

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Система збалансованих показників як інструмент управління фінансовою установою

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Фінансове посередництво»

Печагіної Ніни
Сергіївни

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Гордієнко Тетяна
Миколаївна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

Недеря Людмила
Володимирівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ	7
1.1. Еволюція наукових підходів до побудови системи показників результативності діяльності фінансової установи	7
1.2. Цілі, принципи та особливості побудови системи збалансованих показників у фінансовій установі	15
1.3. Інформаційне забезпечення системи збалансованих показників фінансової установи	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ	35
2.1. Аналіз показників перспективи «Фінанси»	35
2.2. Аналіз показників перспективи «Клієнти»	44
2.3. Аналіз показників перспектив «Внутрішні бізнес-процеси» та «Навчання і зростання»	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОЇ БАЗИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ	55
3.1. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення системи збалансованих показників	55
3.2. Розробка стратегії стійкого розвитку фінансової установи на основі системи збалансованих показників	63
3.3. Моніторинг результатів діяльності фінансової установи на основі системи збалансованих показників	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність теми. Перехід економіки України від адміністративно-планової системи до ринкових механізмів господарювання зумовлює необхідність удосконалення управління суб'єктами господарювання з орієнтацією на застосування сучасних методів та інноваційних технологій для підтримки управлінських рішень. Одним із таких методів є система збалансованих показників (СЗП), тому доцільно дослідити її сутність, з'ясувати принципи роботи, етапи впровадження, переваги та недоліки застосування цієї системи для ефективного управління фінансовою установою.

Ступінь дослідженості теми. Значний внесок у розробку збалансованої системи показників зробили такі зарубіжні вчені як Р. Каплан [13], Д. Нортон [13], П. Нівен [21], Н.-Г.Ольве [27], М. Кенерлі [26]. Значний внесок в освоєння СЗП як стратегічного інструменту зробили вітчизняні науковці, як Т. Калінеску [12], Карцева В.В. [16], Айвазов А.Л. [1], Погорелов І.М. [32], Муратов Р.Р. [20], Буратчук Н.Ю. [5] та інші дослідники. Проте зазначені вчені приділяли увагу переважно формуванню системи збалансованих показників у виробничих та торговельних організаціях, не враховуючи особливості діяльності фінансових установ.

Високо оцінюючи внесок вищезазначених науковців у розвиток досліджуваної теми, необхідно все ж зазначити, що використання системи збалансованих показників у фінансових установах недостатньо висвітлена в наукових роботах.

Метою даної роботи є дослідження теоретико-методичних засад використання системи збалансованих показників для оцінки діяльності фінансових установ.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- визначити поняття збалансованої системи показників, її елементи та структуру;
- дослідити еволюцію наукових підходів до побудови системи показників результативності діяльності фінансової установи
- розглянути цілі, принципи та особливості побудови системи збалансованих показників у фінансовій установі;
- проаналізувати інформаційне забезпечення системи збалансованих показників фінансової установи;
- провести аналіз результатів діяльності фінансової установи на основі системи збалансованих показників;
- розробити напрями удосконалення інформаційного забезпечення системи збалансованих показників;
- розробити стратегію стійкого розвитку фінансової установи на основі системи збалансованих показників.
- дослідити процес моніторингу результатів діяльності фінансової установи на основі системи збалансованих показників

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти використання системи збалансованих показників. Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на дослідженні застосування системи збалансованих показників у лізинговій компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг».

Предметом дослідження є фінансові та нефінансові показники оцінки та прогнозування діяльності фінансової установи.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались такі методи, як: аналіз і синтез (при формалізації особливостей побудови системи збалансованих показників), статистичний і порівняльний аналізи (при аналізі, дослідженні динаміки та структури показників компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг»).

Інформаційною базою виступає економічна література і періодичні видання, аналітичні, статистичні, дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «ВіЕйБі Лізинг», матеріали органів державної статистики України, а також результати досліджень, виконаних автором.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в систематизації наукових підходів до побудови системи показників результативності діяльності фінансової установи на основі еволюційного підходу.

Практична цінність результатів дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі наведені пропозиції щодо удосконалення методичної бази щодо управління ефективністю діяльності компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг». Розроблено рекомендації щодо вдосконалення інформаційного забезпечення системи збалансованих показників та її використання в процесі моніторингу результатів діяльності лізингової компанії.

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати виконаного наукового дослідження стали основою для доповіді на Всеукраїнській студентській науковій конференції «Перспективи розвитку фінансових послуг» (22-23 листопада 2017 р.) на тему «Використання системи збалансованих показників для оцінки ефективності діяльності фінансової установи», а також Всеукраїнській студентській науковій конференції «Фінансова політика економічного зростання» (17-18 травня 2018 р., КНТЕУ, м. Київ) на тему «Особливості побудови системи збалансованих показників у спеціалізованій лізинговій компанії».

Публікації. Визначення та особливості застосування системи збалансованих показників у фінансових установах було опубліковане в статті «Використання системи збалансованих показників для оцінки ефективності діяльності фінансової установи» // Стратегії розвитку фінансового ринку України: Збірник наукових статей студентів, які здобувають освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр» за

спеціальностями «Банківська справа» та «Фінансове посередництво», – Ч.2. – 2018. – С.304-311.

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційні робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 83 сторінки . В роботі представлено 19 таблиць, 12 рисунків та додатки. Список використаних джерел складається із 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ

1.1. Еволюція наукових підходів до побудови системи показників результативності діяльності фінансової установи

Аналіз ефективності діяльності підприємств незалежно від суб'єкта оцінки здійснюється за допомогою фінансових показників. Дослідження, проведені Renaissance Worldwide і журналом CFO Magazine серед 200 найбільших західноєвропейських компаній, свідчать, що близько 50% компаній створюють власні системи оцінки ефективності, які базуються виключно на системі фінансових показників [17].

Західна наука менеджменту має велику історію створення та використання показників ефективності в управлінських концепціях - починаючи з системи показників французького вченого Ж. Л. Мало (Tableau de bord), охоплюючи знамениту систему управління по цілям Management by Objectives (МВО) Пітера Друкера, невід'ємною частиною якої є вимірювачі (показники), та закінчуючи справжнім бумом ідеї розробки показників в 90-і роки ХХ століття [9, с.124].

Однією з перших за часом систем, що вимірюють ефективність діяльності стала французька система Tableau de Bord. Спочатку вона була запропонована в 1932 р у Франції Ж. Л. Мало, головна роль Tableau de Bord полягає в допомозі вищому керівництву оперативно отримувати загальне уявлення про діяльність фірми і стан середовища, в якій вона здійснюється. І хоча дана система була досить популярна у Франції, на початку 1990-х рр. критика методів управлінського обліку та контролю, що розгорнулася в професійних колах, не оминула й Tableau de Bord. Наприклад, Ж. Лаверті і Р. Демістрі стверджували, що показники якості роботи фірми повинні насамперед «гарантувати послідовність дій та їх відповідність стратегічним цілям» [9, с. 125].

Таким чином, увага в Tableau de Bord має фокусуватися на самій діяльності, а не на повідомленнях про неї, як це було раніше. Це обумовило необхідність перегляду традиційного уявлення про Tableau de Bord і розробки оновленої концепції, тому в даний час сформована сучасна концепція Tableau de Bord, яку французькі автори Ів Чіапелло і Мішель Лебас визначають, як інструмент управління, який використовується для "вибору, документування та інтерпретації" об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових та нефінансових показників. Кожен показник відображає стан певної частини бізнесу, якої потрібно управляти; таким чином, в сукупності Tableau de Bord є як би загальної моделлю функціонування бізнесу як системи [9, с.126].

Ще одним джерелом формування сучасного погляду на вимір результативності є теорія Пітера Друкера про управління по цілям. Цей вчений наголошував на необхідності використання панелі управління в бізнесі. У 1954 році, викладаючи свою концепцію управління за цілями (Management by Objectives - MBO), він писав: "Цільові показники в ключових областях [бізнесу] є" панеллю приладів ", необхідною для" пілота "ділового підприємства» [30, с.52].

Термін «Управління по цілям» вперше був введений і популяризований Пітер Друкер також в 1954 році в книзі «The Practice of Management». Суть управління по цілям полягає в кооперативному процесі визначення цілей, вибору напрямку дій і прийнятті рішень. Важливою частиною управління по цілям є вимір і порівняння поточної ефективності діяльності співробітників між собою і з набором встановлених стандартів. В ідеалі, коли співробітники самі втягуються в процес постановки цілей і визначення напрямку дій, необхідних для їх досягнення, в цьому випадку співробітники більш мотивовані на виконання їх обов'язків [53, с.224]. Процес управління за цілями включає 4 етапи:

1. Постановка цілей.
2. Планування роботи підлеглого.
3. Контроль і аналіз виконання цілей.

4. Корегуючі дії. [31]

До початку 1990-х рр. багато західних компаній також орієнтувалися тільки на фінансові показники оцінки ефективності управління компанією. З середини 1980-х рр. провідними західними компаніями в області управлінського консалтингу почала активно впроваджуватись концепція VBM (Value Based Management) – управління, що націлене на створення вартості [47, с. 76].

У концепції VBM виділяють дві групи методів. До однієї групи належать показники, що мають фінансову спрямованість, такі як ринкова додана вартість (MVA), економічна додана вартість (EVA) і деякі інші. До другої групи методів відносяться методи, що враховують також і нефінансові показники. З усіх показників VBM самим відомим і поширеним є економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA) [47, с. 76].

Показники, що використовувалися під час різних етапів становлення процесу оцінки ефективності діяльності компанії, можна розділити на чотири типи:

- показники оцінки компанії на фінансових ринках (MVA -ринкова додана вартість. EVA-економічна додана вартість і ін.);
- фінансові показники (ROA рентабельність активів (Return of Assets). ROI – рентабельність інвестицій (Return of Investments), ROS –рентабельність продажів (Return of Sales));
- нефінансові показники (показники, що характеризують відносини з клієнтами, ефективність бізнес-процесів, інновації, якість інфраструктури, задоволеність тощо.);
- витратні показники (вартість виконання бізнес-процесу) [47, с. 76].

Розроблені етапи розвитку наукових підходів до оцінки ефективності наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Етапи розвитку наукових підходів до оцінки ефективності діяльності
установи***

Етап	Роки	Моделі
1 етап	1920-ті	Модель Дюпона (Du Pont Model); Рентабельність інвестицій (ROI);
2 етап	1930-ті	Tableau de bord -Панель управління (Бортове табло) Ж. Л. Мало
3 етап	1970-ті	Чистий прибуток на одну акцію (EPS); Коефіцієнт співвідношення ціни акції і чистого прибутку (P/E)
4 етап	1980-ті	Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B); Грошовий потік (Cash flow); Рентабельність чистих активів (RONA); Рентабельність акціонерного капіталу (ROE)
5 етап	1990-ті	Система економічної доданої вартості EVA (Economic Value Added) Стерна-Стюарта; Прибуток до виплати процентів, податків та дивідендів EBITDA; Ринкова додана вартість (MVA); Система збалансованих показників (BSC);

*Примітка: розроблено автором на основі джерела [47]

Існує багато концепцій формування систем показників, що використовуються для оцінки ефективності та результативності діяльності фінансової установи і здатні узгодити стратегію з оперативною діяльністю і вартісними факторами. Основними концепціями є: Модель Дюпона (Du Pont Model), Tableau de bord Ж.Л. Мало, Концепція управління по цілям (Management by objectives, MBO) П. Друкера, Модель стратегічних карт Л. Мейсела, Піраміда ефективності К. МакНейр, Р. Ланч, К. Кросс, Модель «Стейкхолдер», Модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement - оцінка ефективності діяльності і зростання) К. Адамса і П. Робертса, Система економічної доданої вартості EVA (Economic Value Added) Стерна-Стюарта, Універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard) Ремперсад К. Хьюберт, Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC, СЗП) Н. Нортон, Р. Каплан. Загальні характеристики зазначених концепцій надано в дод. А.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC, СЗП) являє собою систему стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності по набору таких ключових показників, які відображають всі основні аспекти діяльності компанії: фінансові, виробничі, логістичні, управлінські і т.д. СЗП – це інструмент стратегічного управління, що дозволяє зв'язати стратегію і операційну діяльність компанії [55, с. 16]. СЗП забезпечує зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами і зовнішніми факторами, який є необхідним для підвищення ефективності компанії та досягнення запланованих результатів [48, с. 393].

Історія створення системи збалансованих показників сягає корінням в 1990 рік, коли Інститут Нолана Нортона запропонував провести дослідження з розробки показників ефективності діяльності організації майбутнього. Проект очолив Девід Нортон, директор даного Інституту, а науковим консультантом став професор Гарвардської Школи Бізнесу Роберт Каплан. В основу їх дослідження вперше була покладена гіпотеза про те, що для того щоб успішно керувати сучасною компанією тільки фінансових показників недостатньо. В ході дослідження було помічено, що зниження витрат на маркетинг, навчання персоналу і обслуговування клієнтів з метою поліпшення короткострокових фінансових показників в подальшому негативно позначалося на загальному фінансовому добробуті компанії [59, с. 148]. Дослідники прийшли до висновку, що співробітники часто не мають мотивації до підвищення ефективності виконання операцій і реалізації довгострокових планів, а також не розуміють важливості своєї ролі в реалізації стратегії компанії, тому потрібен новий, «збалансований» підхід [13, с. 67]. Після двох років роботи Нортоном і Капланом був запропонований новий метод стратегічного управління. Свою розробку вони назвали Balanced Scorecard, в якій запропонували доповнити фінансові показники компанії такими даними, які відображають задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, а також здатність компанії розвиватися [20].

На думку творців і прихильників теорії, дизайн СЗП повинен включати шість обов'язкових елементів:

- 1) перспективи (perspectives) - вимірювання, за допомогою яких буде відбуватися декомпозиція стратегії на більш низькі рівні;
- 2) стратегічні цілі (objectives) - сформулювати стратегічні прагнення, формують напрямок реалізації стратегії;
- 3) показники (measures) - вимірювачі, що відображають міру виконання завдання;
- 4) цільові значення (targets) - значення показників (measures), яких необхідно досягти;
- 5) причинно-наслідкові зв'язки (cause and effect linkages) – логічний ланцюжок, що зв'язує всі завдання організації, що формує стратегічну карту;
- 6) стратегічні ініціативи (strategic initiatives) - дії по реалізації стратегії [13].

Система збалансованих показників (СЗП) застосовується для кожного підрозділу і організації в цілому. Система стратегічних цілей компанії, побудована на основі використання системи збалансованих показників, формується на базі проєкції стратегій компанії в чотирьох основних напрямках (perspectives): фінанси / економіка, клієнти / ринки, бізнес процеси, співробітники / інфраструктура [13].

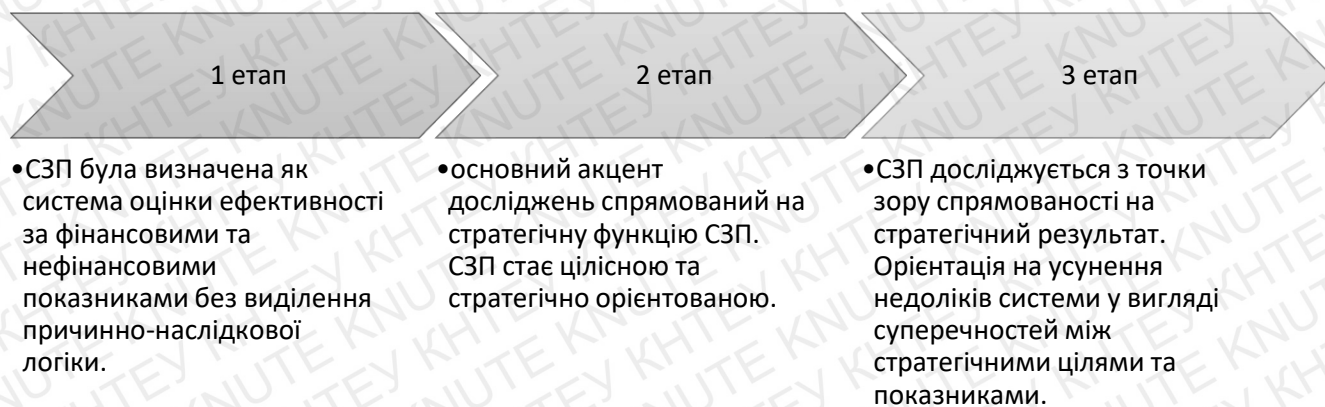
На нашу думку, такий підхід викликаний логічної доцільністю – кваліфіковані та мотивовані співробітники, використовуючи інфраструктуру, будуть забезпечувати компанії необхідну якість і швидкість виконання бізнес-процесів. Оптимальні бізнес-процеси необхідні для гарантованого задоволення потреб клієнтів і досягнення ринкової переваги. Задоволені клієнти будуть забезпечувати досягнення бажаних фінансових цілей організації.

Проте, для оцінки ефективності реалізації стратегії компанії і управління нею потрібно використовувати нові інструменти, одним з яких є система збалансованих показників (СЗП). СЗП, поряд з традиційними, включає в себе фінансові показники як один з найважливіших критеріїв оцінки результатів діяльності установи. У той же час система збалансованих показників актуалізує значимість показників

нефінансового характеру, що оцінюють рівень задоволеності клієнтів компанії, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії. Таким чином, СЗП базується на комплексному підході до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів [14, с.226].

Сучасна концепція СЗП є результатом тривалих досліджень діяльності компаній провідними зарубіжними фахівцями. Нортон та Каплан зробили систему збалансованих показників універсальною, тобто такою, що може використовуватися підприємствами різних галузей, навіть у благодійних організаціях та у невиробничій сфері. Їх роботи дали поштовх для розвитку як власне збалансованої системи показників, так і появи різноманітних теорій на її основі. Останні два десятиліття можуть бути визначені як важливий період для корпоративної системи управління ефективністю, оскільки збалансована система показників зазнала значної критики практиками і дослідниками. Критика сприяла розвитку системи і стала поштовхом до появи не лише нових теорій та інструментів, а й програмного забезпечення для збору і обробки релевантних даних та інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень [5, с.62].

В науковій економічній літературі умовно виділяють три етапи еволюції Balanced Scorecard Нортон та Каплана (рис. 1.1):



*Рис. 1.1 Етапи еволюції системи збалансованих показників**

*Примітка: складено автором на основі джерела [61]

Практикуючі фахівці з СЗП виділяють у розвитку концепції СЗП три покоління:

- 1) перше покоління СЗП (1G) як інструмент управління ефективністю роботи;
- 2) друге покоління СЗП (2G) як інструмент стратегічного управління;
- 3) третє покоління СЗП (3G) як ефективний стратегічний інструмент контролю.

Детальний опис трьох поколінь СЗП наведений у дод. Б.

СЗП (3G) заснована на вдосконаленому дизайні СЗП (2G) і введенні нових характеристик в модель з метою поліпшення її функціональності і одночасно спрощення реалізації з практичної точки зору. СЗП (3G) включає цільвий звіт і двохперспективну стратегічну модель ланцюжків. Цільовий звіт являє собою опис з кількісними параметрами того, як організація хотіла б себе позиціонувати на узгоджену дату в майбутньому. Стратегічна модель ланцюжків складається з двох перспектив: діяльності і результату. Спрощення моделі СЗП (2G) полягає в заміні перспектив фінансів і покупців на перспективу результату і перспектив навчання та зростання і внутрішніх бізнес процесів на перспективу діяльності [58].

