суть, оцінка та шляхи попередження. – Тернопіль: СМІП "Астон", 1995. – 129 с.

4. Кльоба Л.Г. Сприяння банків підприємствам у залученні інвестицій// Інвестиції: практика та досвід. – 2007, № 16. – С. 3-7.
5. Пересада А.А., Майорова Т.В. Управління банківськими інвестиціями. – К.: КНЕУ. – 2005. – 388 с.
6. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку: Підручник. – 2-ге вид. доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
7. Киселев В.В. Управление банковским капиталом (теория и практика). – М.: ОАО Изд-во "Экономика". – 1997. – 256 с.
8. Райзберг Б.А. и др. Современный экономический словарь/ Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., исправл. – М.: ИАФРА, 1999. – 478 с.
9. Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 7 грудня 2000 р., № 2121 – III// <http://www.rada.gov.ua>

УДК 336.01 Викл. Б.Ф. Купчак – Львівський університет бізнесу та права

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У СПЕЦІАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗОНАХ

Світовий досвід довів, що податковий режим СЕЗ повинен ґрунтуватись на науковій основі, насамперед при узгодженні розмірів пільг та соціально-економічного ефекту від їхнього надання. Потрібно підтримувати на державному рівні (пільгами, інвестиціями) не певну територію, а певну галузь народного господарства, наприклад, сільське господарство, яке на сьогодні знаходиться на межі занепаду, але наявні відповідні умови для його розвитку на території нашої держави.

Teacher B.F. Kupchak – L'viv university of business and right

Problem questions of development of investment process are in the special economic areas

World experience has proved, that tax mode SEZ should stand on a scientific basis, first of all at the coordination of the sizes of privileges and social and economic effect from their granting. It is necessary to maintain at the state level not certain territory, and the certain area of a national economy, for example, an agriculture which for given time is on border of decline, but available corresponding conditions for its development in territory of our state.

Для вирішення проблеми створення спеціальних (вільних) економічних зон (СЕЗ) в Україні необхідно також активізувати дослідження як особливостей їхнього формування, передумов та чинників цього економічного явища, так і особливостей з історії створення, розвитку СЕЗ у різних країнах світу та їх оподаткування [1, 2, 5].

Прообразами вільних економічних зон були стародавні центри вільної торгівлі, але з розвитком ринкових відносин "вільні порти" почали переростати у вільні економічні зони, де товари не тільки складувалися безкоштовно, але й могли піддаватися безподатковій, безмитній подальшій переробці, підготовці до реалізації з метою підвищення їхньої якості й поліпшення зовнішнього товарного вигляду.

Із часом СЕЗ почали виникати в різних країнах, економічно відсталих регіонах або великих промислових районах за кризових ситуацій, де для залучення підприємців установлювались спеціальні пільгові умови в оподаткуванні, валютно-кредитних відносинах. Створенням зон почали займатися