

Науковий керівник: Швець В. Г. – д-р екон. наук, професор кафедри обліку та аудиту Київського національного університету імені Тараса Шевченка

REFERENCES

- Hansen, R., and Mowen, M. *Cost Management: Accounting & Control*. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009.
- Imai, M. *Kliuch k uspekhu iaponskikh kompaniy* [The key to the success of Japanese companies]. Moscow: Alpina Publisher, 2011.
- Kinney, Michael R., Prather-Kinsey, J., and Raiborn, Cecily A. *Cost Accounting: Foundations and Evolutions*. Ohio: Thomson South-Western, 2006.

- Kwan, H. "Competing Globally with Cost Accounting" http://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1429 [Legal Act of Ukraine] (1999). <http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art> [Legal Act of Ukraine] (2007).
- Nichitailova, N. S. "Kontseptsia kaizen iak malovytratnyi instrument vprovadzhennia systemy ekolohichnoho menezhmentu" [The concept of Kaizen as a low-cost instrument for environmental management systems]. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*, no. 3 (2) (2009): 157-161.
- Smyrnov, I. H. "Dosvid iaponskoi lohistyky ta ioho zas-tosuvannia v Ukraini: vid «KANBAN» do «HEMBA KAIZEN»" [Experience Japanese logistics and its application in Ukraine: from "Kanban" to "Gemba KAYZEN"]. *Zovnishnia torhivlia*, no. 1 (2008): 11-17.

УДК 336.71

ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ І SPACE-АНАЛІЗУ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

ЄРЕМЕЙЧУК Р. А., БЕЗРОДНА О. С.

УДК 336.71

Єремейчук Р. А., Безродна О. С. Використання збалансованої системи показників і SPACE-аналізу для визначення стратегії банку

У статті розглянуто сутність стратегічного аналізу, його місце та роль у процесі стратегічного управління банком, інструменти реалізації. Обґрунтовано доцільність застосування збалансованої системи показників (ЗСП) для оцінювання діяльності банківської установи. На основі запропонованого підходу до відбору показників, що входять до складу ЗСП (відбір за критеріями відсутності тісного лінійного зв'язку та відбору найбільш інформативних і значущих показників) проведено оцінку діяльності банку в межах її підсистем. Виявлено проблемні аспекти у функціонуванні та сформувано стратегічні цілі, які відображають пріоритетні напрямки його подальшого розвитку. Шляхом застосування матричного методу комплексного дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища SPACE-аналізу визначено стратегічну позицію банку. З урахуванням результатів оцінки його діяльності на основі ЗСП і конкурентної позиції обрано стратегію розвитку банку.

Ключові слова: стратегічний аналіз, оцінка діяльності, збалансована система показників (ЗСП), SPACE-аналіз, стратегія банку.

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 21.

Єремейчук Раїса Арсентіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Безродна Олена Сергіївна – аспірантка, кафедра банківської справи, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Aurica17@yandex.ru

УДК 336.71

UDC 336.71

Єремейчук Р. А., Безродна О. С. Использование сбалансированной системы показателей и SPACE-анализа для определения стратегии банка

В статье рассмотрена сущность стратегического анализа, его место и роль в процессе стратегического управления банком, инструменты реализации. Обоснована целесообразность применения сбалансированной системы показателей (ССП) для оценки деятельности банковского учреждения. На основе предложенного подхода к отбору сбалансированных показателей (по критериям отсутствия тесной линейной связи между ними и отбора наиболее информативных и значимых из них) проведена оценка деятельности банка по каждой из подсистем. Выявлены проблемные аспекты в функционировании и сформулированы стратегические цели, которые отражают приоритетные направления его дальнейшего развития. С помощью применения матричного метода комплексного исследования факторов внешней и внутренней среды SPACE-анализа определена стратегическая позиция банка. С учетом результатов оценки его деятельности на основе СПП и конкурентной позиции предложена стратегия развития банка.

Ключевые слова: стратегический анализ, оценка деятельности, сбалансированная система показателей (ССП), SPACE-анализ, стратегия банка.

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Библ.:** 21.

Єремейчук Раїса Арсентіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківського дела, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Безродна Елена Сергеевна – аспірантка, кафедра банківського дела, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Aurica17@yandex.ru

Yeremeychuk R. A., Bezrodna O. S. Use of the Balanced Scorecard and SPACE-Analysis for Determining the Bank Strategy

The article considers essence of the strategic analysis, its place and role in the process of strategic management of the bank and instruments of realisation. It justifies expediency of use of the balanced scorecard for assessment of activity of a banking institution. On the basis of the offered approach to selection of the balanced scorecard (by criteria of absence of a close linear connection between them and selection of the most informative and significant of them) the article carries out assessment of a bank activity by each of the sub-systems. It reveals problem aspects in functioning and formulates strategic goals, which reflect priority directions of its further development. The bank's strategic position is determined with the help of the use of the matrix method of complex study of factors of external and internal environment of the SPACE-analysis. The article offers the bank development strategy with consideration of results of assessment of its activity on the basis of the balanced scorecard and competitive position.

Key words: strategic analysis, assessment of activity, balanced scorecard, SPACE-analysis, bank strategy.