Основна відмінність СЗП (3G) і СЗП (2G) зводиться не до виду, а до структури побудови: так стратегічні завдання визначають дії і відповідні результати для досягнення середньо- і довгострокових цілей, описаних в звіті цілей. Проте, не дивлячись на розвиток моделі, фундаментальні принципи залишилися тими ж - збалансована комбінація фінансових і нефінансових показників в просуванні стратегії [58].

Таким чином, СЗП динамічна, постійно удосконалюється як система стратегічного планування та управління, широко використовується в різних галузях організаціях по всьому світу для з'єднання діяльності бізнесу з баченням і стратегією, для поліпшення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, для моніторингу виконання стратегічних цілей.

1.2. Цілі, принципи та особливості побудови системи збалансованих показників у фінансовій установі

Існує безліч визначень поняття «система збалансованих показників», дослідник Лейберт Т.Б. дає наступне, на нашу думку найбільш вдале, визначення: система збалансованих показників - це система управління, яка дозволяє керівникам переводити стратегічні цілі компанії в чіткий план оперативної діяльності підрозділів і ключових співробітників і оцінювати результати їх діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності. Баланс в даному випадку здійснюється між фінансовими і нефінансовими показниками, між відображенням поточної результативності та відображенням потенціалу фірми, цілей і засобів їх досягнення. Використовуючи систему збалансованих показників, «вдається зробити реалізацію стратегії управління регулярної діяльністю всіх підрозділів, керовану з допомогою планування, обліку, контролю і аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їх досягнення» [18, с.44].

Вчені зійшлися на думці, що основний принцип СЗП – управляти можна тільки тим, що можна виміряти. Система збалансованих показників при відповідному виборі цілей і показників роз'яснює базову стратегічну орієнтацію компанії і представляє її у вимірному вигляді. СЗП спрямована на пов'язуванні показників в грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності компанії, як задоволеність клієнтів, бізнес-процеси, інноваційна активність, реалізація заходів щодо поліпшення фінансових результатів.

Доцільність використання системи збалансованих показників обумовлена тим, що оцінка ефективності діяльності компанії заснована на застосуванні не одного показника, а системи показників, що охоплює всі області діяльності компанії, що дозволяє приділяти увагу не оптимізації окремих процесів на шкоду загальним цілям, а діяльності компанії в цілому [18, с. 45]

Застосування системи збалансованих показників доцільно, оскільки дозволяє зв'язати оперативний і стратегічний рівні управління. Крім того, Лоханова Н.О. відзначає наступне:

- чотири основних напрямки (інноваційний, фінансовий, клієнти і бізнес процеси) утворюють комплексну систему для вертикального просування стратегії компанії по всіх її ієрархічних рівнях;
- вибір шляхів реалізації стратегії ґрунтується на стратегічній карті і визначенні вимірників досягнення цілей;
- концепція системи збалансованих показників інтегрується з концепцією контролінгу та методами управління, націленими на підвищення вартості компанії [21].

Таким чином, система збалансованих показників є інструментом, що дозволяє управляти процесом досягнення стратегічних цілей.

Система збалансованих показників включає наочний спосіб опису стратегії, який полягає в розкритті стратегії компанії на площині з чотирьох складових у вигляді стратегічних цілей і показників, пов'язаних причинно-наслідковими відносинами. У СЗП стратегія компанії виражається за допомогою безлічі стратегічних цілей. Цілі, пов'язані між собою причинно-наслідковими відносинами, утворюють стратегічну карту.

Алгоритм побудови системи збалансованих показників включає чотири основні етапи:

- 1) розробка стратегічних цілей;
- 2) побудова причинно-наслідкових зв'язків;
- 3) вибір ключових показників ефективності (КПІ) і встановлення їх цільових значень;
- 4) визначення стратегічних заходів досягнення цілей [14, с.230].

Засновники СЗП Каплан та Нормтон наголошують, що вся сукупність стратегічних цілей ґрупується на «перспективи». Визначення стратегічних цілей в

кожній з перспектив системи збалансованих показників становитиме базовий пункт подальшої роботи з побудови цієї системи в установі [14].

Цілі перспективи «Фінанси» формулюються в залежності від відповіді на питання: «Яких результатів очікують від компанії власники?». Наприклад, збільшення рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку і ін.

В рамках перспективи «Ринок / клієнти» керівники визначають ключові сегменти ринку, на яких компанія буде зосереджувати зусилля з просування і реалізації продукції (робіт, послуг). Наприклад, підвищення ступеня задоволеності клієнтів, зростання частки ринку в цільових сегментах, придбання нових клієнтів.

Перспектива «Внутрішні бізнес-процеси» ідентифікує основні процеси, що підлягають розвитку, з метою зміцнення конкурентних переваг. Цілі даної перспективи задаються відповідно до відповіддю на питання: «Як компанія повинна організувати роботу, щоб відповідати вимогам власників та клієнтів?».

Перспектива «Навчання і розвиток» визначає інфраструктуру, яка необхідна компанії для забезпечення свого зростання і розвитку в довгостроковій перспективі [14].

Впровадження СЗП дозволяє менеджменту організації чітко уявляти схему взаємодії між основними напрямками своєї діяльності та обирати відповідні показники, що використовуються для оцінки діяльності підприємства (рис 1.2).

Таким чином, показники служать для виміру ступеня досягнення цілей. На основі індивідуально розроблених показників ефективності, подальшого зіставлення планових і фактичних даних керівники компанії отримують інформацію, на основі якої можна оцінити ефективність реалізації стратегій в чотирьох основних областях розглянутих в збалансованій системі показників.



Рис.1.2 Основні групи показників збалансованої системи*

*Примітка: складеном автором за джерелом [26]

Стратегічні цілі не є незалежними і відірваними один від одного, навпаки, вони тісно між собою пов'язані і впливають один на одного. Для відображення причинно-наслідкових ланцюжків використовується термін «стратегічні карти». Стратегічна карта – це діаграма або малюнок, що описує стратегію у вигляді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними.

За допомогою стратегічної карти можна простежити, як нематеріальні активи перетворюються в матеріальні результати. Контролювати виконання поставлених стратегічних цілей компанія може за допомогою набору показників, які дають комплексне уявлення про її стан і можливі проблеми.

Після того як стратегічні цілі будуть сформульовані, необхідно визначити для кожної з них ключові фактори успіху, від яких залежить досягнення

функціональних цілей (наприклад, рентабельність продажів залежить від рівня прибутковості, оборотності і величини витрат).

Інструментом для визначення ключових факторів успіху є ключові показники ефективності. Кількість КРІ має бути обмеженою. Вибрані КРІ повинні стимулювати співробітників на здійснення відповідних дій.

Кожному з ключових факторів успіху відповідають ключові показники ефективності діяльності, що мають вимірний характер. Таким чином, система ключових показників ефективності являє собою систему фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів по відношенню до стратегічної мети. Ключові показники ефективності в чисельному вираженні показують, наскільки ефективно функціонує компанія в найважливіших для її бізнесу напрямках. У кожній з чотирьох перспектив системи показників є свій набір ключових показників [47, с.78].

Збалансована система показників, дає відповіді на чотири питання:

- як повинна виглядати компанія в очах своїх акціонерів? (Фінансовий аспект);
- який імідж має мати компанія в очах споживачів, щоб досягти успіху в реалізації своєї місії? (Аспект клієнтів);
- організація та оптимізація яких внутрішніх бізнес-процесів може забезпечити компанії виняткові конкурентні переваги? (Аспект бізнес-процесів);
- яким чином можна досягти подальшого поліпшення становища компанії? (Аспект розвитку і навчання) [43].

Таким чином, відповідно до концепції збалансованої системи показників, для аналізу ефективності функціонування організації використовуються чотири групи показників: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток (рис 1.3).



Рис.1.3 Взаємозв'язок стратегії і перспектив СЗП*

*Примітка: складеном автором за джерелом [43]

Такий підхід викликаний логічною доцільністю - кваліфіковані і мотивовані співробітники, використовуючи інфраструктуру (обладнання, програмне забезпечення і т.д.), будуть забезпечувати компанії необхідну якість і швидкість виконання бізнес-процесів, оптимальні бізнес-процеси необхідні для гарантованого задоволення потреб клієнтів і досягнення ринкової переваги, задоволені клієнти будуть забезпечувати досягнення бажаних фінансових цілей організації. За допомогою набору ключових показників, які слугують вимірниками досяжності цілей, отримують збалансовану картину коротко-, і середньострокових цілей, фінансових і нефінансових показників діяльності фінансових організацій [26].

Отже, СЗП - це інструмент досягнення цілей, що дозволяє зв'язати стратегічне управління з оперативним на основі ключових показників ефективності та причинно-наслідкових зв'язків між ними. Основа побудови збалансованої системи вертикальна, тобто стратегічні цілі підприємства логічно розкладаються на окремі складові, що стають завданнями лінійного менеджменту. Якщо стратегічні цілі введено некоректно, то помилки обов'язково знайдуть своє відображення в задачах і показниках ефективності відділів та окремих співробітників, а стратегія

так і залишиться нереалізованою, які б методи мотивації персоналу не застосовувалися [15, с.118].

Збалансована система показників не може бути ефективною для всіх без винятку організацій і не може замінити собою інші інструменти управління., наголошує Карцева В.В. Якщо компанія має заплутану організаційну структуру, де не налагоджена система управлінського обліку і планування, застосування ЗСП не буде мати позитивного ефекту. Успішне впровадження збалансованої системи також не дозволяє відмовитися від традиційних методів планування і бюджетування, хоча вони і зазнають змін. [15, с.118]

Побудова системи збалансованих показників у фінансовій установі має враховувати особливості функціонування установи, а саме:

- на ринку капіталу кредитно-фінансова установа виступає в якості фінансового посередника;
- свою діяльність фінансова установа веде на фінансовому ринку;
- в якості продукції надаються фінансові послуги;
- співробітникам в основному є фахівці в області фінансової діяльності [1, с.6].

При цьому, трансформація місії і стратегічних цілей фінансової установи в конкретні завдання і показники відбувається наступним чином: у блоці «Фінанси» визначаються основні фінансові цілі і показники, а також їх значення, необхідні для досягнення стратегічних цілей і місії фінансової установи. У блоці «Клієнти» розглядаються показники, що характеризують взаємини з клієнтами. Особливо виділяються показники, які безпосередньо впливають на рівень фінансових показників і забезпечують досягнення бажаних фінансових результатів. «Внутрішні бізнес-процеси» виявляють пріоритетні напрямки діяльності, основні аспекти вдосконалення та показники ефективності даних процесів -з точки зору кінцевої мети-задоволеності клієнтів. У блоці «Навчання і розвиток» розглядаються основні завдання та заходи з навчання персоналу, підвищення їх

кваліфікації та вдосконалення знань, спрямоване на більш раціональну організацію бізнес-процесів [25].

Система збалансованих показників для фінансової установи розробляється в певній послідовності: спочатку розробляється стратегія розвитку фінансової установи, потім складається стратегічна карта, а також визначаються ключові (критичні) фактори успіху та ключові показники ефективності [25].

Далі встановлюються значення вищевказаних показників, заходи, спрямовані на досягнення цих показників, і відповідальні за виконання цих заходів. Для фінансової установи план побудови СЗП може мати наступний вигляд (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

План побудови СЗП у фінансовій установі*

Стратегічні аспекти	Фінанси	Клієнти	Процеси	Персонал
Стратегічні цілі	Збільшення рентабельності фінансово-кредитних операцій	Підвищення лояльності клієнтів	Підвищення якості послуг	Підвищення продуктивності праці
Ключові фактори успіху	Висока дохідність Низький рівень витрат	Операції в розрахунку на одного клієнта Кількість постійних клієнтів	Мінімізація ризиків Скорочення часу на обслуговування	Кваліфікація персоналу Система мотивації
Ключові показники ефективності	Рентабельність активів Рентабельність капіталу Нормативи ліквідності Приріст обсягу фінансово-кредитних операцій	Кількість угод Рівень утримання клієнтів Операції в розрахунку на одного клієнта	Нормативи ризиків Час на обслуговування одного клієнта Кількість нових програм та послуг	Плинність кадрів Витрати на навчання в розрахунку на одного співробітника Питома вага співробітників з вищою освітою
Заходи, що плануються та відповідальні особи	Визначаються в кожній окремій фінансовій установі відповідно до стратегічних цілей.			

*Примітка: складеном автором за джерелом [42]

Система збалансованих показників будується на декількох базових концепціях:

Перша - щоб чимось керувати, потрібно це вимірювати. Як наслідок - необхідно розробити систему вимірних показників в тому числі і для важливих нематеріальних цілей, таких як задоволеність клієнтів, співробітників, інноваційність і т.д.

Друга - цілей і показників не повинно бути занадто багато, оскільки неможливо ефективно управляти об'єктом орієнтуючись на сотні показників.

Третя - показники повинні бути взаємопов'язані, інакше компанія може зазнати фіаско, намагаючись досягти суперечливих невзаємопов'язаних цілей.

Четверта - цілі і стратегію необхідно донести до всіх підрозділів і співробітників, щоб кожен на своєму місці розумів, як його повсякденна діяльність впливає на досягнення цілей компанією.

П'ята - система показників повинна містити як підсумкові показники, наприклад прибуток, так і сигнальні "випереджаючі" показники, наприклад кількість рекламцій або вхідних звернень нових клієнтів. Це дозволить менеджменту отримати систему раннього оповіщення про несприятливі тенденції і вчасно вжити превентивних заходів [39].

Як інструмент реалізації цих базових концепцій служить стратегічна карта СЗП. Стратегічна карта – це система, яка є основним компонентом системи збалансованих показників. Стратегічна карта відображає ключові цілі, що забезпечують успішне впровадження стратегії. Створення стратегічної карти організації є першим ключовим кроком у методології збалансованої системи показників. Вона вводить чітке визначення бізнес-стратегії і зазвичай може бути зафіксована після набору інтенсивного мозкового штурму, в якому повинні брати участь керівники, відповідальні за всі ключові функції і процеси організації.

Дуже важливим для створення зв'язковою і реалістичною стратегічної карти є реальне розуміння ієрархічних внутрішніх взаємозв'язків між використовуваними

перспективами. Кожна перспектива містить одну або кілька стратегічних цілей, які в свою чергу пов'язані з одним або кількома показниками ефективності та їх цільовими значеннями. Розташування стратегічних цілей на стратегічній карті обрано не випадково і служить наочному уявленню взаємозв'язків між обраними заголовками перспектив [15].

Головна функція карти - причинно-наслідкове відображення цілей в процесі впровадження стратегії, створення коректної карти дає можливість легко визначити ключові питання ефективності, ключові показники ефективності та стратегічні ініціативи [15].

Враховуючи масштаб охоплення показників та ефективність впровадження та використання системи збалансованих показників, можна виділити наступні основні функції СЗП у фінансових установах (рис. 1.4):



*Рис. 1.4 Функції системи збалансованих показників**

*Примітка: складено автором на основі джерела [15]

Отже, збалансована система показників дозволяє пов'язати процес реалізації стратегії на різних рівнях на основі ключових показників ефективності із процесом бюджетування і в результаті вибудувати всі ресурси для здійснення ефективної стратегії розвитку фінансової установи. Реалізація зазначених функцій системи збалансованих показників на практиці досягається шляхом розробки системи показників відповідно до принципів стратегічного аналізу, які наведені табл. 1.3

Таблиця 1.3

Принципи функціонування збалансованої системи показників*

Принцип	Характеристика
Принцип системного та комплексного підходу	Використання цього принципу вимагає підкореність усіх елементів та показників єдиній системі, що представлена різними класифікаційними ознаками, а також – використання усіх видів інформації – фінансової і не фінансової, інформації з зовнішніх та внутрішніх джерел.
Принцип оптимальності	Використання оптимальної кількості показників при розробці та введенні СЗП, а також вибір оптимальної кількості даних, що будуть вивчатись, що дозволить знизити витрати на експлуатацію СЗП
Принцип збалансованого використання інформації	Побудова системи показників вимагає збалансованого поєднання багаточисленних факторів, склад показників відображається з врахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
Принцип використання типової системи показників	Цей принцип вимагає необхідності застосування типових уніфікованих і стандартизованих елементів СЗП, що дає змогу скоротити часові, трудові і вартісні витрати на її моделювання і автоматизацію.
Принцип узгодження макроекономічних індикативних показників	Дозволяє встановити взаємозв'язок макроекономічних індикативних показників з показниками фінансової установи. Наприклад, орієнтування СЗП в компанії на Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» або на стратегічні плани Нацкомфінпослуг.
Принцип побудови диференційованої системи показників	СЗП – багаторівнева система, яка включає в себе узагальнюючі, уособлені та допоміжні показники. Подальша деталізація може відбуватися по елементах стратегії та рівням системи управління.
Принцип групування показників за елементами стратегії	Використання СЗП за чотирма основними напрямками та по кожному внутрішньому процесу в установі.
Принцип визначення проміжних значень показників для більш коротких періодів	Полягає в тому, що СЗП може бути використана для контролю реалізації стратегічних цілей, а також вона ефективно виконує функцію донесення до персоналу усіх рівнів компанії різних рівнів стратегічних планів. З цією метою значення узагальнених показників встановлюються для більш коротких періодів та поточного контролю за реалізацією цілей.
Принцип розвитку	Полягає у визначенні періодичності та умов, за якими мають прийматись рішення щодо вдосконалення СЗП
Принцип оцінки ефективності	Використання уособлених та узагальнених показників, що вимірюють обсяг ресурсів необхідних для досягнення визначених збалансованих значень. Поточний контроль здійснюється за короткі проміжки часу в результаті співставлення планових показників з фактичними, а величина відхилення свідчить про рівень ефективності.

* Примітка: складеном автором за джерелами [42, 23, 39]

Таким чином, використання збалансованої системи показників свідчить про те, що вона дозволяє перевести стратегічні цілі в реальні показники, а також співставити прогностні та фактичні значення з метою контролю виконання стратегічних планів, а також оцінювати результати діяльності та ефективність реалізації поставленої стратегії.

1.3. Інформаційне забезпечення системи збалансованих показників фінансової установи

Поняття "інформаційне забезпечення" має декілька значень, проте Чумаченко М.Г. розглядає інформаційне забезпечення як сукупність форм документів, нормативної бази та реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі [6].

Збалансована система показників була розроблена з метою усунути недоліки класичних систем показників. Каплан і Нортон в 1990 р провели серед великих американських компаній дослідження на тему «Вимірювання результативності» (Performance Measurement). Відправним пунктом дослідження була незадоволеність керівництва компаній класичними системами показників, які засновані на використанні виключно фінансових даних. «Фінансові показники говорять багато про що, але не про все з того, що було в минулому, і вони також не здатні надавати адекватну інформацію про те, які дії потрібно зробити сьогодні і завтра для створення майбутньої вартості компанії» [60].

По мірі розвитку і вдосконалення способів управління організацією питання оцінки ефективності діяльності організації та персоналу стає все більш актуальним. Якщо на початковому етапі планової економіки оцінювалися в основному економічні показники, то 20 років тому ситуація різко змінилася, і основними показниками ефективності стали фінансові. На сьогодні в більшості компаній фінансисти відслідковують динаміку фінансових показників для визначення ефективності роботи підприємства, в той час як HR служби активно розвивають нефінансові інструменти для оцінки персоналу – через атестацію, створення профілів компетенцій посад і оцінку відповідності їм конкретних працівників. Аналіз фінансових показників – поширений інструмент, доступний у використанні. Але в даний час фінансових даних уже недостатньо для прийняття управлінських рішень. Ринок став дуже конкурентним, і практично єдиним інструментом

підвищення ефективності роботи компанії стало підвищення ефективності роботи ресурсів підприємства. Управління та підвищення ефективності компанії має базуватись на зрозумілих показниках і найважливішим питанням стає створення і використання таких показників [60].

Також постає питання про вимірювання ефективності діяльності одного з головних ресурсів підприємства – людського капіталу. Для оцінки ефективності роботи співробітників зараз використовується в основному вимірювання потенціалу співробітників, наприклад, через вимір компетенцій, атестацію персоналу. Тобто в основі підходу лежить ідея про те, що наявність певних якостей або властивостей веде до досягнення результату і основний акцент потрібно ставити на моніторинг наявності/відсутності у працівника таких компетенцій. Але такий метод також вимагає розвитку – необхідно визначити результат, описуваний через систему показників, яких повинен досягти співробітник [51].

Зважаючи на вищезазначене, побудова системи управління, заснованої на використанні нефінансової інформації, без використання збалансованої системи показників неможливо. Однак збір інформації для розрахунку значень додаткових нефінансових управлінських показників вимагає додаткових ресурсів. Але це компенсується тим, що деталізована фінансова інформація, що не використовується при прийнятті рішень, виключається з процесу збору і обробки інформації і не використовується в системі обліку.

СЗП охоплює в основному стратегічно важливі напрямки, а оперативні (діагностичні) зіставлення фактичних і планових показників залишаються предметом уваги інших інформаційних підсистем, хоча в дійсності провести між ними межу досить складно [49]. Так званий «баланс» в концепції СЗП має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язку між фінансовими і нефінансовими показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

Таким чином, СЗП можна розглядати як організаційну структуру, яка дозволяє розширити можливості вимірювання, оцінки та контролю на рівні стратегічного та операційного управління фірмою. Традиційна структура СЗП може досить легко модифікуватися, але вона має один істотний недолік: в ній фактично відсутній кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким вимірюється успішність реалізації стратегії і ефективність функціонування фірми.

Для реалізації такого комплексного підходу необхідно провести збір та аналіз великої кількості інформації, яку можна класифікувати в такий спосіб.

- Зовнішня інформація, що характеризує умови функціонування компанії в регіоні, галузі та економіці в цілому.
- Внутрішня інформація, що дає уявлення про діяльність компанії [51].

Інформаційний блок зовнішньої інформації характеризує умови функціонування компанії в галузі та економіці в цілому. До нього належать макроекономічні показники, що містять інформацію про те, як позначається або позначиться на діяльності компанії зміна макроекономічної ситуації, і характеризують інвестиційний клімат в країні. Основні макроекономічні показники наступні: рівень інфляції, темпи економічного розвитку країни, зміна відсоткових ставок, зміна обмінного курсу валют, рівень політичної стабільності.

Зовнішній інформаційний блок характеризує умови функціонування підприємства в галузі і економіки в цілому. Зовнішня інформація, крім макроекономічної інформації, включає також: стан і перспективи розвитку галузі, ринку, території та ін. Особливе значення мають такі макроекономічні дані:

- стадія економічного циклу, на якій знаходиться країна;
- зайнятість населення, рівень життя; тенденції зміни чисельності населення;
- інвестиційний клімат в країні, процентні ставки і їх динаміка;
- стабільність економічного і політичного розвитку;
- рівень і динаміка інфляції, екологічні стандарти; зміни курсів валют;
- ставки податків і можливості їх зміни в майбутньому [51].

Внутрішня інформація включає: ретроспективні дані про історію компанії, опис маркетингової стратегії компанії, характеристику діяльності компанії, робочий і управлінський персонал, внутрішню фінансову інформацію (дані бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати та рух грошових коштів) та іншу інформацію [49].

Ми вважаємо, що одним з основних елементів СЗП є визначення і документування причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями. Стратегічні цілі не є незалежними і відірваними один від одного, навпаки, вони тісно між собою пов'язані і впливають один на одного. Досягнення однієї мети служить досягненню іншої і так далі, до головної мети організації. Ті з них, які не вносять вкладу в реалізацію головної мети, виключаються з розгляду. Причинно-наслідковий ланцюг - зручний інструмент для доведення СЗП до нижчих організаційних рівнів. Для графічного відображення взаємозв'язку стратегічних цілей і перспектив застосовують стратегічну карту.

Показники СЗП являють собою вимірювачі цілей, вони є засобами оцінки просування до реалізації стратегічної мети. Використання показників покликане конкретизувати розроблену в ході стратегічного планування систему цілей і зробити розроблені цілі вимірними. Показники можна ідентифікувати тільки тоді, коли існує ясність відносно цілей. Вибір відповідних показників - це другорядне питання, оскільки навіть найкращі показники не допоможуть компанії досягти успіху, якщо невірні сформульовані цілі. Без наявності цільових значень показники, розроблені для вимірювання стратегічних цілей, не мають сенсу [24].

Визначення цільових значень управлінських показників викликає складнощі не тільки при розробці СЗП. Принципова складність визначення цільового значення того чи іншого показника полягає в тому, щоб знайти реально досяжний рівень. Як правило, збалансована система показників розробляється на період, відповідний довгострокового періоду стратегічного планування (3-5 років). При цьому цільові значення на довгостроковий період визначають у відстрочених показників

(показники, які говорять про кінцеві цілі корпоративної стратегії). Оскільки реалізація стратегії здійснюється і в поточному році, цільові значення встановлюють і на середньостроковий (1 рік) період - для випереджальних показників (показники, зміни яких у часі відбуваються за короткий термін). Таким чином досягається збалансованість системи показників по довгострокових і короткострокових цілей [24].

Отже, показник - це вимірювач, що показує ступінь досягнення мети. Однак це і засіб для оцінки результативності та ефективності бізнес-процесу. Показники служать як для оцінки результативності процесів, так і для оцінки ступеня досягнення мети одночасно.

Концентрація виключно на стратегічні цілі скорочує число цілей, що включаються в СЗП. Компроміс між занадто малим і занадто великим числом стратегічних цілей може бути досягнуто при дотриманні принципу «двадцять - досить» (Twenty is Plenty!). Іншими словами, в кожній з перспектив збалансованої системи показників формулюються в середньому п'ять цілей. З метою підвищення керованості компанії в систему можна включати і більше число цілей, але загальне їх число, як правило, не повинно бути більше 25.

Таким чином, показники фінансового аспекту діяльності підприємства можуть бути представлені показниками доходу, прибутку, рентабельності та ліквідності. Показники аспектів клієнтської перспективи можуть мати вираження у темпах зростання кількості клієнтів; кількості клієнтів, які перейшли від конкурентів або кількості клієнтів, які перейшли до конкурентів. До показників аспекту бізнес-процесів можна віднести кількість рекламацій покупців, підвищення ефективності праці співробітників, тривалість періоду між поставками нової продукції, до показників аспекту розвитку і навчання - плінність кадрів, підвищення ступеня задоволеності співробітників роботою, частку нових продуктів в номенклатурі продукції підприємства [39].

Враховуючи особливості діяльності фінансових установ можна узагальнити показники, що відносяться до перспектив збалансованої системи показників таким чином (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Показники перспектив СЗП у фінансових установах*

Перспектива	Показники, що використовуються для розрахунку перспектив
"Фінансова"	собівартість фінансових продуктів та послуг, прибутковість активів та капіталу, рівень ризиків, показники рентабельності та фінансової стійкості.
"Внутрішні бізнес процеси"	показники якості фінансових послуг (час на обслуговування одного клієнта), частота та витрати на впровадження нових фінансових продуктів, автоматизація бізнес-процесів.
"Навчання та розвиток персоналу"	показники плинності кадрів, стабільності та стійкості персоналу, витрати на навчання співробітників, рівень продуктивності праці, витрати на заходи з підвищення кваліфікації працівників
"Клієнти"	темпи та характер динаміки клієнтської бази, показники рівня задоволеності клієнтів та комплексності обслуговування, частка ринку збуту фінансових послуг

*Примітка: складеном автором за джерелом [41]

Оптимальним вважається загальна кількість в 20-25 показників розподіл по чотирьом проєкція BSC наступним чином:

- фінанси - п'ять показників (22%);
- клієнти - п'ять показників (22%);
- внутрішні процеси - від восьми до десяти показників (34%);
- навчання і розвиток - п'ять показників (22%) [38].

Слід врахувати, що в даному випадку мова йде про одну збалансовану систему показників - для верхнього рівня. На практиці система створюється також для структурних підрозділів компанії.

Особливістю обирання показників, що використовуються для побудови СЗП в лізинговій компанії є показники перспективи «фінанси». А саме до них відносяться наступні :

1) Дохід від продажу: доходи від основної діяльності - доходи, отримані у вигляді лізингової маржі, доходів від реалізації предметів лізинга, винагороди за

агентськими договорами і т.д.; показники портфеля - це основні показники, що характеризують діяльність лізингової компанії. Вони повинні бути чітко взаємопов'язані з нефінансовими показниками в проекції «Клієнти» Показники портфеля є динамічними, в зв'язку з чим при розрахунку валового портфеля на одну звітну дату в різні моменти часу можна отримати різні значення.

2) Показники фінансового результату (прибутковості) Основними показниками даного розділу є показники звіту про прибутки і збитки, валовий прибуток, чистий прибуток. У СЗП використовуються не абсолютні, а відносні фінансові показники. При стратегічному плануванні особливе місце приділяється встановленню поточних і перспективних параметрів лізингової діяльності, на які може впливати сама компанія. Такими параметрами - орієнтирами для лізингових угод можуть бути: вартість предмета лізингу, розмір авансового платежу, ефективна процентна ставка, термін договору лізингу, розмір лізингової маржі, тип лізингових розрахунків, вид та специфікація предмета лізингу [24].

Для перспективи «Клієнти» основою є зовнішнє оточення компанії, її відносини з клієнтами. Основними фокусами уваги виступають: здатність компанії до задоволення та утримання клієнта, що вимірюється індексом задоволеності споживачів - індикатором, що синтезує інформацію про сприйняття клієнтом якості продукції та послуг, він дає інформацію з точки зору клієнта, визначає відчуття і очікування і дозволяє визначити рівень якості послуг, а також можливості поліпшення. Для його розрахунку можуть використовуватись такі параметри, як: час – надання послуги швидко та в короткі терміни, комфортабельність – простота і зручність для клієнтів в зверненні, індивідуальний підхід, раціональність – відповідність продуктів і послуг стандарту з точки зору споживача. Також важливе значення мають такі показники, як: швидкість пошуку та залучення нового клієнта; прибутковість клієнта; обсяг ринку; ринкова частка в цільовому сегменті [45].

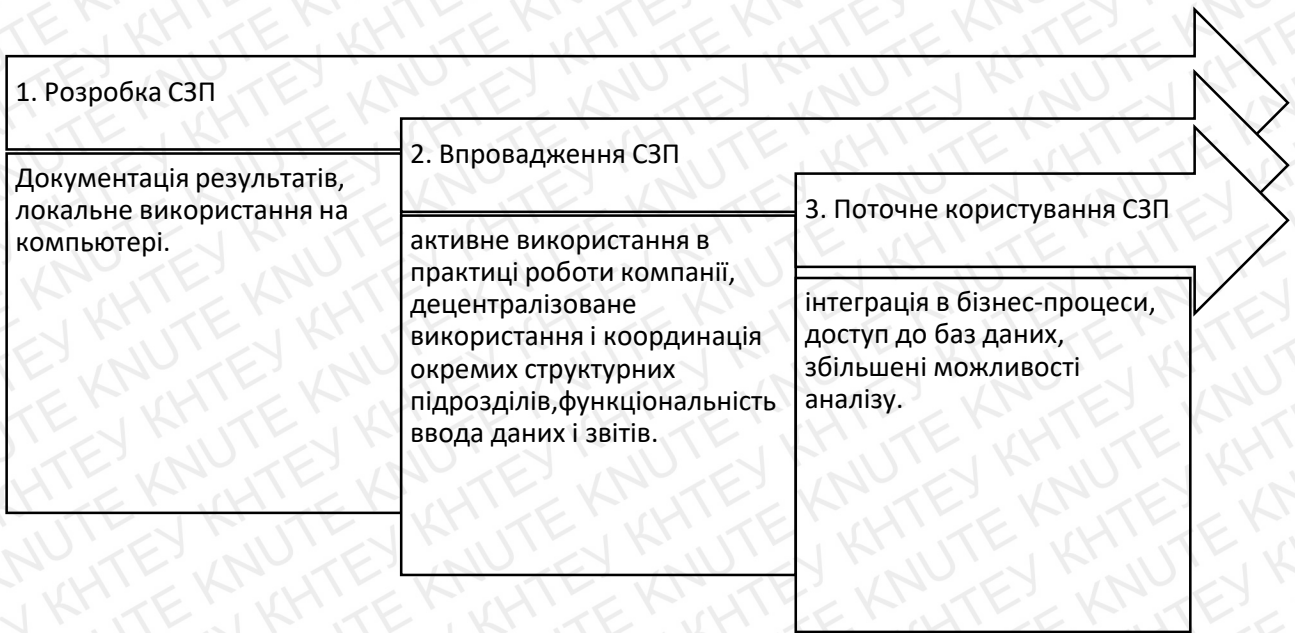
Охарактеризувати перспективу «Внутрішні бізнес-процеси» пропонуємо наступними показниками: інноваційні процеси - виявлення справжніх і майбутніх

потреб клієнтів і способів їх задоволення; операційні процеси – етапи та процеси надання фінансових послуг клієнтам; показники якості фінансових послуг - до критеріїв якості з позиції клієнта можна віднести: зручність користування, надійність фінансової установи, якість консультування, гарантованість здійснення та повнота виконання, доступність, комплексність; інформаційно-технологічне забезпечення фінансової установи; частота та витрати на впровадження нових фінансових продуктів, автоматизація бізнес-процесів [45].

Перспектива «Навчання та розвиток персоналу» дозволяє описати здатність підприємства до навчання і росту, яка фокусується в наступні чинники: задоволеність працівника; збереження кадрового складу; ефективність працівника; оцінка кваліфікації працівника і його можливостей; мотивація співробітника; делегування йому повноважень; відповідність особистих цілей корпоративним [45].

При виборі параметрів - орієнтирів лізингових угод необхідно враховувати не тільки прибутковість, але і рівень ризику. Таким чином компанія має встановлювати показники з врахуванням мінімального рівня ризику та максимального рівня доходу.

Технологічно побудова СЗП для окремо взятої компанії включає кілька необхідних елементів, дослідження роботи компаній на основі СЗП показує, що реалізація концепції СЗП без будь-якої ІТ-підтримки можлива тільки в дуже маленьких проектах. Якщо компанія збирається розробляти СЗП для декількох структурних підрозділів і періодично їх переглядати (уточнювати, коригувати), то без використання переваг інформаційно-технічних рішень не обійтися. Роль, яку відіграє програмне забезпечення при впровадженні СЗП, залежить від етапу реалізації проекту. Є суттєва різниця між потребами в ІТ-підтримки на етапі розробки системи, на етапі пілотного впровадження і на етапі використання побудованої системи (рис. 1.4).



*Рис. 1.4 Поетапна ІТ-підтримка системи збалансованих показників**

*Примітка: складеном автором за джерелом [6]

Таким чином, система збалансованих показників - це не лише звіт з показниками, це в першу чергу інструмент структурованого опису стратегічних цілей, визначення зв'язків між ними і підбору показників, на основі яких оцінюватиметься ступінь досягнення цілей. СЗП дає можливість керівникам зв'язати стратегію компанії з набором показників, індивідуально розроблених щодо різноманітних рівнів управління і пов'язаних між собою. При виборі програмного забезпечення для збалансованої системи показників на першому місці знаходиться критерій реалізації в програмному забезпеченні управлінської логіки СЗП.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

2.1. Аналіз показників перспективи «Фінанси»

Аналіз показників збалансованої системи передбачає всебічне, комплексне дослідження стратегічних аспектів діяльності фінансової установи на основі збалансованої системи показників. Фінансова складова є домінуючим елементом у структурі СЗП, оскільки дає змогу оцінити ефективність обраної стратегії. Показники, які можна і бажано використовувати для того чи іншого ключового напрямку діяльності можуть вживатися в декількох ключових аспектах діяльності.

Об'єктом для аналізу ефективності збалансованої системи показників для управління фінансовою установою ми обрали компанію ТОВ «ВіЕйБі Лізинг»

ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» - українська лізингова компанія, зареєстрована в листопаді 2005 року. У січні 2006 року компанія зареєстрована в Державній комісії з регулювання ринків фінансових послуг України та отримала право надавати послуги фінансового лізингу (рішення № 5280 от 24.01.06 р, довідка ФЛ № 272 від 24.01.2006 р). Розпорядженням Національної комісії з регулювання ринків фінансових послуг від 20 квітня 2017 року №1208 прийнято рішення щодо видачі безстрокової ліцензії на надання послуг фінансового лізингу ТОВ «ВіЕйБі Лізинг». ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» надає послуги фінансового лізингу по різних видах основних фондів для юридичних осіб, а також послуги фінансового лізингу для фізичних осіб. Компанія працює, базуючись на принципах довгострокового партнерства, професіоналізму та пропонує клієнтам високоякісний сервіс, повний комплекс послуг та індивідуальний підхід до вирішення кожного завдання. ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» надає послуги фінансового лізингу транспорту (легкових і вантажних автомобілів, автобусів), спецтехніки, устаткування і комерційної нерухомості

юридичним і фізичним особам. Статутний фонд ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» складає 35 350 000 грн. Основні види послуг, що надаються ТОВ "ВіЕйБі Лізинг" та загальна характеристика діяльності компанії наведена у дод. В [29].

Встановлення ключових значень показників перспективи «Фінанси» у ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» відбувається шляхом видачі Наказів від генерального директора, в якому закладаються планові показники роботи департаментів на місяць.