Pic.: 2. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 21.

Yeremeychuk Raisa A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Banking, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Bezrodna Olena S. – Postgraduate Student, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: Aurica17@yandex.ru

Згідно з Указом Президента України від 12.03.2013 р. «Про Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 – 2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [1] з метою запровадження ефективного державного стратегічного планування та законодавчого забезпечення запровадження системи державного стратегічного планування в 2013 р. заплановано прийняття Закону України «Про державне стратегічне планування».

Актуалізація питання використання стратегічного планування на державному рівні визначає необхідність його застосування й на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Висока невизначеність, існування достатньо великої кількості ризиків та посилення конкуренції в банківському секторі вплинули на перехід фінансових посередників від традиційних методів управління до більш дієвих.

Стратегічне управління є однією із сучасних ефективних концепцій управління, яка має низку суттєвих переваг у порівнянні з традиційним підходом, забезпечує ефективний розвиток і досягнення встановлених цілей у довгостроковій перспективі, що, у свою чергу, обумовлює функціонування більшості вітчизняних банківських установ на основі сформованих місії, бачення та розроблених стратегічних планів.

Проте, слід зазначити, що визначення стратегії банку є достатньо складним процесом, оскільки передбачає трудомістку процедуру проведення стратегічного аналізу його діяльності, оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів і потребує залучення великої кількості аналітиків.

Теоретичним і практичним аспектам стратегічного управління та стратегічного планування зокрема присвячена велика кількість наукових напрацювань таких відомих зарубіжних дослідників, як І. Ансофф, Б. Карлоф, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікленд та інші. Серед російських і вітчизняних фахівців, що працюють в даному напрямку, необхідно відмітити таких: Г. Блакита, О. Віханський, О. Кириченко, О. Ковтун, С. Козьменко, В. Немцов, І. Отенко, В. Пономаренко, О. Тридіа, О. Ястремська та інші.

Однак питання, пов'язані із обґрунтуванням ефективного інструментарію стратегічного аналізу, як одного з початкових етапів стратегічного управління, результати здійснення якого забезпечують менеджмент банку інформацією, необхідною для вибору стратегії його подальшого розвитку, залишаються недостатньо освітленими в науковій літературі.

Тому метою статті є визначення інструментарію комплексної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища банку для вибору його стратегії.

На думку фахівця у сфері стратегічного аналізу І. М. Парасій-Вергуненко [2, с. 112], основною відмінністю стратегічного аналізу від ретроспективного аналізу є не відокремлене дослідження господарських операцій, а комплексне – усієї діяльності банку як збалансованої системи дій у досягненні стратегічних цілей.

На етапі стратегічного аналізу вище керівництво відстежує фактори, які є найважливішими для майбутнього розвитку банку, у першу чергу – розвиток зовнішнього середовища. Якісне виконання стратегічного

аналізу (комплексна бізнес-діагностика діяльності організації) є головною передумовою розробки ефективної стратегії організації. Стратегічний аналіз неможливо уявити без детального аналізу конкурентного оточення організації, що передбачає здійснення маркетингових досліджень. Результатами аналізу є такі складові стратегічного управління: адекватні стратегічні цілі, чітке розуміння конкурентного оточення, реальна оцінка ресурсів і можливостей організації [3, с. 83].

У роботі [4] було проведено розподіл інструментів стратегічного управління за його етапами, серед яких привертає увагу новітня технологія, розроблена американськими дослідниками Д. Нортоном і Р. Капланом [5, 6], збалансована система показників (ЗСП). Однією з головних переваг даного інструменту є можливість визначення стратегії на основі результатів оцінки діяльності за її підсистемами (фінансової, клієнтської, внутрішньо-процесної та розвитку персоналу) та управління банком на основі обраного стратегічного курсу розвитку. У цілому ЗСП пронизує практично весь процес стратегічного управління від стратегічного аналізу до оцінки ефективності та корегування стратегії, тому є зручним управлінським засобом реалізації місії та цілей банку.

Одним із основних завдань при побудові ЗСП є обґрунтування складу її показників.

Оскільки оцінка діяльності банку на основі ЗСП потребує формування переліку показників у рамках кожного напрямку з урахуванням їх великої кількості, для вирішення цієї проблеми в роботі пропонується процедура їх відбору: на *першому етапі* формується набір показників для кожної з підсистем ЗСП (на основі систематизації та узагальнення наукової літератури); на *другому етапі* здійснюється відбір показників за критерієм відсутності тісного лінійного зв'язку (кореляційний аналіз) у межах кожної з підсистем ЗСП (з метою усунення дублювання інформації); на *третьому етапі* – відбір найбільш значущих та інформативних показників на основі факторного аналізу, а саме: методу головних компонент (скорочення простору ознак і відбір показників з найбільшими факторними навантаженнями). Більш детально зміст і практична реалізація даної процедури були розглянуті в праці [7].

У цілому було розраховано 81 показник, що характеризують діяльність банку в розрізі чотирьох проєкцій ЗСП на прикладі восьми банків другої групи (класифікація НБУ за розміром активів [8]) за 2007 – 2011 рр.

Сформований на основі визначеного підходу набір показників за підсистемами ЗСП представлено в *табл. 1*.

Шляхом визначеного підходу до відбору показників за підсистемами ЗСП було значно скорочено їх кількість та відібрано найбільш інформативні з них. У цілому загальну кількість показників, що пропонуються включити до складу ЗСП та використовувати для оцінювання діяльності банківської установи, скорочено з 81 до 33.

На основі сформованої системи показників (див. *табл. 1*) було здійснено оцінювання діяльності досліджуваних банків, проаналізовано тенденцію зміни кожного показника, відповідність/невідповідність нормативному або рекомендованому значенню, виявлено проблемні аспекти та відхилення в роботі банківських установ.

Набір показників для оцінювання діяльності банку

Фінансова підсистема	Коефіцієнт кредитної активності, коефіцієнти миттєвої та поточної ліквідності, коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями, коефіцієнти активності залучення міжбанківських кредитів і строкових депозитів, коефіцієнт загальної інвестиційної активності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт захищеності капіталу, мультиплікатор капіталу, рентабельність капіталу, чистий спред
Клієнтська підсистема	Коефіцієнт розвитку клієнтської бази, кількість клієнтів на 1 відділення, витрати на маркетинг і рекламу в загальних витратах банку, рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта, залучені ресурси банку в розрахунку на 1 клієнта, співвідношення кількості клієнтів та працівників банку, показник задоволеності клієнтів
Підсистема внутрішніх бізнес-процесів	Середній час створення нового продукту, частка нових продуктів у продуктовому ряді банку, частка операційних витрат у загальних витратах банку, середній час на задоволення запиту клієнта, частка стандартизованих і регламентованих бізнес-процесів
Підсистема персоналу	Частка працівників з вищою освітою в загальній кількості персоналу, обсяг активів на 1 працівника, частка витрат на оплату праці персоналу в загальних витратах банку, частка заохочувальних і компенсаційних виплат персоналу у витратах на персонал, частка працівників, що пройшли навчання за рік у загальній кількості персоналу, частка витрат на навчання персоналу в загальних витратах банку, рівень забезпечення кар'єри, показник окупності витрат на утримання персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу

Аналіз показників діяльності досліджуваної вибірки банків в межах фінансової підсистеми ЗСП представлено в *табл. 2*.

Оцінювання діяльності банків за показниками фінансової підсистеми ЗСП дозволило виявити такі проблемні аспекти у функціонуванні банківських установ: надлишок ліквідності (коефіцієнти поточної, миттєвої та ліквідності за строковими зобов'язаннями перевищують рекомендовані значення); низький рівень ділової активності (про що свідчить зниження коефіцієнтів активності залучення строкових депозитів, загальної інвестиційної активності та фінансового важеля), рентабельності капіталу та чистого спреду; нездатність банків залучати додаткові ресурси (низькі значення показника мультиплікатора капіталу); надмірна концентрація

капіталу банку в нерухомості, обладнанні та інших нематеріальних активах (коефіцієнт захищеності капіталу перевищує 0,25).

Слід звернути увагу на те, що зниження ділової активності банку та надлишкова ліквідність у визначеній мірі пов'язані з реалізацією політики забезпечення високого рівня фінансової стійкості (для банків характерними є низькі значення показника фінансового важеля). Проте, слід зазначити, що доцільно було б розробити більш виважену політику управління ресурсною базою, яка б забезпечувала збалансованість (врівноваження) фінансової стійкості, ділової активності та ліквідності, що як наслідок мало б позитивний вплив на зростання прибутковості банку.

Таблиця 2

Аналіз показників в межах фінансової підсистеми ЗСП

		Банк 1	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 6	Банк 7	Банк 8
Фінансова підсистема									
1	Коефіцієнт кредитної активності								
2	Коефіцієнт миттєвої ліквідності								
3	Коефіцієнт поточної ліквідності								
4	Коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями								
5	Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів								
6	Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів								
7	Коефіцієнт загальної інвестиційної активності								
8	Коефіцієнт фінансового важеля								
9	Коефіцієнт захищеності капіталу								
10	Мультиплікатор капіталу								
11	Рентабельність капіталу								
12	Чистий спред								

Примітка: кольором позначено наявність відхилення фінансового показника від нормативного або рекомендованого, що свідчить про негативну тенденцію розвитку банку.

Таким чином, виявлення негативних тенденцій у функціонуванні досліджуваних фінансових інститутів дозволило чітко визначити аспекти їх діяльності, що потребують посиленої уваги з боку керівництва та є наявними сигналами про погіршення їх фінансового стану та фактори, що на нього вплинуть в майбутньому.

За результатами проведеного аналізу було сформульовано стратегічні цілі, на основі яких в межах логіки ЗСП здійснюється вибір та розробка стратегії.

Для розвитку фінансової підсистеми ЗСП банку було сформовано такі стратегічні цілі: забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості, активізація інвестиційної діяльності, забезпечення ліквідності, підвищення ефективності використання капіталу і зростання прибутковості.