Почати аналіз показників перспективи «Фінанси» доцільно з дослідження темпів росту показників за 2015-2017 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» 2015-2017 рр. (станом на 31.12)*

Показники	Темпи приросту, %		
	2014-2015 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Балансові показники			
Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті	-87	937,2	-24,82
зобов'язання усього	-32,2	18,8	52,92
Короткострокові і довгострокові кредити банків	-46,9	12,1	55,72
Загальна заборгованість перед інвесторами в облігації	0,1	231,1	119,83
Власний капітал	10,7	8,5	-26,32
активи всього	-10,2	12,3	4,56
Статутний капітал	-	-	-
Фінансові результати:			
Чистий дохід від реалізації	18,9	-27,8	65,34
Фінансовий результат від операційної діяльності	73,9	-4,2	50,4
фінансові доходи	-94,4	59,9	-15,23
Фінансові витрати	-53,7	-4,4	71,9
Чистий прибуток	0,04	-2,09	6,03

*Примітка: складеном автором за дод. В

Відповідно до даних табл. 2.1 та даних, наведених у дод. Д, можна зробити такі висновки про діяльність компанії VAVлізинг за період 2015-2017 роки.

За період з 31.12.2014 року по 31.12.2015 року власний капітал Компанії зріс на 9,13 млн. грн., досягнувши 94,68 млн. грн., за цей період компанія ТОВ «ВіЕйБі

Лізинг» значно скоротила свої зобов'язання: з 81,49 млн. грн. до 55,25 млн. грн. Різко знизилася залежність Компанії перед банками - короткострокові і довгострокові кредити банків скоротилися на 32,12 млн. грн. або на 46,9%.

Значне скорочення зобов'язань на тлі зростання власного капіталу сприяло збільшенню капіталізації компанії на 66,4 п.п. На кінець 2015 року співвідношення між власним капіталом і зобов'язаннями склало 171,4%, що говорить про гарний запас власного капіталу ТОВ «ВіЕйБі Лізинг».

В період з 31.12.2015 року по 31.12.2016 року активи Компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» зросли на 18,47 млн. грн., склавши 168,40 млн. грн. Зобов'язання збільшилися на 10,39 млн. грн. до 65,64 млн. грн., а власний капітал - на 8,08 млн. грн. до 102,76 млн. грн. В результаті співвідношення між власним капіталом і зобов'язаннями дещо знизилося, склавши 156,6%. Даний рівень показує, що компанія продовжує підтримувати хороший запас власного капіталу.

Аналіз і вивчення даних фінансової і управлінської звітності за підсумками дванадцяти місяців 2015 року, наданих Компанією ТОВ «ВіЕйБі Лізинг», показав значний запас власного капіталу, поліпшення фінансових результатів і приріст вартості лізингового портфеля

В період з 31.12.2016 року по 31.12.2017 року активи Компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» зросли на 4,56%, склавши 176,08 млн. грн. Зобов'язання Компанії за цей же період збільшилися на 52,92% до 100,38 млн. грн., а власний капітал знизився на 26,32% до 75,71 млн. грн. В результаті співвідношення між власним капіталом і зобов'язаннями знизилася до 75,42%. Незважаючи на зниження даного показника, його рівень свідчить про те, що Компанія продовжує підтримувати запас власного капіталу на достатньому рівні.

Підтвердженням того, що ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» має достатньо ліквідності є і те, що Компанія продовжує збільшувати обсяги продажів. Так, обсяг продажів в березні 2017 роки (після виплати дивідендів) майже в п'ять разів перевищив обсяги

продажів в лютому 2017 року і склав близько 20 млн. грн. (За сумою чистих інвестицій у фінансовий лізинг).

Динаміка фінансових результаті в компанії наведена на рис. 2.1.

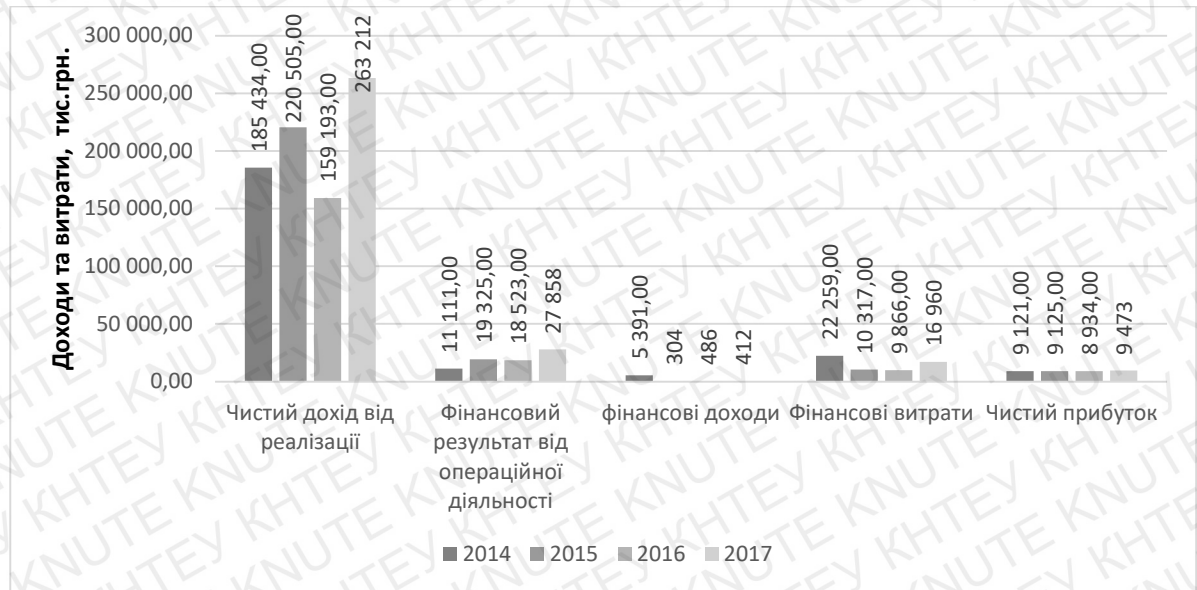


Рис. 2.1 Динаміка фінансових результатів компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» 2014-2017 рр., тис.грн.*

*Примітка: складеном автором за дод. Д

Відповідно до даних додатку та діаграми можна зробити висновок, що компанія збільшила рівень ділової активності: чистий дохід від реалізації в 2015 році склав 220,51 млн. грн., тоді як за 2014 становив 185,43 млн. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 73,9% і склав 19,33 млн. грн. Компанія значно скоротила фінансові витрати - це дозволило збільшити прибуток до 9,13 млн. грн.

Незважаючи на деяке зниження ділової активності в 2016 році щодо 2015 року, за підсумками 2016 року ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» отримала чистий прибуток у розмірі 8,93 млн. грн.

Таким чином, аналіз даних фінансової і управлінської звітності за дванадцять місяців 2016 року, наданих компанією ТОВ «ВіЕйБі Лізинг», показав наявність запасу капіталу і хороший рівень прибутку.

За результатами 2017 року 1,5 млн. грн. прибутку було спрямовано на збільшення власних оборотних коштів, обсяг нового бізнесу в січні-лютому 2018 року зріс порівняно з аналогічним періодом 2017 року більш ніж в 3 рази. Таким чином, компанія генерує грошові потоки в достатньому обсязі для своєчасного погашення всіх зобов'язань перед кредиторами.

У 2017 році в порівнянні з 2016 роком ділова активність Компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» зросла. Так, чистий дохід від реалізації за підсумками 2017 року склав 263,21 млн. грн., що в 1,65 рази перевищує показник за 2016 рік. Зростання чистого доходу від реалізації привів до поліпшення інших фінансових результатів Компанії за 2017 рік. Так, фінансовий результат від операційної діяльності зріс в порівнянні з 2016 роком на 50,4% до 27,86 млн. грн., а чистий прибуток ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» збільшилася за той же період на 6,03% до 9,47 млн. грн. Зростання прибутку Компанії привів до підвищення її показників рентабельності.

Аналіз фінансової стійкості компанії проведений на основі даних бухгалтерської звітності, балансу та звіту про фінансові результати. Значення розрахованих показників наведені в додатку. Аналіз фінансової стійкості доцільно розпочати з аналізу власних оборотних коштів, який являє собою суму власних оборотних активів, яка доступна для щоденної операційної діяльності компанії (рис. 2.2).

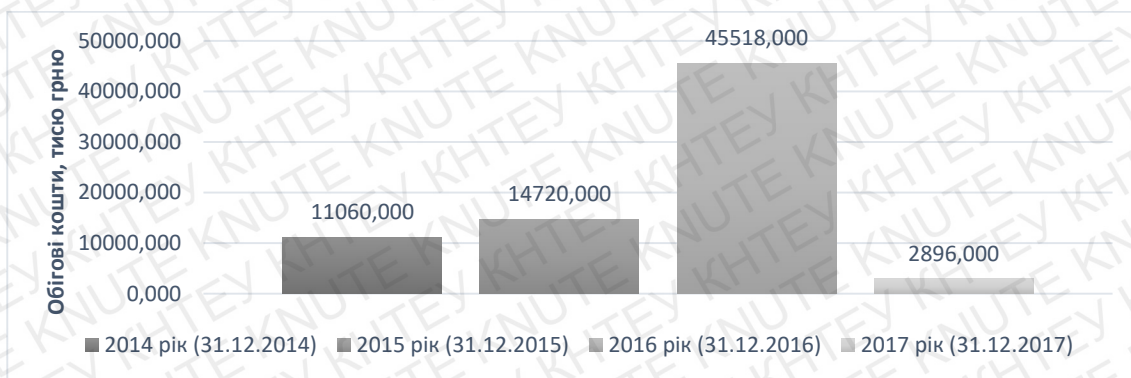


Рис.2.2 Динаміка власних обігових коштів компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» 2014-2017рр.*

*Примітка: складеном автором за дод. Е

За період 2015-2017 роки обсяг показника має тенденцію до зменшення, проте все ж таки залишається на достатньому рівні, тому можна стверджувати, що компанія загалом є фінансово стійкою. Зменшення даного показника створює ризик втрати ліквідності і стійкості. Необхідною умовою збільшення даного показника є залучення додаткових коштів на постійній основі. Це можуть бути як додаткові вкладення сторонніх інвесторів, так і кошти поточних власників.

Динаміка основних коефіцієнтів фінансової стійкості, що були проаналізовані за період 2015 -2017 роки наведені у додатку Ж та табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «ВіЕйБі Лізинг»

2015-2017 рр*

Показники фінансової стійкості	Темпи приросту, %		
	2014-2015 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Власні обігові кошти, тис. грн.	33,092	209,22	-0,936
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,483	1,734	-0,939
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,902	2,354	10,817
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,203	1,849	-0,914
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	57,561	-0,647	-0,972
Коефіцієнт фінансової автономії	0,233	-0,04	-0,291
Коефіцієнт покриття запасів	0,326	2,056	-0,932
Коефіцієнт фінансової залежності	-0,189	0,042	0,41
Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування)	0,632	-0,087	-0,518

*Примітка: складеном автором за дод. Е

Показник маневреності власних оборотних коштів має тенденцію до зростання: від 0,049 у 2015 році до 1,960 у 2017 році. Високе значення показника говорить про те, що компанія здатна відповідати за своїми найбільш терміновими зобов'язаннями, використовуючи власні обігові кошти.

Коефіцієнт маневреності за розглянутий період має позитивне значення, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

За розглянутий період значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами варіювалось і в 2017 році становило лише 0,016, що свідчить про незначну фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Підвищення значення даного показника можливо шляхом оптимізації структури оборотних і необоротних активів, залученням додаткових коштів власників або заміною поточної дивідендної політики.

Показник забезпечення власними оборотними засобами запасів є індикатором достатності довгострокових коштів компанії для забезпечення безперебійного процесу діяльності компаній. Даний показник має тенденцію до зменшення. Для підвищення значення показника необхідно працювати в напрямку збільшення суми власного капіталу і зниження суми позикових коштів. Заходи щодо збільшення значення показника повинні враховувати поточну ситуацію і можливості компанії.

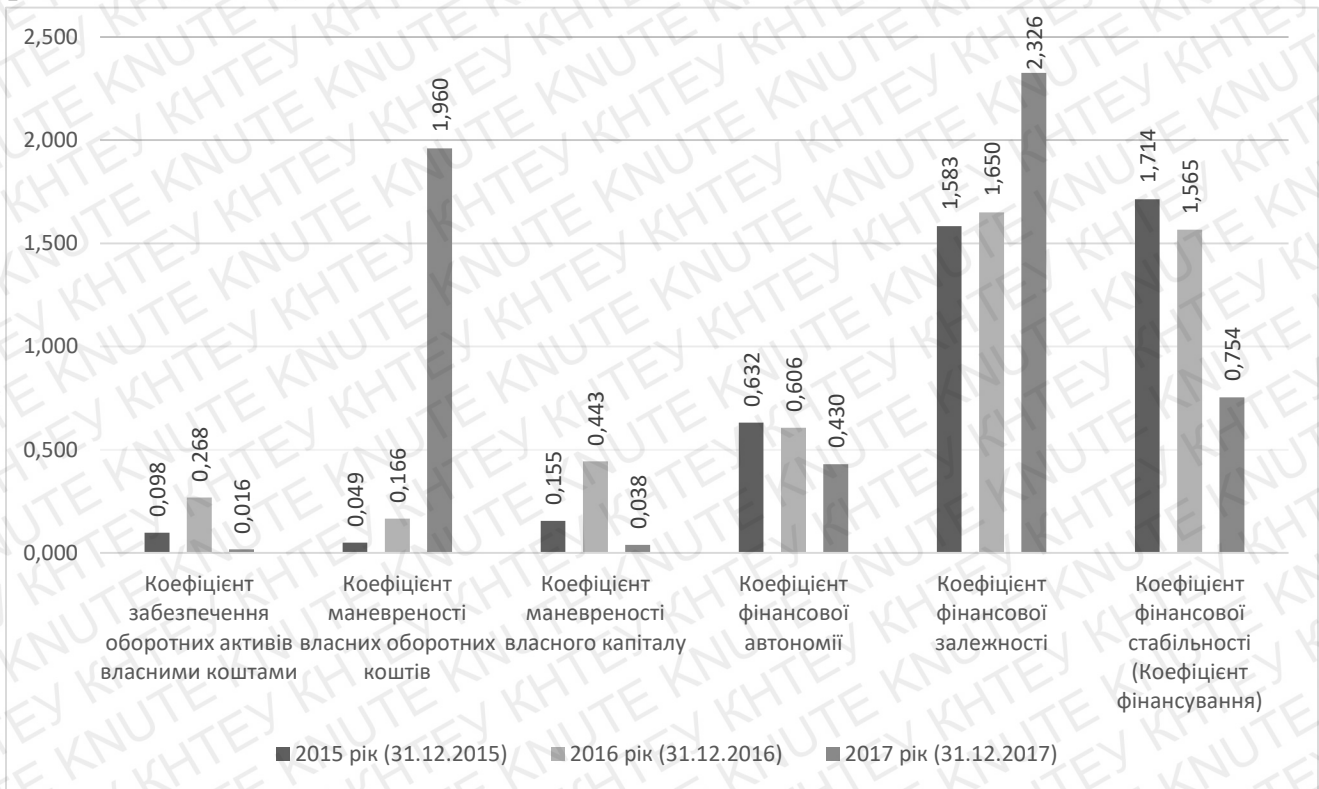
Значення показника фінансової автономії говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. За період 2015-2017 років показник зменшувався, так у 2015 році він дорівнював 0,632 в порівнянні з 0,430 у 2017 році. Таке значення коефіцієнта свідчить про те, що за 2017 рік компанія здатна профінансувати 43% активів за рахунок власного капіталу.

За досліджуваний період значення показника фінансової залежності було в межах норми, та мало тенденцію до зростання: 1,583 у 2015 році до 2,326 у 2017 році. Даний показник вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі, і вказує на те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожну гривню власного капіталу.

За розглянутий період значення показника фінансової стабільності трохи перевищувало норму (0,67-1,5): 1,714 у 2015 році та 1,565 у 2016 році, що свідчить про низький рівень фінансових ризиків та наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів. У 2017 році значення показника зменшилось і відповідало нормі – 0,754. Значення даного

показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії, а також про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі.

Динаміка проаналізованих коефіцієнтів фінансової стійкості наведена на рис. 2.3.



*Рис. 2.3 Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» 2015-2017 рр. **

*Примітка: складеном автором за дод. Е

В процесі аналізу фінансових показників компанії в розрізі системи збалансованих показників доцільно розрахувати і показники ліквідності компанії, оскільки вони характеризують фінансовий стан компанії, наявні та потенційні можливості ефективної діяльності. Проаналізовані коефіцієнти свідчать про можливість компанії успішно виконувати свої грошові зобов'язання перед іншими суб'єктами ринку. Показники ліквідності компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» розраховані за даними фінансової звітності компанії та наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» за 2015-2017 рр

Коефіцієнти ліквідності	Значення показника станом на 31.12			Відхилення			
				абсолютне, +,-		відносне, %	
	2015	2016	2017	2015 до 2016	2016 до 2017	2015 до 2016	2016 до 2017
Поточна ліквідність	1,48	3,058	2,22	1,578	-0,837	106,62%	-27,37%
Абсолютна ліквідність	0,015	0,206	0,12	0,191	-0,084	1273,33%	-40,78%
Швидка ліквідність	1,48	3,056	2,22	1,576	-0,839	106,49%	-27,45%

*Примітка: розраховано автором, за даними фінансової звітності

Як видно з табл. 2.3. за досліджуваний період показник поточної ліквідності мав оптимальне значення, що свідчить про можливість погашення короткострокових зобов'язань за рахунок оборотних коштів. Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3.

За розглянутий період значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зросло з 0,015 у 2015 році до нормативних значень у 2016-2017 роках., значення показника демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Рекомендованим вважається значення від 0,1 до 0,2.

За проаналізований період компанія ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» має оптимальне значення коефіцієнту швидкої ліквідності, і в 2017 році він становить – 2,217. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище.

Отже, фінансова складова є однією з ключових складових СЗП, оскільки характеризує найголовніші показники діяльності компанії. Проаналізовані у розрізі фінансової складової показники довели, що компанія «ВіЕйБі Лізинг» продовжує підтримувати запас власного капіталу на достатньому рівні та має необхідний рівень ліквідності для ефективного функціонування на ринку лізингових послуг.

2.2. Аналіз показників перспективи «Клієнти»

Аналіз показників перспективи «Клієнти» фінансової установи полягає в оцінці таких показників, як: показники збуту лізингових та супровідних послуг, показники рівня задоволеності клієнтів, показники динаміки клієнтської бази, приріст обсягів оборотів, приріст частки ринку.