Аналогічним чином було проаналізовано показники діяльності банків, на основі яких було сформовано вибірку дослідження, у межах клієнтської, процесної та підсистеми розвитку персоналу та визначено такі стратегічні цілі: розширення клієнтської бази, залучення коштів клієнтів і підвищення ефективності взаємодії з клієнтами; зниження операційних витрат і розширення продуктового ряду банку; підвищення мотивації персоналу, забезпечення зростання і кваліфікації персоналу та підвищення ефективності використання персоналу.

Процес вибору та розробки стратегії, окрім оцінки представлених у ЗСП підсистем і сформованих за її результатами стратегічних цілей, необхідно здійснювати й з урахуванням конкурентної позиції банку (типу поведінки на ринку).

Серед інструментів стратегічного аналізу, що систематизовані в [4], для реалізації цієї мети було обрано SPACE-аналіз, який, окрім фінансових показників, що були проаналізовані під час оцінювання діяльності банку на основі ЗСП, враховує фактори його конкурентних переваг і зовнішнього середовища, в якому він функціонує.

Сутність методу SPACE-аналізу полягає в побудові матриці, в якій відображено фактори зовнішнього середовища (привабливість галузі – *IS* і стабільність оточуючого середовища – *ES*) та внутрішнього середовища (фінансовий стан організації – *FS* і конкурентні переваги – *CA*). Через побудову системи координат менеджери визначають положення організації на ринку, стратегічні альтернативи її розвитку та методи їх реалізації. Кожному квадранту матриці відповідає визначений тип поведінки організації на ринку: агресивний, консервативний, захисний та конкурентний [9, с. 64 – 65].

До переваг SPACE-аналізу належать [10]: зрозуміла логіка проведення аналізу; відносна швидкість здійснення оцінки; можливість визначення укрупнених стратегічних позицій та наочність представлення отриманих результатів і рекомендацій з вибору напрямків дій.

Дослідники [11, 12] його привабливість пояснюють також й тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує в неявному вигляді.

Серед недоліків даного методу в [10] виокремлюють: необґрунтованість критеріїв, що включаються до складу факторів матриці SPACE; представлення не-

повного переліку стратегічних позицій організації; використання бальних експертних оцінок для оцінювання деяких кількісних показників.

Незважаючи на наявність розглянутих недоліків SPACE-аналізу, його переваги є достатньо суттєвими, оскільки він дозволяє врахувати великий спектр факторів зовнішнього оточення банку та визначити його позицію на ринку, що разом із застосуванням ЗСП забезпечує комплексний підхід до стратегічного аналізу та визначення за його результатами стратегії банку.

У цілому метод SPACE-аналізу пропонується застосовувати як багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали [12].

На основі аналізу наукової літератури [9, 10, 12 – 17] було сформовано етапи проведення SPACE-аналізу, які представлено на *рис. 1*.

Фактори конкурентної позиції банку, які формують матрицю SPACE, представлено в *табл. 3*.

Вибір критеріїв та їх оцінка вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SPACE потрібно залучати висококваліфікованих експертів [15].

Як експерти до дослідження з кожного банку залучалися керівники функціональних підрозділів аналізованих банків. Було сформовано 8 експертних груп, до складу яких увійшли висококваліфіковані фахівці, які мають значний стаж роботи в банківській сфері.

Для розв'язання поставлених цілей та визначення пріоритетних критеріїв матриці SPACE було застосовано метод аналізу ієрархій (метод MAI) [19], який було реалізовано за допомогою програмного продукту Expert Choice.

Слід зауважити, що при проведенні попарних порівнянь розглянутих критеріїв, за якими здійснюється визначення конкурентної позиції банку, оцінка ступеня відхилення від узгодженості не перевищує встановлену межу (10%), і експертам немає необхідності перевіряти свої судження. Це підтверджує об'єктивність та обґрунтованість одержаних результатів.

Встановлення експертами вагових коефіцієнтів (їх сума дорівнює 1) для кожного з критеріїв та їх оцінювання за 10-бальною шкалою дозволило провести загальну оцінку кожної з груп факторів матриці SPACE.

З метою перевірки узгодженості думок експертів за допомогою програмного продукту Statistica 6.0 було розраховано коефіцієнти конкордації Кендалла. Слід зазначити, що кожна із 8 сформованих експертних груп характеризується високою погодженістю думок фахівців (коефіцієнти конкордації для кожної них перевищують 0,7 та наближені до 1) та їх оцінку можна вважати об'єктивною.

Для визначення вектора конкурентної позиції банку (*табл. 4*) знайдено його координати за формулами [9, 10, 12, 13, 15]: $x = IS - CA$, $y = FS - ES$, де *IS* – фактори фінансового ринку; *CA* – фактори конкурентних переваг; *FS* – фактори фінансового потенціалу; *ES* – фактори стабільності обстановки.