Розпочати аналіз ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» доцільно з огляду лізингового портфелю. Згідно даних дод. Е можна зробити наступні висновки щодо обсягу та динаміки змін в лізинговому портфелі компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників лізингового портфелю ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» за 2015-2017 рр. (станом на 31.12)

Показники	Темпи приросту, %		
	2014-2015 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Вартість договорів лізингу за все	4,4	-22,3	27,14
Кількість договорів лізингу	-18,9	-34,6	-0,86
Вартість договорів лізингу, до завершення яких залишилося більше 12 місяців	1,2	-50,1	103,23
Вартість договорів лізингу з фізичними особами	-8,4	-26,4	-17,86
Вартість договорів лізингу від 3-ох найбільших клієнтів	48,2	-58,5	42,9
Вартість договорів лізингу, платежі по яких затримано більше ніж на 30 днів	-47,5	-46,4	47,28
Загальний обсяг резервів, сформованих для компенсації втрат від знецінення лізингового портфеля	202	-98,5	685,19
Сукупні лізингові платежі, отримані від клієнтів за період	3,1	-12,8	26,76
Короткострокова дебіторська заборгованість по лізинговим портфелем	-23,5	3,8	51,24
Резерв під безнадійну заборгованість	96,7	-10,4	-11,92

*Примітка: складеном автором за дод. Е

Отже, як видно з табл. 2.4 на кінець 2015 року в лізинговому портфелі Компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» налічувалося 1 062 договори, що на 247 договорів менше ніж роком раніше. Проте, загальна вартість договорів лізингу зросла на 27,7 млн. грн. і складала 663,53 млн. грн. Ймовірно, зменшення купівельної спроможності населення призвело до того, що вартість договорів лізингу з фізичними особами

скоротилася на 8,4%. У той же час, вартість договорів лізингу від 3-ох найбільших клієнтів зросла на 48,2%, а значить, Компанія змінила вектор пріоритетів при роботі з клієнтами, що допомогло зберегти обсяг лізингового портфеля.

Скорочення частки приватних осіб в бізнесі Компанії дозволило значно зменшити затримки і заборгованість за лізинговими платежами. Але значні ринкові ризики не дозволяють скоротити резерви і Компанія адекватно реагує збільшення бізнес ризиків, наращуючи резерви.

Вартість договорів лізингу на кінець 2016 року склала 515,32 млн. грн. Вартість договорів лізингу з фізичними особами скоротилася на 26,4% до 49,49 млн. грн., вартість договорів лізингу від 3-х найбільших клієнтів знизилася на 58,5%, до 52,65 млн. грн. У той же час, Компанії вдалося зменшити прострочки зі сплати лізингових договорів: вартість договорів лізингу, платежі по яких затримано більше ніж на 30 днів, скоротилася на 46,4%.

Вартість договорів лізингу за період з 31.12.2016 по 31.12.2017 р збільшилася на 27,14% і на кінець року склала 655,2 млн. грн. Вартість договорів лізингу з фізичними особами скоротилася на 17,86% до 40,66 млн. грн., а вартість договорів лізингу від 3-х найбільших клієнтів, навпаки, зросла на 42,9%, до 75,24 млн. грн. При цьому, у Компанії зросли прострочення зі сплати лізингових договорів: вартість договорів лізингу, платежі по яких затримано більше ніж на 30 днів, збільшилася на 47,28%. Також в аналізованому періоді на 51,24% зросла короткострокова дебіторська заборгованість по лізинговим портфелем Компанії.

Таким чином, аналіз даних фінансової і управлінської звітності за дванадцять місяців 2017 року, наданих Компанією ТОВ «ВіЕйБі Лізинг», показав зростання ділової активності Компанії, наявність запасу капіталу, поліпшення фінансових результатів і хороший рівень чистого прибутку, на тлі зростання дебіторської заборгованості і прострочення платежів за лізинговим портфелем.

За результатами 2017 року ТОВ "ВіЕйБі Лізинг" займає 10-те місце за обсягом переданих в лізинг активів протягом року. Перспективним планом розвитку ТОВ

"ВіЕйБі Лізинг" передбачається у 2018 році зростання лізингового портфелю на 50% та отримати прибуток за результатами року 10 млн. грн.

За даними регуляторів ринків фінансових послуг (НБУ та Нацкомфінпослуг) сукупний портфель лізингових угод у 2017 році склав 40,8 млрд грн, з них угоди укладені юридичними особами– лізингодавцями – на суму 22,8 млрд грн, а лізингових угод банків – на суму 18 млрд. грн. Вартість лізингового портфелю компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» за 2017 рік 655 199 тис грн. що складає дуже малу частку ринку – 2.87%.

В процесі вирішення питання надання послуг з лізингу клієнтам компанії проводиться аналіз лізингоодержувача, загальна структура наведена у додатку. Основні складові, що приймаються до уваги в процесі оцінки наступні (рис. 2.4)



*Рис. 2.4 Складові оцінки лізингоодержувача**

*Примітка: розроблено автором

Також аналізується структура і динаміка показників з балансу і звіту про фінансові результати. З коефіцієнтів розраховуються, впершу чергу, показники

платоспроможності, ділової активності, ліквідності та рентабельності. Важливий показник для оцінки лізингового проекту - частка максимального лізингового платежу по угоді в середньомісячний дохід від реалізації.

Ключові показники перспективи «Клієнти» в системі збалансованих показників встановлюються відповідно до стратегічного плану компанії. Щодо індикаторів клієнтської перспективи, цільові значення по основним з них, наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Цільові значення перспективи «Клієнти»*

Індикатор	Вага індикатора, %	Цільове значення, %	Фактичне значення**	Відсоток виконання**
Кількість клієнтів: - постійних	20	70	-	-
- нових		приріст до 12% щорічно	-	-
Доля доходу від цільових клієнтів в загальному обсязі доходів	20	60	-	-
Дохід на одного цільового клієнта (тис. грн)	20	Встановлюється індивідуально	-	-
Приріст загального обсягу доходів від цільових клієнтів	20	25	-	-
% задоволеності клієнтів якістю надання послуг	20	80	-	-

*Примітка: розроблено автором

**В таблиці не наведені фактичні значення із міркувань комерційної таємниці.

Окрім зазначених вище показників, вагоме значення мають такі показники, як: середній час, витрачений на стосунки з клієнтом, індекс лояльності клієнтів, індекс задоволеності клієнтів, середній оборот на клієнта – цільові значення по яким розраховуються щомісячно, з врахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів в компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг». Затвердження таких планових показників відбувається шляхом видачі Наказів від генерального директора.

Клієнтська складова повинна дозволяти вимірювати наступні показники (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Цільові показники перспективи «Клієнти» *

№	Індикатор	Примітки
1.	Присутність компанії на ринку	Може вимірюватися часткою ринку, яка відображає і лояльність існуючих клієнтів. Може визначатися за допомогою коефіцієнта частки ринку (Кчр) - відношення обсягу послуг (в грошових одиницях), наданих даною компанією на даному ринку до загального обсягу даного ринку.
2.	Збереження клієнтської бази	Дозволяє оцінити, наскільки вдалося зберегти наявних клієнтів, а при зменшенні клієнтської бази вжити заходів для запобігання скороченню числа постійних клієнтів в майбутньому. Може вимірюватись наступними показниками: In - індекс числа клієнтів, що мають статус «постійний» ; Nn1 новий - кількість клієнтів, які отримали статус постійних в звітному році; Dпк - частка збережених постійних клієнтів в звітному році; In новий - індекс числа клієнтів, які отримали статус «постійний» в звітному році; Dпп - частка клієнтів, які зробили повторні замовлення, з тих, що вперше звернулися протягом останніх двох років.
3.	Розширення клієнтської бази	Дозволяє виміряти здатність компанії залучати нових клієнтів. Може характеризуватися двома показниками: Nнов - кількість клієнтів, вперше зробили замовлення в звітному році (чол.); Vнов - обсяг продажів клієнтам, що вперше звернулися в звітному році.
4.	Задоволення потреб клієнта	За допомогою цих показників компанія визначає як вона «виглядає на тлі інших» конкуруючих компаній очима клієнтів. Це може бути середнє рейтингових оцінок Срейт - визначається за рейтингом всіх компаній, що надають даний тип послуг (або за допомогою опитувань за шкалою оцінки задоволеності клієнтів). Зазвичай при вимірі задоволеності проводиться як вимір задоволеності «в цілому», так і за окремими компонентами послуги, такими як зручність замовлення, виконання умов договорів, зручність надання інформації і т. д.
5.	Залежність компанії від конкретних клієнтів	Дає інформацію про максимальну частку надання послуг конкретному клієнтові в загальному обсязі всіх здійснених послуг та ступеня залежності компанії від групи найбільш важливих клієнтів.

*Примітка: розроблено автором

Отже, перспектива "Клієнти" дозволяє сформулювати стратегію, яка визначає те, яким чином компанія повинна виглядати в очах клієнта та яким чином, це призведе до зростання фінансових показників у майбутньому. Це підтверджує тезу про те, що в кінцевому підсумку всі цілі і показники інших складових повинні бути взаємопов'язані з однією або декількома цілями фінансової складової.

2.3. Аналіз показників перспектив «Внутрішні бізнес-процеси» та «Навчання і зростання»

Аналіз складових перспективи «Внутрішні бізнес-процеси» доцільно розпочати з розгляду організаційної структури компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг», яка складається з наступних підрозділів:

- департамент продажів (продаж лізингових та сервісних послуг),
- департамент ризик-менеджменту (аналіз та управління кредитними ризиками),
- операційний департамент (передача, реєстрація та зняття з обліку предметів лізингу),
- страхування, надання сервісних послуг, моніторинг предметів лізингу), юридичний департамент (юридичне супроводження),
- фінансовий департамент (бухгалтерський, податковий облік, управління активами та пасивами та грошовими коштами),
- департамент інформаційних технологій (супроводження комп'ютерної техніки та програмного забезпечення),
- департамент розвитку бізнесу,
- департамент по роботі з персоналом,
- департамент безпеки.

Протягом проаналізованих років змін у організаційній структурі не було.

Складова внутрішніх бізнес-процесів є подальшою конкретизацією стратегічних цілей та визначає ті внутрішні бізнес-процеси, окремі заходи і програми, які необхідно розробити для того, щоб забезпечити досягнення цілей з фінансів і клієнтам.

По перспективі «Внутрішні бізнес-процеси» встановлюються планові значення по наступним показникам для працівників операційного департаменту (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Планові показники перспективи «Внутрішні бізнес-процеси» *

№	Відповідальна особа	Показник
1.	Менеджер по операційній діяльності	Підготовка/підписання актів прийому-передачі для забезпечення продуктів, тис. грн. Кількість закритих договорів, од. Кількість закритих договорів, строк по яким закінчився більше ніж 3 місяці назад, од.
2.	Головний менеджер по транспортній діяльності	Кількість передач по продукту, од. Опрацювання і надання офіційних відповідей на запити офіційних листів Клієнтів на встановлення додаткового обладнання Кількість опрацьованих рахунків по сервісу, од. Кількість знять з обліку, од. Нові реєстрації для забезпечення реалізації продуктів, тис. грн
3.	Менеджер по страхуванню	Кількість підписаних/внесених в систему договорів за різними продуктами Отримано від клієнтів суми за додаткове страхування авто
4.	Менеджер адміністративній діяльності	Сформовано архівних справ Видано довіреностей для виїзду закордон Підготовлено та підписано наказів про відрядження, од. Перевірено по фін. моніторингу договорів, од.
5.	Керівник відділу страхування	Скорегована сума отриманого страхового відшкодування (дельта між отриманим страховим відшкодуванням та відмовами) Кількість урегульованих ДТП, од.

*Примітка: складено автором на основі дод. К

Середньооблікова чисельність працівників у 2017 році - 52 особи. Протягом року всього працювало за сумісництвом 2 особи, на кінець року - 2 особи. Протягом року 8 осіб працювало на умовах неповного робочого дня, на кінець року – 5 осіб.

Кадрова політика ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» у 2017 році була спрямована на вдосконалення професійних знань та вмінь працівників, згідно з операційними потребам Компанії. З цією метою були організовані внутрішні тренінгові навчання. Працівники активно беруть участь у зовнішніх професійно-спрямованих конференціях, семінарах для підвищення рівня обізнаності та обміну досвідом з провідним фахівцями відповідних галузей. 2017 рік також був продуктивний у

частині підготовки молодих фахівців, котрі тільки стали випускниками вищих навчальних закладів. Ряд молодих фахівців отримали можливість пройти практику та стажування у ТОВ «ВіЕйБі Лізинг».

Витрати на оплату праці у період з 2014-2016 роки зростали, проте у 2017 році знизилися на 23.96%. Динаміка витрат на оплату праці наведена на рис. 2.5:

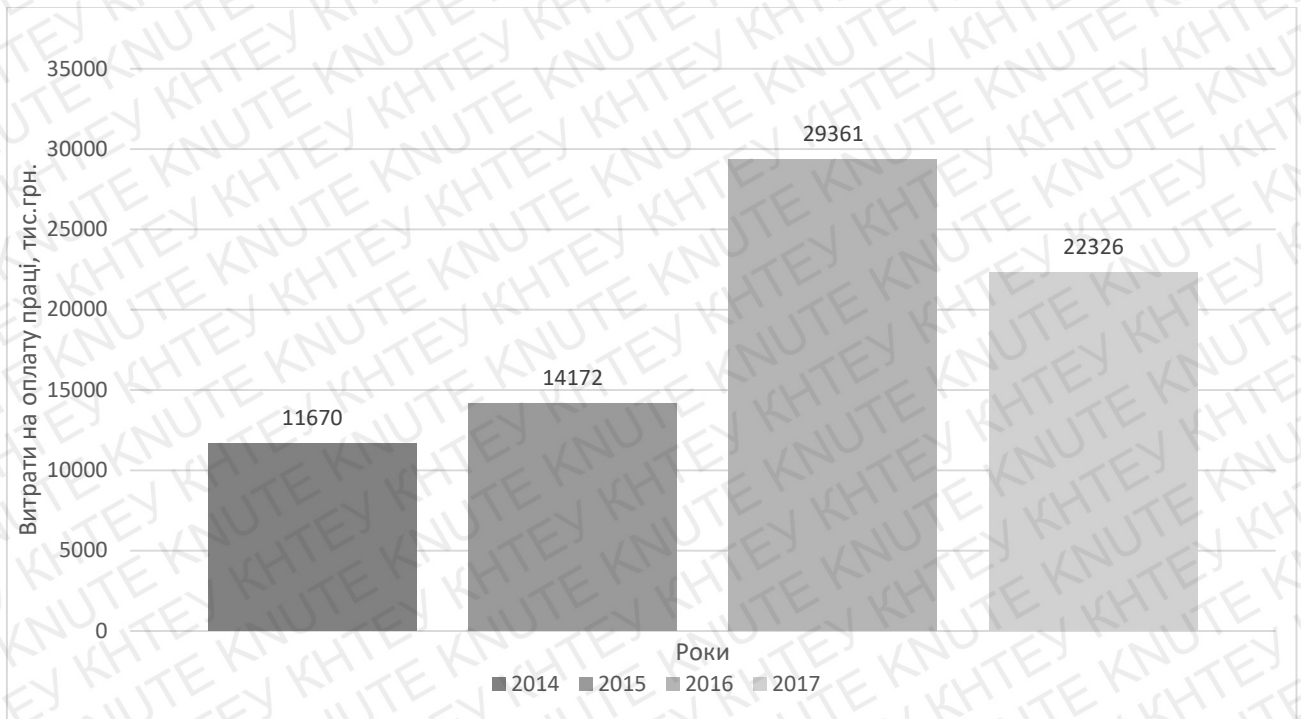


Рис.2.5 Витрати на оплату праці співробітників ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» у 2014-2017 рр., тис. грн. *

*Примітка: складеном автором за даними фінансової звітності ТОВ «ВіЕйБі Лізинг»

Кожен працівник ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» має високий кваліфікаційний рівень освіти, що відповідає займаній посаді та має базову або повну вищу освіту.

Комплексна оцінка перспективи «Навчання та зростання» забезпечує своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи HR-служби і вимір її ефективності. Вона дозволяє виділити в роботі служби персоналу пріоритетні напрямки, що забезпечують реалізацію стратегії, оцінити внесок HR-підрозділу в її здійснення, контролювати витрати на персонал, вимірювати не тільки підсумкові

показники діяльності, але і випереджальні, за якими можна судити, чи в правильному напрямку відбуваються зміни.

У розробленій системі всі збалансовані показники відповідають функціям, які покладені на структурні підрозділи служби персоналу, що можна побачити в табл. 2.8. Інформація, що наведена в таблиці, є внутрішньою, тому вона не підлягає розголошенню.

Таблиця 2.8

Індикатори перспективи «Навчання та зростання персоналу» *

Відповідальний підрозділ	Ціль	Показники результативності	Примітки
Дирекція персоналу з	Реалізація політики управління персоналом	оптимізація чисельності співробітників, що проводиться з метою вдосконалення організаційно-функціональної структури підприємства, зменшення кількості працівників і підвищення частки кваліфікованої праці; навчання менеджерів за програмою підготовки управлінських кадрів з метою забезпечення компанії фахівцями в області керівництва та організації;	Ключовим фактором успіху вважається вдосконалення системи управління персоналом за рахунок проведеної кадрової політики, яка представляє собою комплекс заходів, націлених на вирішення кадрових проблем і формування колективу, який здатний адекватно реагувати на мінливі вимоги ринку і забезпечувати ефективне функціонування організації.
Відділ організації праці та заробітної плати	Організація праці персоналу та мотивація	середній рівень заробітної плати за категоріями, середній рівень виплат по компенсаціях і соціальних пільг; відхилення середньооблікової чисельності персоналу від планової; відхилення фонду оплати праці від бюджету; продуктивність праці.	Ключовий фактор успіху - забезпечення високої ефективності виконання планів і застосування встановлених систем оплати та стимулювання праці.
Відділ підбору та адаптації персоналу	Забезпечення потреби в персоналі	рейтинг привабливості компанії як роботодавця на ринку праці; відсоток внутрішнього заповнення вакансій; відсоток співробітників, прийнятих відповідно до заявок керівників структурних підрозділів; середні витрати на найм одного працівника.	Ключові фактори успіху: <ul style="list-style-type: none"> • своєчасне заповнення потреби в персоналі необхідної якості; • зниження фінансових витрат на залучення співробітників

*Примітка: складеном автором за дод. К

Удосконалення системи управління персоналом полягає в регулярному проведенні досліджень задоволеності внутрішніх споживачів роботою HR-служби. Фахівці відділу соціології та корпоративної культури розробили анкетне опитування менеджерів з метою виявлення найбільш актуальних проблем в цій галузі і прийняття своєчасних заходів щодо їх усунення. Зміст анкет може змінюватися в залежності від характеру поставлених завдань.

Удосконалення системи організації праці та мотивації передбачає забезпечення конкурентного рівня оплати праці, а також проведення моніторингу та прогнозування необхідної чисельності кадрів.

Забезпечення конкурентного рівня оплати праці досягається організацією системи матеріального стимулювання за основними показниками результатів роботи.

Щодо вдосконалення забезпечення потреби в персоналі, це відбувається шляхом регулярного аналізу стану ринку праці в місті, планування потреб в персоналі на основі заявок відповідно до планів розвитку компанії та оцінці можливостей внутрішнього і зовнішнього джерел кадрів.

Для перспективи «Навчання та розвиток персоналу» відповідно до індивідуальних планів роботи працівників та встановлюються коефіцієнти важливості при розрахунку щомісячного бонусу по продуктам компанії та по проблемним активам (дод. К).

У випадку встановлення планових показників на питання по продуктам та проблемним активам компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг»:

- сума розглянутих заявок – 29%;
- кількість розглянутих заявок – 33%;
- кількість розглянутих проектів (проблемні активи) – 5%;
- строк розгляду проектів – 28%;
- строк розгляду проектів по проблемним активам – 5%.

У випадку встановлення планових показників на питання тільки по продуктам компанії:

- сума розглянутих заявок – 30%;
- кількість розглянутих заявок – 36%;
- строк розгляду проектів – 34%.

Також для працівників встановлюються планові показники по приросту лізингового портфелю (без погашення), в тому числі по с/г та окремим стратегічним продуктам, а також план по реалізації авто з сервісом та реалізації проблемних активів. Всі зазначені планові показники та розміри бонусів у разі виконання плану встановлюються щомісяця відповідно до наказів генерального директора.

Отже, складова внутрішніх бізнес-процесів є подальшою конкретизацією стратегічних цілей і показників, по яким компанія повинна досягти переваги. Збалансована система показників концентрується тільки на тих процесах, які є вирішальними для успішного виконання стратегії. Дана перспектива визначає ті внутрішні бізнес-процеси, окремі заходи і програми, які необхідно розробити для того, щоб забезпечити досягнення цілей з фінансів і клієнтам. Ключові показники перспективи "Навчання та розвиток підтримують реалізацію стратегії при виконанні щоденних операцій за допомогою кваліфікованого персоналу, який мотивований на досягнення результату. Таким чином, перспектива "Навчання та розвиток" складається з трьох ключових елементів: персонал - можливості працівника; система - можливості інформаційних систем; мотивація і ефективність працівника при виконання цільових завдань.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОЇ БАЗИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення системи збалансованих показників

Розробка збалансованої системи показників визначає вимоги до системи інформаційного забезпечення, оскільки постає питання: яка саме інформація потрібна для розробки системи збалансованих показників в лізинговій компанії і яким чином її можливо найефективніше використовувати.

Процес удосконалення інформаційного забезпечення системи збалансованих показників ми пропонуємо почати з аналізу системи інформаційного забезпечення. Даний вид аналізу може проводитись локально, тематично (за окремим процесам управління) і в цілому по всій системі управління та він включає такі види аналізу:

- 1) семантичний (він передбачає оцінку повноти інформації, об'єктивності, достовірності, точності і надійності, т. е. аналіз її змістовної сторони і методології побудови);
- 2) прагматичний (аналіз якості інформаційного забезпечення);
- 3) економічний (аналіз з позицій витрат, пов'язаних з побудовою інформаційних масивів);
- 4) синтаксичний (структурний аналіз виявлення закономірностей поступового агрегування, усереднення інформації)

Найбільш повно аналіз інформаційного забезпечення може бути проведений при побудові і аналізі блок-схеми носіїв інформації у вигляді графіка.

Інформаційні потреби лізингової компанії і її інформаційної діяльності визначаються інформаційною структурою управлінських рішень в процесі

стратегічного управління. Інформація, необхідна для прийняття стратегічних рішень в різних ланках структури управління організацією, може бути умовно розділена на три основні групи (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Інформаційне забезпечення при стратегічному управлінні фінансовою установою на основі СЗП*

№	Назва групи інформаційного забезпечення	Характеристика
1а група	Інформація, заздалегідь накопичена в системі управління і потенційно готова до використання в процесі прийняття рішень	Невизначеність заздалегідь накопиченої інформації обумовлена її неповнотою, неповною достовірністю і неповною відповідністю змісту. Крім того, інформація може бути важкодоступна, і керівник може не мати часу на її повний збір і обробку. Причина не визначеної заздалегідь накопиченої інформації можуть бути: погана організація статистичної та інформаційної служби, відсутність або недолік знань про закономірності і механізми функціонування компанії і зовнішнього середовища, принципова неможливість надійної оцінки тих чи інших параметрів керованого об'єкта, наприклад людського фактора, і т.п. Дозвіл невизначеності цієї групи інформації пов'язано з трудовитратами на пошук, обробку інформації і проведення наукових досліджень. Ефективним шляхом вирішення проблеми оперативного використання накопичених знань є впровадження нових інформаційних технологій в систему управління організацій.
2га група	Інформація, що отримується керуючим в процесі прийняття стратегічних рішень	Вона включає оперативну інформацію, що отримується безпосередньо в процесі прийняття рішення, і нову, що генерується керуючим шляхом логіко-аналітичної переробки всієї відомої йому інформації з використанням математичних методів і моделей предметної області. У виняткових випадках можуть проводитися спеціальні наукові дослідження. Інформація цієї групи містить всі об'єктивні відомості про стан об'єкта управління, тенденції розвитку об'єкта управління, майбутніх умов функціонування об'єкта управління, стратегії діяльності об'єкта управління, можливих альтернативних рішеннях і критерії вибору кращої альтернативи. Іншими словами, тут зосереджена вся інформаційна структура рішення, сформована за допомогою об'єктивних методів.
3я група	Інформація, яка не може бути отримана будь-якими об'єктивними методами	Невизначеність цієї групи інформації дозволяється вольовим рішенням керівника, який вибирає те чи інше значення параметра з об'єктивно певного інтервалу області можливих станів підприємства (об'єкта управління) або області можливих рішень, керуючись своїм досвідом і інтуїцією.

*Примітка: розроблено автором на основі джерела [48]

Особливості стратегічного управління фінансовою установою визначають вимоги до її інформаційно-аналітичного забезпечення. На першому етапі створення інформаційно-аналітичної системи управління компанії важливий її передпроектний аналіз.

В процесі стратегічного управління установою, ми вважаємо за доцільне застосування сучасної електронної обчислювальної та інформаційної техніки в економічних процесах, оскільки дана техніка значно поліпшує форми і методи, надійність і ефективність управління в цілому. Особливо велику користь приносять комплекси ПЕОМ, об'єднані мережею, при функціонуванні інформаційних систем в організаціях і установах.

Якість різних інформаційних систем визначається їхньою надійністю та ефективністю. Надійність — це спроможність системи зберігати в часі в установлених межах значення всіх параметрів, що характеризують здатність системи виконувати потрібні функції в заданих режимах та умовах експлуатації. Надійність інформаційної системи має властивості безвідмовності, ремонтпридатності, а часом і довговічності. Ефективність інформаційної системи визначається порівнянням одержаних результатів від функціонування цієї системи і затрат усіх видів ресурсів, необхідних для створення, дії та розвитку цієї системи.

Ефективність таких систем у грошовому вираженні визначається у вигляді трьох основних показників:

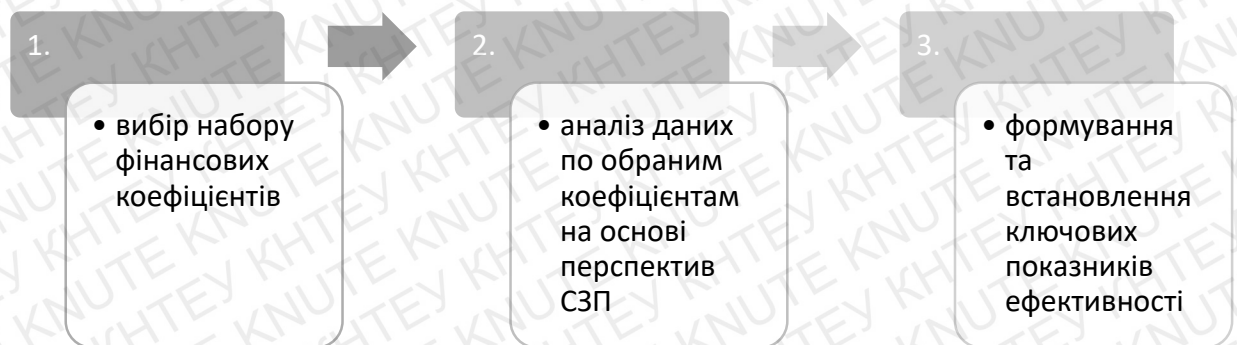
- a) річного економічного ефекту;
- b) розрахункового коефіцієнта ефективності капітальних затрат, які пішли на розробку і впровадження системи;
- c) терміну окупності капітальних затрат, які пішли на розробку та впровадження системи.

Як вже наголошувалось, система збалансованих показників орієнтована на врахування як фінансових, так і нефінансових показників при оцінці ефективності

діяльності установи. Інформаційну базу розробки та забезпечення подальшого функціонування даної системи можна представити наступними групами:

1. Джерела даних планового характеру.
2. Джерела облікового характеру.
3. Джерела нормативного характеру та інші позаоблікові джерела інформації (нормативні акти, якими слід керуватися при веденні господарської діяльності, технічна, технологічна документація, результати маркетингових досліджень тощо).

Найбільш вдалим є підхід до визначення ключових показників системи збалансованих показників, який ґрунтується на розробці показників на основі фінансового аналізу, що дозволить скоротити роботу над створенням стратегічної карти та системи збалансованих показників підприємства. Крім того, в цьому випадку з'явиться можливість тестувати розробку на реальних даних. Ми пропонуємо наступну методику до побудови СЗП (рис. 3.1).



*Рис. 3.1 Рекомендований підхід до інформаційного забезпечення СЗП**

*Примітка: розроблено автором

Згідно даної методики (рис. 3.1) фінансові показники розбиваються на дев'ять блоків (оцінка стану запасів та витрат; аналіз дебіторської заборгованості; аналіз руху грошових коштів; аналіз джерел фінансових ресурсів; аналіз ліквідності балансу; оцінка фінансової стійкості; показники рентабельності; показники ділової активності). Застосування цієї методики є найбільш раціональним підходом при розробці стратегічної карти. При цьому ми вважаємо необхідним:

- по-перше, розмежувати показники за блоками за їх пріоритетним впливом,
- по-друге, визначити тенденцію значення показника та її характер,
- по-третє, визначити взаємозв'язок з показниками інших блоків,
- по-четверте, сформувані ключові показники за блоками на підставі аналізу з наступним укрупненням показників, які будуть виноситися на загальну стратегічну карту.

Відповідно до обраних стратегічних цілей компанії ми пропонуємо впровадження системи збалансованих показників не лише в розрізі вертикальної але й горизонтальної структури управління, виходячи з наступних причин:

– поєднання різноспрямованих показників за аспектами (фінанси, навчання та перспективи зростання, внутрішньогосподарські процеси, клієнти, соціальна сфера) призводить до того, що СЗП є дієвим обліково-аналітичним інструментом управління діяльністю фінансової установи в межах обраної стратегії розвитку;

– дана система на підставі збалансування показників за ключовими аспектами (блоками) дозволяє забезпечити збільшення вартості компанії як об'єкта зі складними соціальноекономічними зв'язками. Це призводить до збалансування інтересів власників та коефіцієнтів фінансового стану та розвитку, значення якого залежить від фінансових показників господарювання та впливає на процес ефективного функціонування компанії. Збалансування інтересів відбувається шляхом забезпечення з боку власника відтворення не лише основних ресурсів компанії, а й трудових, а з боку працівників – через активізацію діяльності, що забезпечить збільшення вартості компанії в майбутньому.

Загально визнані світові стандарти якості в області програмного забезпечення для Системи збалансованих показників визначає компанія Balanced Scorecard Collaborative, Inc., створена авторами концепції Balanced Scorecard. Міжнародним сертифікатом "BSCol Certified", що підтверджує відповідність продукту методології Balanced Scorecard, мають 23 програмних рішення з усього світу. Огляд найбільш відомого програмного забезпечення, що використовується установами

для ефективного впровадження системи збалансованих показників наведено у табл.

3.2.

Таблиця 3.2

Програмне забезпечення для функціонування системи збалансованих показників*

Назва	Характеристика	Функціонал програми
SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM).	До складу SAP SEM входять наступні компоненти: SEM-BPS, SEM-BCS, SEM-CPM, SEM-SRM. SEM-CPM містить всі необхідні функції для визначення і використання СЗП з урахуванням специфіки підприємства. Що лежить в його основі дизайн програмного забезпечення і функціональні вимоги Balanced Scorecard були визначені в процесі співпраці з Дейвідом Нортеном з Balanced Scorecard Collaborative Inc., Бостон:	SEM-CPM дозволяє здійснювати різноманітні функції для підтримки Balanced Scorecard, а саме: структурувати стратегію (стратегічна карта / СЗП); доводити цілі до відома всіх співробітників організації; оцінювати стратегію на основі планування сценаріїв і оперативного планування; пов'язувати стратегію з оперативними цілями і розподілом ресурсів; підтримувати інтегрований процес планування, бюджетування і прогнозування; збирати неструктуровану інформацію з зовнішніх і внутрішніх джерел; консолідувати фактичні дані; відслідковувати ключові фактори успіху.
Aris BSC	Програмний продукт ARIS BSC - це управлінська система, призначена для керівників, аналітиків, співробітників відділів фінансового контролю та IT-фахівців. Даний продукт дозволяє представити стратегічні плани у вигляді показників, що описують діяльність компанії. В основі даної системи лежить технологія Системи збалансованих показників - СЗП	Програмний продукт має наступні функціональні можливості: Можливість створення прототипів корпоративної СЗП. Сумісна архітектура СЗП, цілей, ключових показників ефективності та джерел даних на всіх корпоративних рівнях. Можливість аналізу причинно-наслідкових зв'язків і визначення оптимального рівня окремих показників і процесів. Запис і аналіз фактичних даних і планових показників для ключових показників ефективності СЗП. Складання звітів і проведення аналізу для консолідації інформації та здійснення контролю за ефективною діяльністю компанії.

Oracle Balanced Scorecard	Даний продукт є частиною комплексу аналітичних додатків Strategic Enterprise Management (SEM). Oracle Balanced Scorecard є інструментом стратегічного управління компанією. Він дозволяє контролювати ефективність діяльності за допомогою ключових показників ефективності по 4 вимірам: фінансове, клієнти, внутрішні процеси і зростання і навчання	Програмний продукт Oracle Balanced Scorecard має наступні функціональні можливості: Трирівнева архітектура системи: клієнтський шар (шар уявлення), проміжний шар, або рівень сервера додатків і третій шар бази даних Oracle. Майстер ключових показників ефективності. Підтримка інтерфейсу прикладного програмування JavaMail і різних стандартних протоколів (наприклад, IMAP). Інформаційні вікна ключових показників ефективності дозволяють вводити, а потім відображати на екрані додаткову (якісну) інформації для будь-якого кількісного показника. Безпека на рівні ключових показників ефективності (3 рівня захисту). Багатомовна підтримка. Утиліта PS / SQL Loader (завантажувач) для пакетної обробки даних.
Hyperion Performance Scorecard	Програмний продукт Hyperion Business Performance Management Suite складається з 6 додатків, призначених для управління системами бюджетування, планування, складання прогнозів, консолідації, складання звітів і бізнес-моделювання.	Hyperion Performance Scorecard реалізує збалансовану систему показників та має наступні функціональні можливості: Можливості відображення стратегічних завдань, відображення причинно-наслідкових відносин, відстеження стратегічних проектів, системи оповіщення та складання звітів. Можливість відстеження результатів роботи, виконаної співробітниками, за допомогою карт звітності (accountability map). Інтегрована система передачі інформації (інтеграція з поштовими системами). Каскадна структура СЗП на основі веб-технології (стратегія відображається каскадно, тобто спочатку відображаються стратегічні цілі, під ними тактичні, і так далі і тому кожен співробітник бачить як його завдання співвідносяться із загальною корпоративною стратегією). Можливості візуалізації і аналізу даних і складання звітів.

*Примітка: розроблено автором

Наведені вище програми покликані спростити процес впровадження та використання системи збалансованих показників у фінансовій установі. Основні завдання, які вирішуються за допомогою програмного забезпечення наступні:

- аналіз поточного стану компанії, її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз і визначення пріоритетних напрямків розвитку бізнесу;

- фіксація результатів аналізу в звітах єдиної форми з тим, щоб можна було в майбутньому відслідковувати динаміку змін;
- створення стратегії на основі даних, отриманих на етапі аналізу;
- складання чіткого плану тих дій, які потрібно виконати для досягнення стратегічних цілей;
- створення оптимальної фінансової структури;
- обґрунтований розподіл бюджету компанії між функціональними підрозділами та напрямками бізнесу,
- створення кількох альтернативних бюджетів.

Таким чином, виходячи з порівняння наведеного вище програмного забезпечення найбільш прийнятним варіантом для лізингової компанії буде кожен з цих продуктів, оскільки вони забезпечують менеджерів ясним розумінням, як їх рішення впливають не тільки на безпосередню зону відповідальності, але і на інші підрозділи і всю компанію в цілому. За рахунок можливості визначення багаторівневої деталізації ключових показників діяльності, модуль перетворює концепцію KPI в активний інструмент моніторингу та управління на всіх організаційних рівнях.

Отже, збір, оцінка та аналіз інформації відіграють велику роль в процесі управління установою на основі систем збалансованих показників. Тому сьогодні провідні розробники і виробники комп'ютерних програм працюють над створенням відповідного спеціального програмного забезпечення, яке допоможе в процесі ефективного застосування СЗП.

3.2. Розробка стратегії стійкого розвитку фінансової установи на основі системи збалансованих показників

Методика розробки бізнес-стратегії і системи збалансованих показників в лізинговій компанії (або системи стратегічного управління в цілому) складається з чотирьох етапів (рис. 3.2):



Рис.3.2 Стратегічне управління в лізинговій компанії*

*Примітка: складеном автором за джерелами [10.11]

Етап підготовки проекту та стратегічний аналіз складаються з наступних процесів (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Етап підготовки проекту системи стратегічного управління на основі системи збалансованих показників*

№	Назва процесу	Головна мета процесу	Примітки до процесу
1.	Визначення вимог до системи стратегічного управління компанії, призначення робочої групи та керівника проекту.	Голова правління або інший представник вищого керівництва призначає керівник проекту і робоча група.	Приймають участь керівники підрозділів: Управління стратегічного і організаційного розвитку; Управління бізнес-процесів і технологій; Управління методології; Управління інформаційних технологій; Служба якості та стандартизації; Управління персоналу; Управління маркетингу та розробки продуктів; Проектний офіс; Бізнес-підрозділи (продажу і робота з клієнтами).

Продовження табл. 3.3

2.	Корпоративне навчання по методикам і практичним рішенням	Робоча група (приблизно від 10 до 25 співробітників) проходить навчання, в рамках якого передаються навчально-практичні матеріали, методики і приклади інших компаній, які вже успішно виконали даний проект.	Важливим аспектом навчання є командування, колективна генерація ідей, можливість для керівників оцінити всіх своїх зібраних разом співробітників, тренування лідерських і професійних якостей, подолання опору персоналу до змін, покращення комунікації.
3.	Стратегічний аналіз	Використовуються наступні методи стратегічного аналізу: виділення і ранжування бізнес-напрямків (продуктів), ABC-аналіз, BCG-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз Матриця McKinsy - GE, бенчмаркінг та ін	В рамках даного етапу рекомендується застосовувати кілька методів стратегічного аналізу.
4.	Впровадження програмного продукту бізнес-моделювання (ППБМ), навчання	Програмні продукти бізнес-моделювання розроблені з метою автоматизування більшості основних завдань розробки і впровадження ССУ, тому дані продукти значно підвищують ефективність і якість роботи ССУ.	Розробку системи стратегічного управління можна виконувати вручну, або за допомогою простих інструментів (MS Word і MS Excel). Рекомендуємо при розробці бізнес-стратегії використовуватися професійні програмні продукти бізнес-моделювання
5.	Діагностика системи стратегічного управління і підготовка плану проекту розробки системи стратегічного управління	Робоча група заповнює спеціальний чек-лист, в якому зазначаються: Компоненти ССУ, які вже є в компанії і ступінь їх опрацювання, ефективності та які відсутні; Рівень зрілості ССУ в цілому. На основі цієї інформації готується план розробки ССУ з детальним описом всіх етапів, виконавців і термінів	Чим вище рівень зрілості ССУ, тим швидше і з меншими витратами можна виконати проект.
6.	Розробка базових моделей в програмних продуктах бізнес-моделювання	Розробляються перші версії наступних моделей: Дерево продуктів і послуг; Дерево (ієрархічний список) бізнес-процесів і відповідальних осіб; Організаційна структура; Бібліотека документів.	На основі моделей буде розробляється система стратегічного управління на основі системи збалансованих показників.