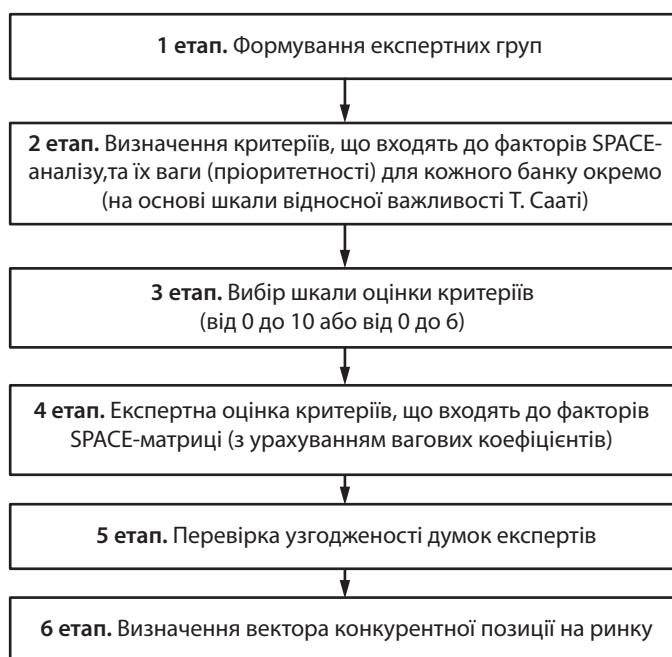


Рис. 1. Етапи проведення SPACE-аналізу банку

Таблиця 3

Фактори конкурентної позиції банку [18]

1. Фактори стабільності обстановки (ES)	2. Фактори фінансового ринку (ринкового потенціалу) (IS)
1.1. Мінливість попиту на банківські продукти та послуги, у тому числі і нові. 1.2. Поява нових сегментів ринку. 1.3. Банківське законодавство. 1.4. Зміни у зовнішньоекономічному оточенні. 1.5. Рівень промислового виробництва (ділової активності). 1.6. Рівень реальних доходів населення. 1.7. Темпи інфляції. 1.8. Рівень безробіття в країні. 1.9. Зміна соціальної напруги	2.1. Облікова ставка. 2.2. Норма обов'язкового резервування. 2.3. Зміни у попиту та пропозиції на банківський капітал. 2.4. Розмір міжбанківських кредитних ставок. 2.5. Обсяг рефінансування. 2.6. Зміни курсу валют. 2.7. Зміни інвестиційного клімату
3. Фактори конкурентних переваг (CA)	4. Фактори фінансового потенціалу (FS)
3.1. Частка ринку. 3.2. Якість банківських продуктів і послуг. 3.3. Цінова політика. 3.4. Імідж банку. 3.5. Рівень техніки та технології. 3.6. Здатність до інновацій	4.1. Рентабельність активів. 4.2. Рентабельність капіталу. 4.3. Платоспроможність. 4.4. Розмір регулятивного капіталу. 4.5. Грошовий потік. 4.6. Банківські ризики

Таблиця 4

Визначення координат вектора конкурентної позиції банку

Назва банку	ES	IS	CA	FS	Координати вектора стратегії		Стратегічна позиція
					X	Y	
					= IS - CA	= FS - ES	
Банк 1	7,382	4,0912	3,6038	5,0246	0,487	-2,3574	Конкурентна
Банк 2	6,4764	4,7292	4,6998	4,8042	0,0294	-1,6722	Конкурентна
Банк 3	6,3026	4,4772	3,4514	7,0684	1,0258	0,7658	Агресивна
Банк 4	6,38	4,4072	4,1268	6,7884	0,2804	0,4084	Агресивна
Банк 5	6,243	5,3722	5,176	6,3994	0,1962	0,1564	Агресивна
Банк 6	6,5162	4,578	4,7244	5,35	-0,1464	-1,1662	Захисна
Банк 7	6,501	4,374	3,5158	5,168	0,8582	-1,333	Конкурентна
Банк 8	7,3356	4,994	5,4122	4,3438	-0,4182	-2,9918	Захисна

За результатами проведеного SPACE-аналізу було з'ясовано, що для Банків 1, 2, 7 характерна конкурентна позиція, яка свідчить, що банк одержує конкурентну перевагу у відносно нестабільному оточуючому середовищі. Для даних банківських установ критичним фактором є фінансовий потенціал, що обумовлює необхідність пошуку додаткових фінансових ресурсів. Для Банків 3, 4, 5 характерний агресивний тип поведінки на ринку, що свідчить про великий фінансовий та ринковий потенціал. За рахунок відносно стабільного фінансового стану та достатнього обсягу фінансових ресурсів визначені банківські установи отримують значні конкурентні переваги та мають змогу нейтралізувати негативний вплив зовнішнього середовища. Порівняно з іншими банками, Банки 6 і 8 мають низький фінансовий та ринковий потенціал і реалізують конкурентну позицію захисного типу, що свідчить про низьку конкурентоспроможність його продуктів та послуг і недостатність фінансових засобів. У такому випадку з метою покращення конкурентної позиції керівництву банку доцільно звернути увагу на покращення якісних характеристик продуктового ряду та активізувати дослідження у сфері продуктових інновацій.

Визначені вектори конкурентної позиції досліджуваних банків у системі координат матриці SPACE зображено на *рис. 2*.

У результаті проведеного стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваних банків на основі оцінювання їх діяльності за підсистемами ЗСП і використання SPACE-аналізу було визначено їх стратегічні цілі та тип поведінки на ринку.

Слід зазначити, що з метою збереження (для Банків 3, 4, 5) або посилення (для Банків 1, 2, 6, 7, 8) своїх конкурентних позицій та реалізації сформованих стратегічних цілей, які передбачають підвищення прибутковості банку, активізацію інвестиційної діяльності, забезпечення його фінансової стійкості та ліквідності, розширення клієнтської бази та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів та інноваційну спрямованість, підвищення ефективності використання персоналу, за доцільне вважається визначення та впровадження стратегії зростання, яка орієнтована на зростання всіх показників діяльності.

У цілому розглянутий комплексний підхід до оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища банку на основі застосування ЗСП та SPACE-аналізу дозволяє сформувати цілісне бачення про діяльність банку, виявити існуючі загрози та можливості, визначити конкурентну позицію та стратегічні цілі, які є базою для визначення та розробки стратегії його подальшого розвитку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Указ Президента України № 128 від 12.03.2013 року «Про Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 – 2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава"» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/128/2013>

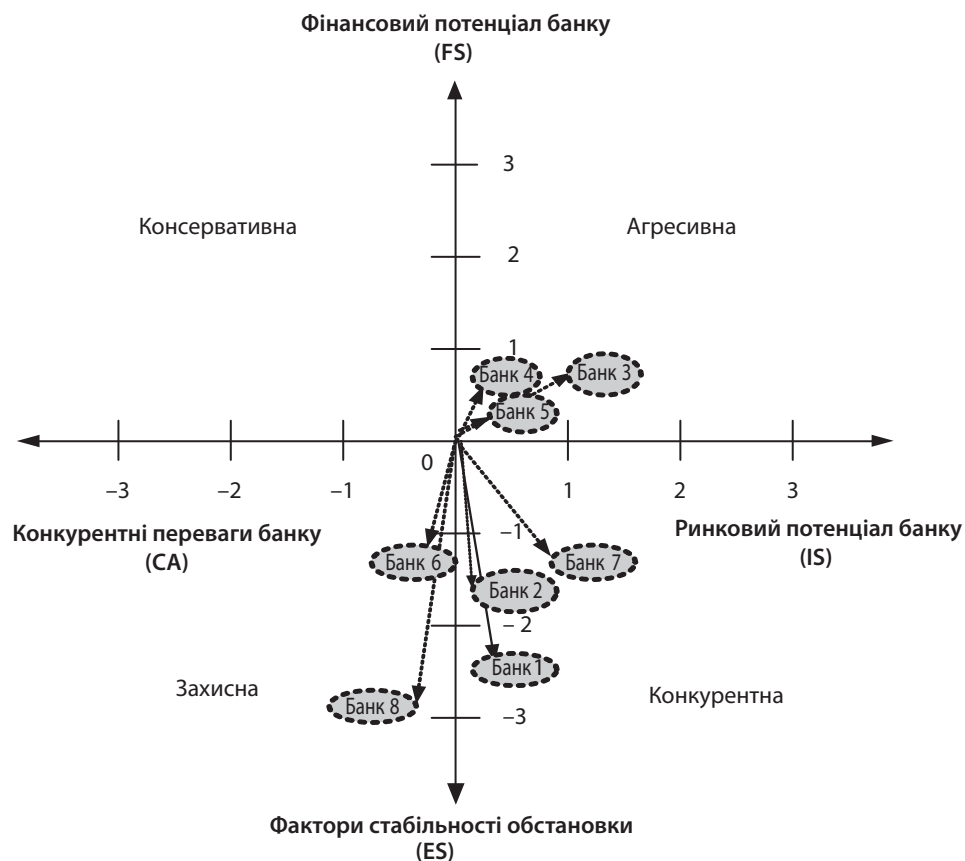


Рис. 2. Визначення векторів конкурентної позиції досліджуваних банків

- 2. Парасій-Вергуненко І. М.** Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках / І. М. Парасій-Вергуненко // Фінанси України. – 2004. – № 8. – С. 111 – 117.
- 3. Козьменко С. М.** Стратегічний менеджмент банку : навчальний посібник / С. М. Козьменко, Ф. І Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
- 4. Безродна О. С.** Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами / О. С. Безродна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 4. – С. 113 – 131.
- 5. Каплан Роберт С.** Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие ССП / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
- 6. Каплан Роберт С.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
- 7. Чмутова І. М.** Обґрунтування складу збалансованої системи показників для оцінки діяльності банку / І. М. Чмутова, О. С. Безродна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 137 – 143.
- 8.** Офіційний сайт НБУ: Банківський нагляд (дані фінансової звітності банків України) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097/
- 9. Шемятихина Л. Ю.** Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс. – Екатеринбург : ГОУ ВПО «Урал. гос. пед. ун-т», 2007. – 167 с.
- 10.** Маркетинг для маркетологів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://referent.mubint.ru/security/8/5385/1?try#h2131>
- 11. Бойко М.** Стратегічний аналіз розвитку геотуризму в Україні / М. Бойко, Ф. Шандор, Г. В. Кіш [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/20130214_econ/4_bojko.htm
- 12. Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : підручник для вузів / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
- 13. Борисова О. В.** Інноваційні стратегії підприємств туризму: сутність, методичні підходи щодо вибору стратегій з використанням SPACE-аналізу / О. В. Борисова // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1946>
- 14. Бородаченко К.** Вкус SPACEфический / К. Бородаченко // Бізнес. – 2009. – № 40 (871). – С. 39 – 41.
- 15. Гаркуша Н. М.** Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. / Н. М. Гаркуша, О. В. Цуканова, О. О. Горошанська. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання, 2012. – 591 с.
- 16. Ачкасова І. А.** Конспект лекцій з курсу «Потенціал підприємства: формування та оцінювання» / І. А. Ачкасова, Т. А. Пушкар, В. Г. Федорова. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 89 с.