*Примітка: складеном автором за джерелами [10, 11]

Наступним етапом, після процесів, що зазначені в табл.3.2, в розробці бізнес-моделі на основі системи збалансованих показників є етап стратегічного

планування. Є 2 варіанти стратегічного планування та розробки системи стратегічного управління в залежності від складу рівнів, для яких розробляються компоненти системи (декомпозиція стратегії):

1. Функціональний підхід (через підрозділи):

верхній рівень => бізнес-напрямки => структурні підрозділи => посади;

2. Процесний підхід (через бізнес-процеси):

верхній рівень => бізнес-напрямки => бізнес-процеси і процедури => виконавці (посади).

Ми вважаємо, що процесний підхід є найбільш ефективним. Даний підхід складається з кількох основних етапів, характеристика яких наведена в табл.3.4

Таблиця 3.4

Рекомендовані етапи розробки стратегії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» на основі системи збалансованих показників*

№	Назва етапу	Основна мета етапу
1.	Розробка загальних матеріалів по стратегії компанії	На цьому етапі пропонується розробити основні документи, такі як: місія компанії, бачення, політика, стратегія
2.	Розробка компонентів стратегії компанії (верхній рівень)	На основі попереднього етапу і стратегічного аналізу розробляються 3 основних моделі (документа) для верхнього рівня: дерево (або ієрархічний список) стратегічних цілей компанії, стратегічна карта BSC-KPI., рахункова карта BSC-KPI.
3.	Розробка компонентів стратегії (рівень бізнес-напрямків)	Розробляються аналогічні компоненти для рівня бізнес-напрямків. Кожний бізнес-напрямок включає в свою стратегічну і рахункову карту тільки ті цілі, показники KPI і проекти з вищого рівня, на які він впливає. Виконавцем робіт на даному етапі є робоча група бізнес-напрямків на чолі з його керівником.
4.	Розробка компонентів стратегії компанії (рівень бізнес-процесів / продуктів)	Розробка стратегічних і рахункових карт бізнес-процесів на основі стратегічних карт бізнес-напрямків виконується за тими ж правилами, що і «Верхній рівень => Рівень бізнес-напрямків». Виконавцем робіт на даному етапі є процесна робоча група на чолі з власником (керівником) бізнес-процесу.

Продовження табл. 3.4

5.	Розробка рахункових карт і систем мотивації для співробітників	Кожен підрозділ включає в свої рахункові карти показники КРІ тих бізнес-процесів, в яких бере участь і на які впливає. Кожен співробітник підрозділу включає в свою рахункову карту ті показники КРІ підрозділу, які вимірюють його роботу і входить в його компетентність. При необхідності розробляється система мотивації персоналу, тобто розрахунок величини преміальної частини зарплати на основі ступеня досягнення планових значень показників КРІ співробітниками.
6.	Формування (доповнення) електронної бази знань зі стратегії	Всі розроблені компоненти ССУ повинні бути обов'язково доведені до співробітників компанії (звичайно, в залежності від встановлених прав доступу).

*Примітка: розроблено автором

Щодо місії та цінностей ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» на офіційному сайті компанії наведені така інформація [29]: ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» працює, базуючись на принципах довгострокового партнерства, професіоналізму та пропонує клієнтам високоякісний сервіс, повний комплекс послуг та індивідуальний підхід до вирішення кожного завдання.

ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» - це:

- конкурентні ціни та гнучкість лізингових програм;
- універсальність продуктів та послуг;
- прозорість і відсутність прихованих відсотків та комісій;
- економія часу і коштів клієнтів.

Відповідно до описаного вище процесного підходу до побудови стратегії компанії та проведеного аналізу показників ефективності діяльності компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» ми пропонуємо наступну стратегію стійкого розвитку для компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» на основі системи збалансованих показників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розроблена стратегія стійкого розвитку на основі СЗП для компанії

ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» *

Назва перспективи	Стратегічна ціль
Фінанси	Збільшення рентабельності лізингових операцій. Оптимізація структури активів. Підвищення рівня ділової активності. Зростання лізингового портфелю.
Клієнти	Збільшення частки ринку. Збільшення кількості нових клієнтів щорічно та збільшення бази постійних клієнтів. Підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів.
Внутрішні бізнес-процеси	Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів. Підвищення рівня інформаційно-технологічного забезпечення фінансової установи Підвищення рівня якості лізингових послуг, а саме по таким критеріям як: зручність користування, якість консультування (глибина, активний чи пасивний характер), гарантованість здійснення та повнота виконання, доступність, комплексність.
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення продуктивності праці. Оптимізація чисельності співробітників. Збільшення числа кваліфікованих співробітників. Збереження кадрового складу. Підвищення рейтингу привабливості компанії як роботодавця на ринку праці. Підвищення рівня задоволеності працівників.

*Примітка: розроблено автором

Отже, система збалансованих показників- це система взаємопов'язаних цілей, показників, проектів та іншої стратегічної інформації, яка розробляється з точки зору декількох рівнів управління організації (верхній рівень, рівень бізнес-напрямків, процесів і співробітників), а також перспектив (фінанси, клієнти і маркетинг, бізнес-процеси і технології, навчання і розвиток). Тому особливо важливим при розробці стратегії та системи збалансованих показників є системний підхід до виконання всіх проектів і завдань. Необхідно не просто розробити детальну стратегію, а й паралельно з цим описати і оптимізувати бізнес-процеси компанії, забезпечити їх автоматизацію і електронний документообіг, налагодити контроль операційних ризиків, запровадити стандарти якості, оптимізувати організаційну структуру і багато іншого. Тоді можливо отримати реальні практичні результати, які протягом багатьох років будуть служити компанії.

3.3. Моніторинг результатів діяльності фінансової установи на основі системи збалансованих показників

Моніторинг в системі стратегічного управління установою можна представити як підсистему, що забезпечує нагляд і перевірку функціонування об'єкту, що контролюється, з метою оцінки обґрунтованості та реалістичності намічених і реалізованих програм (планів), розкриття відхилень практичних даних від нормативних (планових), виконання основних і коригувальних дій для досягнення запланованого результату.

Моніторинг реалізації стратегічного плану, на нашу думку, має на увазі постійний нагляд за станом його впровадження в практику і аналіз причин його невиконання. В основі моніторингу лежать проведення оперативного контролю, аналіз ситуацій і заслуховування звітів відповідальних виконавців. Це дозволяє створювати умови для ефективного впливу на хід реалізації стратегії і забезпечувати системність і результативність робіт по реалізації стратегії. Підсумки моніторингу, рекомендовано формувати в табличній або графічній формі для вищого керівництва компанії.

Для забезпечення досягнення цілей діяльності ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» ми вважаємо необхідним моніторинг стану компанії, який дасть змогу забезпечити:

1. Збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації про стан компанії.
2. Виявлення "вузьких місць" в компанії.
3. Аналіз та оцінку фінансових та інвестиційних операцій.
4. Аналіз зовнішнього середовища та оцінку нових можливостей.
5. Контроль ризиків діяльності.
6. Виявлення кризових явищ у фінансовій діяльності.

На нашу думку, побудова системи моніторингу в установі передбачає виконання таких етапів робіт, як:

- Визначення сфер спостереження: зовнішніх та внутрішніх суб'єктів та об'єктів даних моніторингу.
- Визначення характеру інформації, яку треба зібрати, проконтролювати та обробити.
- Організацію системи збору та обробки інформації.
- Визначення моделей координації даних для прийняття управлінських рішень.

Метою моніторингу в компанії має бути визначення взаємозалежності між різними показниками, які характеризують діяльність.

Головне в моніторингу — оцінка динаміки основних показників, місце підприємства серед конкурентів. Ось чому треба аналізувати економічні показники в часі (за місяць, квартал, півріччя, рік, декілька років). Одним з інструментів моніторингу в установі є система збалансованих показників.

На етапі завершення розробки збалансованої системи показників доцільним є питання - чи відповідають отримані результати відповідають стратегії компанії? У зв'язку з цим на заключному етапі корисно провести верифікацію СЗП. Для того щоб переконатися системи, необхідно відповісти на наступні питання:

1. Чи відповідають цілі СЗП місії компанії?
2. Чи відповідають цілі СЗП "Баченню" компанії?
3. Чи відповідають цілі і стратегічні заходи ринковій концепції?
4. Чи відповідають цілі і стратегічні заходи організаційній концепції?
5. Чи відповідають цілі і стратегічні заходи базовій стратегічній орієнтації?

Перевіривши СЗП на вірність стратегії, має сенс оцінити повноту, цілісність та несуперечливість системи показників. Верифікація розробленої системи збалансованих показників можлива по трьом основним аспектам (рис. 3.3):



*Рис.3.3 Верифікація системи збалансованих показників**

*Примітка: розроблено автором на основі джерела [48]

Виходячи зі схеми на рис. 3.3, можна зробити такі висновки, що повнота системи означає, що всі стратегічно значимі цілі було використано в СЗП. Цілісність означає наявність взаємозв'язків між цілями, відсутність ізольованих сегментів на стратегічній карті. Несуперечливість відсутність взаємовиключних цілей. По-суті, повнота, цілісність і несуперечливість забезпечуються самою методикою побудови системи показників.

Остання перевірка розробленої системи стосується організаційних принципів, яких необхідно дотримуватися в процесі роботи. Ми вважаємо за доцільне зупинитися на наступних принципах:

- ✓ Розробка СЗП заснована на глибокому осмисленні стратегії, і вся команда розуміє практичну цінність виконаної роботи,
- ✓ Проведено необхідне навчання учасників проекту,
- ✓ Проведено інформаційну та роз'яснювальну роботу, зустрічі з керівництвом, відкриті семінари та дискусії за темою СЗП з персоналом компанії;

- ✓ В процес роботи залучені співробітників беруть участь в робочих групах;
- ✓ Використовувався творчий потенціал і досвід кожного учасника проекту;
- ✓ Керівники вищого рівня найактивнішим чином були залучені в роботу, виявляли і виявляють волю і наполегливість в реалізації проекту.

На останньому етапі створення СЗП установа визначає послідовність виконання цілей-етапів у вигляді стратегічної карти. Така стратегічна карта - ще одна ілюстрація можливостей СЗП з переводу стратегії в дію. А ступінь виконання окремих цілей дає можливість для реалізації зворотного зв'язку, який є необхідною умовою по здійсненню довгострокової стратегії. Зведення стратегічного завдання на рівень моніторингу окремих показників, багато з яких необхідно відстежувати в процесі оперативної діяльності, і являє собою безпосередній переклад стратегії в дію.

Моніторинг діяльності лізингової компанії складаються з двох основних рівнів. Перший рівень моніторингу представляє собою аналіз планів та програм на відповідність напрямкам та цілям стратегії. Результати моніторингу по даному рівню можна умовно демонструвати у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Перший рівень моніторингу системи збалансованих показників*

Перспектива	Показники	Вагомість показника, %	Планове значення показника, тис. грн.	Фактичне значення показника, тис. грн.	% виконання плану
-	-	-	-	-	-

*Примітка: розроблено автором

На другому рівні моніторингу ми рекомендуємо обрати головною метою контроль за своєчасністю виконання цілей по перспективам системи збалансованих показників та її окремих компонентів (табл. 3.7). Контроль за їх виконанням можна

забезпечити як через створення найпростіших таблиць, так і забезпечити через застосування відповідного програмного забезпечення. Важливо не тільки мати інформацію про відхилення/виконання проектів стратегії, а й про причини відхилень.

Таблиця 3.7

Моніторинг виконання стратегічного плану на основі СЗП*

Стратегічна ціль	Показник, тис. грн.		Ступінь виконання цілі, %		Причини відхилень
	Стартове значення	Досягнутий результат	заплановано	виконано	
-	-	-	-	-	-

*Примітка: розроблено автором

Основними критеріями оцінки ефективності діяльності лізингової компанії є наступні:

- досягнення цільових показників реалізації окремих заходів, встановлених в стратегічній карті;
- поліпшення динаміки основних показників системи збалансованих показників в лізинговій компанії.

Оцінка результатів реалізації стратегії, а також ефективності застосування системи збалансованих показників повинні стати основою для виявлення наявних слабких ланок, неврахованих факторів, нових можливостей, позитивного досвіду з метою вироблення в подальшому пропозицій щодо коригування стратегії установи.

Підсумки моніторингу підводяться щорічно/щоквартально/щомісячно в зведених аналітичних звітах з висновками про ступінь досягнення цільових показників і необхідності коригування стратегічного плану.

Отже, на кожному етапі реалізації системи збалансованих показників рекомендується контролювати ступінь досягнення результату відповідно до стратегічних цілей. Моніторинг діяльності фінансової установи є необхідною умовою її ефективного функціонування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні та практичні аспекти використання системи збалансованих показників. В роботі були дослідженні наступні аспекти: визначене поняття збалансованої системи показників, її елементи та структура; досліджена еволюція наукових підходів до побудови системи показників результативності діяльності фінансової установи; розглянуті цілі, принципи та особливості побудови системи збалансованих показників у фінансовій установі; проаналізовано інформаційне забезпечення системи збалансованих показників фінансової установи.

В роботі доведено, що система збалансованих показників є динамічною, що вона постійно удосконалюється як система стратегічного планування та управління. СЗП широко використовується в різних галузях організаціях по всьому світу для з'єднання діяльності бізнесу з баченням і стратегією, для поліпшення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, для моніторингу виконання стратегічних цілей. Найважливішими характеристиками системи збалансованих показників є: акцент на стратегічному плані компанії, відбір невеликого числа відслідковуються даних, поєднання фінансових і нефінансових даних

Досліджено структуру, елементи та цілі СЗП. Структурно збалансована система показників складається з наступних компонентів: стратегічної карти задач, логічно зв'язаних зі стратегічними цілями (основним призначенням військової установи); таблиці ключових показників ефективності (кількісно вимірюють ефективність внутрішніх процесів, “точку досягнення мети” і строки, у які повинні бути досягнуті необхідні результати); переліку заходів (організаційні заходи, навчання тощо), що забезпечують досягнення поставлених цілей.

В роботі зосереджено увагу на тому, що СЗП є інструментом комплексної оцінки та управління результативністю функціонування підприємства, оскільки дає змогу дослідити як його фінансову, так і не фінансову складову, та взаємовплив

груп перспектив. Крім того, реалізація стратегії через систему збалансованих показників дає змогу донести та конкретизувати місію компанії до робітників усіх рівнів та синхронізувати їх діяльність. Важливим моментом при побудові системи збалансованих показників є постановка задач та відбір ключових індикаторів, які б ілюстрували прогрес їх реалізації.

За результатами аналізу компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг», проведених в роботі, можна зробити наступні висновки: 1. Встановлення ключових значень показників збалансованої системи у ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» відбувається шляхом видачі Наказів від генерального директора, в якому закладаються планові показники роботи департаментів на місяць.

2. Аналіз і вивчення даних фінансової і управлінської звітності, наданих Компанією ТОВ «ВіЕйБі Лізинг», показав значний запас власного капіталу, поліпшення фінансових результатів і приріст вартості лізингового портфеля

3. У 2017 році в порівнянні з 2016 роком ділова активність Компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» зросла. Так, чистий дохід від реалізації за підсумками 2017 року склав 263,21 млн. грн., що в 1,65 рази перевищує показник за 2016 рік.

4. Зростання чистого доходу від реалізації привів до поліпшення інших фінансових результатів Компанії за 2017 рік. Так, фінансовий результат від операційної діяльності зріс в порівнянні з 2016 роком на 50,4% до 27,86 млн. грн., а чистий прибуток ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» збільшилася за той же період на 6,03% до 9,47 млн. грн. Зростання прибутку Компанії привів до підвищення її показників рентабельності.

5. Вартість договорів лізингу за період з 31.12.2016 по 31.12.2017 р збільшилася на 27,14% і на кінець року склала 655,2 млн. грн. Вартість договорів лізингу з фізичними особами скоротилася на 17,86% до 40,66 млн.грн., а вартість договорів лізингу від 3-х найбільших клієнтів, навпаки, зросла на 42,9%, до 75,24 млн. грн. При цьому, у Компанії зросли прострочення зі сплати лізингових договорів: вартість договорів лізингу, платежі по яких затримано більше ніж на 30

днів, збільшилася на 47,28%. Також в аналізованому періоді на 51,24% зростає короткострокова дебіторська заборгованість по лізинговим портфелем Компанії.

6. Аналіз даних фінансової і управлінської звітності за дванадцять місяців 2017 року, наданих Компанією ТОВ «ВіЕйБі Лізинг», показав зростання ділової активності Компанії, наявність запасу капіталу, поліпшення фінансових результатів і хороший рівень чистого прибутку, на тлі зростання дебіторської заборгованості і прострочення платежів за лізинговим портфелем.

7. За результатами 2017 року ТОВ "ВіЕйБі Лізинг" займає 10-те місце за обсягом переданих в лізинг активів протягом року. Перспективним планом розвитку ТОВ "ВіЕйБі Лізинг" передбачається у 2018 році зростання лізингового портфелю на 50% та отримати прибуток за результатами року 10 млн. грн.

8. Середньооблікова чисельність працівників у 2017 році - 52 особи. Протягом року всього працювало за сумісництвом 2 особи, на кінець року - 2 особи. Протягом року 8 осіб працювало на умовах неповного робочого дня, на кінець року – 5 осіб. Витрати на оплату праці у період з 2014-2016 роки зростали, проте у 2017 році знизилися на 23.96%.

9. Кадрова політика ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» у 2017 році була спрямована на вдосконалення професійних знань та вмінь працівників, згідно з операційними потребам Компанії. З цією метою були організовані внутрішні тренінгові навчання. Працівники активно беруть участь у зовнішніх професійно-спрямованих конференціях, семінарах для підвищення рівня обізнаності та обміну досвідом з провідним фахівцями відповідних галузей. 2017 рік також був продуктивний у частині підготовки молодих фахівців, котрі тільки стали випускниками вищих навчальних закладів. Ряд молодих фахівців отримали можливість пройти практику та стажування у ТОВ «ВіЕйБі Лізинг».

10. Кожен працівник ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» має високий кваліфікаційний рівень освіти, що відповідає займаній посаді та має базову або повну вищу освіту.