- 17. Творская И. В.** Выработка стратегии промышленного предприятия на основе использования SPACE-матрицы / И. В. Творская, К. С. Иоков // Управление в социальных и экономических системах : материалы XIX международной научно-практической конференции, г. Минск, 18 мая 2010; Минский ин-т управления. – Минск : Изд-во МИУ, 2010. – С. 66 – 68.
- 18. Чмутова І. М.** Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища комерційного банку / І. М. Чмутова, В. Я. Вовк // Регіональні перспективи. – 2003. – № 7-8 (32-33). – С. 41 – 45.
- 19. Лямець В. І.** Системний аналіз. Вступний курс / В. І. Лямець, А. Д. Тевяшев. – 2-е вид., перероб. і доп. – : ХНУРЕ, 2004. – 448 с.
- 20. Омельченко О. І.** Інтегральна оцінка рівня життя населення регіонів України методом ентропії / О. І. Омельченко, В. Є. Хаустова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 2 (116). – С. 137 – 146.
- 21. Колодізев О. М.** Формування багаторівневої системи показників фінансування інноваційної діяльності / О. М. Колодізев // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 8 (146). – С. 83 – 91.

REFERENCES

Achkasova, I. A., Pushkar, T. A., and Fedorova, V. H. *Konpekt lektzii z kursu «Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsiniuvannia»* [Synopsis of lectures on "The potential of enterprise: development and evaluation"]. Kharkiv: KhNAMH, 2010.

Bezrodna, O. S. "Rozpodil instrumentiv ta pidkhodiv do stratehichnogo upravlinnia bankom za ioho etapamy" [Distribution of tools and approaches to strategic management of the bank for its stages]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 4 (2012): 113-131.

Boiko, M., Shandor, F. F., and Kish, H. V. "Stratehichniy analiz rozvytku heoturizmu v Ukraini" [Strategic analysis of heoturizmu in Ukraine]. http://www.confcontact.com/20130214_econ/4_bojko.htm

Borysova, O. V. "Innovatsiini stratehii pidpriemstv turizmu: sutnist, metodychni pidkhody shchodo vyboru stratehii z vykorystanniam SPACE-analizu" [Innovative strategies tourism enterprises: the nature and methodological approaches to the choice of strategies using SPACE-analysis]. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1946>

Borodachenko, K. "Vkus SPACEficheskyi" [Taste SPACE-fichesky]. *Biznes*, no. 40 (871) (2009): 39-41.

Chmutova, I. M., and Bezrodna, O. S. "Obgruntuvannia skladu zbalansovanoi systemy pokaznykiv dlia otsinky diialnosti banku" [Justification of the balanced scorecard to measure the performance of the bank]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 38 (2012): 137-143.

Chmutova, I. M., and Vovk, V. Ya. "Monitorynh zovnishnyoho ta vnutrishnyoho seredovyscha komertsiihoho banku" [Monitoring the external and internal environment of commercial banks]. *Rehionalni perspektyvy*, no. 7-8 (32-33) (2003): 41-45.

Harkusha, N. M., Tsukanova, O. V., and Horoshanska, O. O. *Modeli i metody pryiniattia rishen v analizi ta audyti* [Models and methods of decision-making analysis and audit]. Kyiv: Znannia, 2012.

Kozmenko, S. M., I Shpyh, F., and Voloshko, I. V. *Stratehichniy menedzhment banku* [Strategic management of the bank]. Sumy: Universytetska knyha, 2003.

Kaplan, Robert S., and Norton, Deyvid P. *Organizatsiia, orientrovannaia na strategiiu. Kak v novoy biznes-srede preuspevaiut organizatsii, primeniaiushchie SSP* [Organization-oriented strategy. As a new business environment thrive organizations using MTP]. Moscow: Olimp-Biznes, 2004.

Kaplan, Robert S., and Norton, Deyvid P. *Sbalansirovannaia sistema pokazateley. Ot strategii k deystviu* [The Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow: Olimp-Biznes, 2003.

Kolodiziev, O. M. "Formuvannia bahatorivnevoi systemy pokaznykiv finansuvannia innovatsiinoi diialnosti" [Formation

of multi-level indicators of financing innovation]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (146) (2013): 83-91.

[Legal Act of Ukraine] (2013). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/128/2013>

Liamets, V. I., and Teviashev, A. D. *Systemnyi analiz. Vstupnyi kurs* [System analysis. Introductory course]. Kharkiv: KhNURE, 2004.

"Marketynh dlia marketolohiv" [Marketing for market-ers]. <http://referent.mubint.ru/security/8/5385/1?try#h2131>

Ofitsiyni sait NBU: Bankivskiy nahliad (dani finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy). http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097/

Omelchenko, O. I., and Khaustova, V. IE. "Intehralna ot-sinka rivnia zhyttia naseleння rehioniv Ukrainy metodom entropii" [Integrated assessment of living standards of Ukraine's

regions by entropy]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2 (116) (2011): 137-146.

Parasii-Verhunencko, I. M. "Kontseptualni zasady strate-hichnoho analizu v bankakh" [Conceptual foundations of strate-gic analysis in banks]. *Finansy Ukrainy*, no. 8 (2004): 111-117.

Shemiatikhina, L. Yu. *Strategicheskiiy menedzhment* [Stra-tegic management]. Ekaterinburg: GOU VPO UrGPU, 2007.

Shershnyova, Z. Ie. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU, 2004.

Torskaia, I. V., and Iokov, K. S. "Vyrabotka strategii pro-myshlennogo predpriatia na osnove ispolzovaniia SPACE-matritsy" [The development strategy of industrial enterprises through the use of SPACE-matrix]. *Upravlenie v sotsialnykh i eko-nomicheskikh sistemakh*. Minsk: Izdatelstvo MIU, 2010. 66-68.

УДК 336.01

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННИХ ГРОШЕЙ

МЕЛЬНИЧЕНКО О. В.

УДК 336.01

Мельниченко О. В. Теоретичні засади електронних грошей

Стаття присвячена визначенню місця електронних грошей у теорії сучасних грошей, уточненню функцій та оцінці їхнього значення у грошовому обігу країни. Проаналізовано підходи до визначення функцій сучасних грошей, критично оцінено бачення науковців щодо функціонування електронних грошей, надано їх характеристику та наведено відмінні та спільні риси з готівковими та безготівковими формами грошей. Обґрунтовано ознаки електронних грошей та необхідність державної гарантії їхнього забезпечення як однієї з форм грошей. Актуальність цього дослідження полягає у тому, що сучасними науковцями приділяється недостатньо уваги теоретичним засадам електронних грошей. А ті з них, хто вивчають зазначену проблематику, не висвітлюють необхідних і важливих аспектів теорії електронних грошей.

Ключові слова: грошові кошти, форми грошей, електронні гроші, готівка, безготівкові кошти, функції грошей, грошовий обіг, забезпечення елек-тронних грошей.

Табл.: 1. **Бібл.:** 34.

Мельниченко Олександр Віталійович – кандидат економічних наук, доцент, Університет банківської справи Національного банку України (вул. Анд-ріївська, 1, Київ, 04070, Україна)

E-mail: amelnitschenko@yahoo.de

УДК 336.01

Мельниченко А. В. Теоретические основы электронных денег

Статья посвящена определению места электронных денег в теории современных денег, уточнению функций и оценке их значения в денеж-ном обращении страны. Проанализированы подходы к определению функций современных денег, критически оценено видение ученых от-носительно функционирования электронных денег, дана их характе-ристика и приведены отличные и общие черты с наличными и безна-личными формами денег. Обоснованы признаки электронных денег и необходимость государственной гарантии их обеспечения как одной из форм денег. Актуальность данного исследования заключается в том, что современными учеными уделяется недостаточно внимания теоретическим основам электронных денег. А те из них, кто изуча-ют указанную проблематику, не освещают необходимых и важных аспектов теории электронных денег.

Ключевые слова: денежные средства, формы денег, электронные деньги, наличные, безналичные средства, функции денег, денежное обращение, обеспечения электронных денег.

Табл.: 1. **Библ.:** 34.

Мельниченко Александр Витальевич – кандидат экономических наук, доцент, Университет банковского дела Национального банка Украи-ны (ул. Андреевская, 1, Киев, 04070, Украина)

E-mail: amelnitschenko@yahoo.de

UDC 336.01

Melnichenko O. V. Theoretical Foundations of Electronic Money

The article is devoted to identification of the place of electronic money in the theory of modern money, specification of functions and assessment of their value in the money circulation of a country. The article analyses approaches to identification of functions of modern money, critically assesses vision of scientists with respect to electronic money functioning, gives its characteristic and provides different and common features with cash and non-cash forms of money. It justifies features of electronic money and a necessity of the state security as of one of the forms of money. Urgency of this study lies in the fact that the modern scientists pay insufficient attention to the theoretical founda-tions of electronic money. And those of them who study this subject do not describe necessary and important aspects of the theory of electronic money.

Key words: money funds, forms of money, electronic money, cash, non-cash, money functions, money circulation, electronic money cover funds.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 34.

Melnichenko Olexander V.– Candidate of Sciences (Economics), Associ-ate Professor, University of Banking of the National Bank of Ukraine (vul. Andriyivska, 1, Kyiv, 04070, Ukraine)

E-mail: amelnitschenko@yahoo.de