Аналіз результатів діяльності фінансової установи на основі системи збалансованих показників дав змогу дослідити діяльність компанії по чотирьом групам показників збалансованої системи, а також дав можливість:

- 1) розробити напрями удосконалення інформаційного забезпечення системи збалансованих показників;
- 2) розробити стратегію стійкого розвитку фінансової установи на основі системи збалансованих показників.
- 3) дослідити процес моніторингу результатів діяльності фінансової установи на основі системи збалансованих показників.

Відповідно до поставлених завдань та на основі даних проведеного дослідження була запропонована методика вдосконалення інформаційного забезпечення системи збалансованих показників для ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» та був проведений огляд програмного забезпечення. Згідно результатів проведеного аналізу установи була розроблена стратегія стійкого розвитку ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» на основі системи збалансованих показників, а також була запропонована модель моніторингу діяльності компанії відповідно до стратегічних цілей, що встановленя в системі збалансованих показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айвазов А. Л. Система сбалансированных показателей как основа обеспечения реализации финансовой стратегии банка // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 41. – С. 6–10. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/56909.htm>.
2. Аналіз фінансового посередництва: Оцінювання небанківських фінансових установ в Україні. 25 квітня 2017 року, компанія DAI Global LLC. Номер договору виконавця за проектом USAID: AID121-BC-17-0000
3. Аналітика «Фінансовий лізинг в Україні: поточний стан та перспективи розвитку» Режим доступу: <http://uul.com.ua/2018/analitika-finansovuj-lizyng-v-ukrayini-potochnyj-stan-ta-perspektyvy-rozvytku/>
4. Букреева Д.С. Комплексна система показників ефективності контролінгу [Електронний ресурс] / Д.С. Букреева // Ефективна економіка. – 2015. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3787>
5. Буратчук Н.Ю. Еволюція збалансованої системи показників / Н.Ю. Буратчук // Економічний аналіз. – 2013. – № 12. – С. 62-66.
6. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath & Partners; Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 478 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)
7. Гершун А., Горский М., Технологии сбалансированного управления – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2010.- 416 с.
8. Городничев А.Ю. Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий, основанных на КПД // Аудит и фінансовий аналіз. – 2006. - №4. – С. 72-79
9. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для бакалавриата и магистратуры / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб.

и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 486 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3847-0.

10. Исаев Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг (2-е издание). — М.: ИНФРА-М, 2015

11. Исаев Р. А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии (2-е издание). — М.: ИНФРА-М, 2015

12. Калінеску Т.В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління / Т.В. Калінеску // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2008. – № 10(128). – С. 40-44.

13. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность // Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 205 с.

14. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. М. Павловой. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. — 320 с.

15. Каплан, Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты // Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. — 512 с.: ил.

16. Карцева В.В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект / В.В. Карцева // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2010. – №1. – С. 118-127.

17. Кузьмин, О. Индикаторы в системе управления предприятием / О. Кузьмин // [nalogovnet.com](http://www.nalogovnet.com) [Электронный ресурс]. — 2009. — Режим доступа: http://www.nalogovnet.com/ru/stat_st.php?x=174

18. Лейберт Т.Б. Повышение эффективности функционирования системы инвестиционного обеспечения развития экономических систем // Инновации и инвестиции. 2009. № 2. С. 44–49.

19. Мілаш І.В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління / І.В. Мілаш, А.В. Красноусов // Бізнес Інформ. – 2014. – №4. – С. 245–250.
20. Муратов Р.Р. История и основы системы сбалансированных показателей// Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XXX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1 (30). URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1\(30\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1(30).pdf)
21. Лоханова Н. О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Н. О. Лоханова // Ефективна економіка. – 2015. – Режим доступу до ресурса: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4600>.
22. Лаговська О. А. Система збалансованих показників у вартісно-орієнтованому управлінні: напрями використання / О. А. Лаговська. // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2014. – №2. – С. 70–80.
23. Лесневская Н.А. «Принципы формирования ССП стратегического анализа в сфере услуг»
24. Иванова Н.Ю, Жукова Л.А. «Сбалансированная система показателей лизинговой компании»
25. Никонов И.А., Шамгунов Р.Н. “Стратегия и стоимость коммерческого банка” М.: “Альпина Бизнес Букс”
26. Кенерли Майк, Нили Анди, Адамс Крис Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. - Д.: Балан Клуб, 2003. – 400 с.
27. Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Ветер Магнус, Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с. – ил. – Парал. тит. англ.

28. Офіційний сайт Асоціації «Українське об'єднання лізингодавців» [Електронний ресурс], - Режим доступу: <http://uul.com.ua/en/>
29. Офіційний сайт компанії ТОВ «ВіЕйБі Лізинг» [Електронний ресурс], - Режим доступу: <http://veb-leasing.ru>
30. Питер Ф. Друкер. Рынок: как выйти в лидеры. Пер. с англ. М.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992. 288 с.
31. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 416 с.
32. Погорелов І.М. Основні складові BSC, її переваги та недоліки / Погорелов І.М., Сиром'ятникова О.В., Бондаренко Я.В. // Вісник НТУ «ХП». – № 37(1080). – 2014. – С. 92-100.
33. Показательное несогласие: BalancedScorecardi TableauDeBord [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/339363/>
34. Показники фінансової стійкості. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/100-vidnosni-pokaznyky-finansovoi-stiikosti>
35. Прохорова В.В. Контролінг в управлінні витратами підприємств: монографія / В.В. Прохорова, Н.В. Сабліна; Укр. держ. акад. залізничного транспорту. – Х.: УкрДАЗТ, 2010. – 263 с.
36. Различные модели стратегического управления на предприятии [Електронний ресурс] // Сайт <http://www.beintrend.ru>. – Режим доступу: <http://www.beintrend.ru/2011-08-15-17-36-26>
37. Разработка сбалансированной системы показателей в управлении персоналом: методология и практика. Монография Под ред. Строева В.В. "Издательство ""Прспект""", 15 авг. 2017 г. - Всего страниц: 142
38. Редченко, К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de bord / К. Редченко // Iteam.ru [Электронний ресурс]. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611/.

39. Старинский Б. Сбалансированная система показателей и карта ССП "Инвест-газета" №38-39 сентябрь 2005 г
40. Сергеева О.В., Красноносенко М.М. Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс] // Сайт <http://www.nbuu.gov.ua> – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/PORTAL/Soc_Gum/Tiru/2011_31_1/Sergeeva.pdf
41. Сидоренко В.А., Гордієнко Т.М. Оценка исполнения лизинговых компаний. Финансово-кредитная деятельность: проблемы теории и практики, [SI], v. 1, n. 22, p. 120-126, отпр. 2017. ISSN 2310-8770. [Електронний ресурс], - Режим доступу: <http://fkd.org.ua/article/view/109937>
42. Саакян Р. А., Саакян Д.А. Система сбалансированных показателей Balanced Scorehard (BSC) как основной инструмент разработки и реализации стратегии/ Известия Государственного Аграрного Университета Армении, N2, 2007, стр. 111-116
43. Смольский, А.П. Сбалансированная система показателей как инструмент управленческого учета и реализации стратегии организации / А.П. Смольский // Планово-экономический отдел. – 2008. – № 10. – С. 12–15.
44. Характеристика многофакторной модели Дюпон [Електронний ресурс] // Сайт <http://www.dist-cons.ru>. – Режим доступу: <http://www.dist-cons.ru/modules/DuPont/section3.html>
45. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. А. Шумпетер. — М.: Прогресс. — 456 с.
46. Эволюция показателей стратегии развития предприятия [Електронний ресурс] //– Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str070.html>
47. Якубович, М.А. Проблемы оценки эффективности функционирования компаний/М.А.Якубович// Планово-экономический отдел – С. 78–81.

48. Закон України про „Фінансовий лізинг” із змінами і доповненнями, внесеними від 11 грудня 2003 року
49. Закон України Про лізинг: Прийнятий 16 груд. 1997 р. №723/97-ВР // Голос України. - 13 січ. - С. 11-12.
50. Закон України Про внесення зміни до Закону України «Про лізинг» Прийнятий 14 січ. 1999 р. № 394-XIV // Уряд. кур’єр.
51. Україна. Кабінет Міністрів. Про затвердження Порядку реєстрації договорів лізингу: Постанова... 16 черв. 1998 р. № 913 //Уряд. кур’єр. - 1998. - 25 черв. - («Орієнтир»; - № 26. - С. 11.).
52. Chavan M. 2009. The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, Vol. 28 (5) P. 393–406.
53. Drucker, Peter F., «The Practice of Management». ISBN 0-06-011095-3. Русскоязычное издание: Практика менеджмента. — М.: «Вильямс», 2007. — С. 400.
54. European Commission, Annual Report on European SMEs 2016/2017 (Європейська Комісія, Річний звіт про європейські МСП у 2016/2017 роках) https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendlyenvironment/performance-review_en
55. Flamholtz e.g. Putting balance and validity into the balanced scorecard. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 7 (3) P. 15–26.
56. Gong Y. *Global Operations Strategy. Fundamentals and Practice*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013 320 p
57. Lawrie G., Cobbold I. Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard (Working Paper) // 2GC Active Management. – 25 March 2015. – 19 p. URL: http://2gc.eu/assets/files/resources/Papers/2GC-WP-201403-Evolution_of_the_BSC.pdf.
58. Lawrie G., Cobbold I. Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard (Working Paper) // 2GC Active Management. – 25 March 2015. – 19 p. URL: http://2gc.eu/assets/files/resources/Papers/2GC-WP-201403-Evolution_of_the_BSC.pdf. (data obrashcheniya: 17.01.2016).

59. Perkins M. Remmers A.G. 2014. What do we really mean by “Balanced Scorecard”? International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 63 (2) P. 148–169.
60. Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996) "strategic learning & the balanced scorecard", Strategy & Leadership, Vol. 24 Issue: 5, pp.18-24, <https://doi.org/10.1108/eb054566>
61. Yadav N. Era of Strategic Performance Management post 2000: Thinking beyond Balanced Scorecard/ Neetu Yadav. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2080319

Характеристика систем показників

№	Система оцінки	Показники	Напрямок оцінки
1.	Модель Дюпона (Du Pont Model),	Фінансові показники	Формули Дюпона дозволяють оцінити фінансовий аспект діяльності компанії в цілому (інтегрально), тобто зрозуміти, що відбувається на «вершині» піраміди («вершина» - рентабельність власного / інвестованого капіталу) величезного числа окремих фінансових параметрів. Побачивши слабкі сторони фінансових результатів в цілому, можна спуститися на окремі "поверхи" і в "відсіки" цієї піраміди фінансових параметрів і зрозуміти конкретні причини недоліків
2.	Система збалансованих показників Л. Мейселя	Фінансові та нефінансові показники	Система збалансованих показників Л. Мейселя також як і система Р. Нортон і Д. Каплана виділяє чотири аспекти, за якими проводиться оцінка бізнесу компанії. Однак замість аспекту навчання і розвитку Мейсель використовує аспект трудових ресурсів. В рамках даного аспекту оцінці підлягають інноваційна діяльність, навчання і підготовка персоналу, вдосконалення продукції, формування базисної компетенції фірми і корпоративної культури
3.	Піраміда діяльності компанії	Фінансові та нефінансові показники	Орієнтація на споживача і виявлення зв'язку між загальною стратегією компанії і фінансовими показниками її діяльності, доповненими ще декількома коефіцієнтами нефінансового характеру
4.	Модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement - оцінка ефективності діяльності і зростання) К. Адамса і П. Робертса	Фінансові та нефінансові показники	Оцінка ефективності діяльності компанії в чотирьох напрямках: - у зовнішньому середовищі - обслуговування споживачів і задоволення попиту;- у внутрішньому середовищі - підвищення ефективності та продуктивності;- зверху вниз в організаційній ієрархії - поширення і адаптація загальної стратегії компанії на всі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін;- від низу до верху в організаційній ієрархії - посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників
5.	Система економічної доданої вартості EVA (Economic Value Added) Стерна-Стюарта	Фінансові показники	Дозволяє оцінювати ефективність як підприємства в цілому, так і окремих підрозділів. Вершина «дерева показників» EVA є індикатором якості управлінських рішень: постійна позитивна величина цього показника свідчить про збільшення вартості компанії, негативна - про її зниження.
6.	Концепція управління по цілям Management by Objectives (MBO)	Фінансові та нефінансові показники	сутність полягає в тому, що менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що стоять перед організацією. Цілі і завдання менеджменту не тільки доводяться, але й узгоджуються з менеджерами всіх рівнів, які спрямовують свої зусилля, ресурси і енергію на їх досягнення.
7.	Модель «Стейкхолдер»	Фінансові та нефінансові показники	Відповідно до цієї моделі компанія - це не тільки економічна цілісність і інструмент для отримання прибутку, а й елемент того середовища, в якій вона діє, а також система, яка впливає і сама зазнає впливу свого оточення: місцевих громад, споживачів, постачальників, громадських організацій, а також персоналу, інвесторів і акціонерів.
8.	Універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard) Ремперсад К. Хьюберт	Фінансові та нефінансові показники	Універсальна система показників (TPS) включає: місія (mission) і бачення (vision) організації, ключові ролі (key roles), базові цінності (core values), ключові фактори успіху (critical success factors), цілі (objectives), показники результативності (performance measures), цільові значення (targets), дії (заходи) щодо вдосконалення (improvement actions); а також процес безперервного вдосконалення, розвитку та навчання
9.	Система збалансованих показників Р. Нортон і Д. Каплана (Balanced Scorecard)	Фінансові та нефінансові показники	Система заснована на причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями, що відображають їх параметрами і факторами отримання планованих результатів. Оцінка компанії проводиться за чотирма критеріями (перспективами): фінансовому, взаєминам з клієнтами, внутрішнім бізнес-процесів, навчання і розвитку

*Примітка: складено автором за джерелами [13.33.36]

Еволюція системи збалансованих показників

Покоління	Характеристика
Перше покоління СЗП (1G).	Обмеженість фінансових даних як основи прийняття рішень і використання нефінансових даних для забезпечення більш раціональних рішень в організації визнавалося давно. У 1980-х роках фахівці стали висловлювати все більше думок про необхідність застосування в стратегічній політиці організації інформації про нефінансових показниках. У відповідь в 1992 р з'явилася модель СЗП (1G) Каплана і Нортон, як концептуальні засади управління ефективністю, що трансформують стратегічне бачення в чотири значущі області, що відображають перспективи фінансів, покупців, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання. Для досягнення результатів СЗП пропонує збалансовану комбінацію фінансових (фінанси) і нефінансових (покупці, процеси, навчання і зростання) показників і перевірку поліпшення функцій одних за рахунок витрат на інші. Для користувачів Каплан і Нортон підготували керівництво з п'яти принципів. При впровадженні СЗП організації необхідно: трансформувати бізнес стратегію в операційні поняття; направити організацію до наміченої стратегії бізнесу; зробити досягнення стратегії роботою кожного співробітника; зробити стратегію тривалим процесом; мобілізувати зміна через виконавчі керівні органи. Сотні організацій стали застосовувати СЗП, завдяки її гнучкості та вбудовуваність.
Друге покоління СЗП (2G).	У відповідь на виникаючі складнощі при реалізації моделі СЗП (1G), пов'язані з уявленням власником організації, що досягаються, з'явилася СЗП другого покоління (2G). У 1996 р Каплан і Нортон в роботах «Приєднання системи збалансованих показників до стратегії» (опублікованій в журналі «Каліфорнійський огляд управління») та «Перетворення стратегії в дію» (опублікованій в журналі «Видання Гарвардської школи бізнесу») ввели поняття стратегічні цілі і запропонували з'єднати їх з кожною з перспектив і одним або більше показниками ефективності. СЗП другого покоління (2G) отримала назву причинно-наслідковий модель або карта СЗП
Третє покоління СЗП (3G)	Гавін Лаври, який працював раніше кілька років з Капланом і Нортон за проектом просування СЗП і стратегічних рішень при управлінні продуктивністю в організаціях США і Європи, в 1999 р заснував у Великобританії компанію з управлінського консультування 2GC Active Management, яка зараз займає одне з лідируючих позицій в своєї області. У 2004 р Гавін Лаври разом зі своїм співробітником Іаном Кобболд висунули і обґрунтували ідею 3-го покоління СЗП (3G) в роботі «Третє покоління СЗП: еволюція ефективного стратегічного інструменту контролю», опублікованій в журналі «Міжнародний журнал продуктивності та управління ефективністю»

*Примітка: складено автором за джерелами [15.16.23]

Характеристика діяльності ТОВ "ВіЕйБі Лізинг"

Види послуг	Характеристика
послуги фінансового лізингу	- займають переважну долю у структурі доходів;
послуги оперативного лізингу	після змін у податковому законодавстві підвищилась привабливість даної послуги для клієнтів тому очікується подальше зростання даного сегменту;
послуги сервісу автотранспорту	розвиток цього напрямку діяльності є один із пріоритетних та преспективних для лізингової компанії
Основні канали збуту	Основними клієнтами є юридичні особи (70%) та фізичні особи, в тому числі суб'єкти підприємницької діяльності (30%). Основні канали збуту ТОВ "ВіЕйБі Лізинг": -тогрівельні мережі бізнес-партнерів (постачальники, страхові компанії, банки); -повторні продажі діючим клієнтам; -агентська мережа; -активні продажі та реклама.
Види ризиків	Заходи щодо зменшення ризиків
ризик невиконання лізингодержувачами умов договору лізингу;	відбір лізингодержувачів по результатам аналізу фінансового стану та кредитоспроможності з урахуванням ділової репутації клієнта та його посадових осіб, галузеві обмеження-тимчасова відмова від роботи з клієнтами, що належать до найбільш постраждалих галузей економіки внаслідок економічної кризи;
валютні ризики які виникають передусім в зв'язку з наявністю залучених кредитів в іноземній валюті	-концентрація на передачі в лізинг найбільш ліквідних предметів лізингу з розвинутим вторинним ринком для забезпечення швидкого продажу та погашення за рахунок цього заборгованості лізингодержувача, відмова від фінансування неліквідних предметів лізингу (специфічного обладнання тощо); -диференційований підхід до мінімального розміру авансового платежу та максимальних строків лізингу в залежності від ступіня ліквідності предмета лізингу;
ризик пошкодження або втрати предметів лізингу які є основним видом забезпечення виконання зобов'язань лізингодержувачами	-диверсифікація портфелю лізингових угод- обмеження максимального ризику на одного клієнта; -обмеженні максимального розміру відкритої валютної позиції, відображення у лізингових угодах профінансованих за рахунок валютних кредитів механізму коригування лізингових платежів в залежності від зміни курсу відповідної валюти;
ризик невиконання умов договорів купівлі-продажу постачальниками предметів лізингу.	страхування предметів лізингу на весь період поки вони перебувають в власності лізингової компанії; -аналіз кредитоспроможності постачальників, узгодження з постачальниками схеми оплати за якої авансовий платіж сплачується у межах авансу що надійшов по договору лізингу

ТОВ "ВіЕйБі Лізинг" є універсальною компанією яка не має жорсткої спеціалізації на окремих видах основних засобів, що передаються в лізинг в зв'язку з чим не спотерігається значних сезонних змін в обсягах продажів, на діяльність та обсяги продажу можуть впливати ступінь ділової активності на фінансовому ринку та в економіці в цілому.

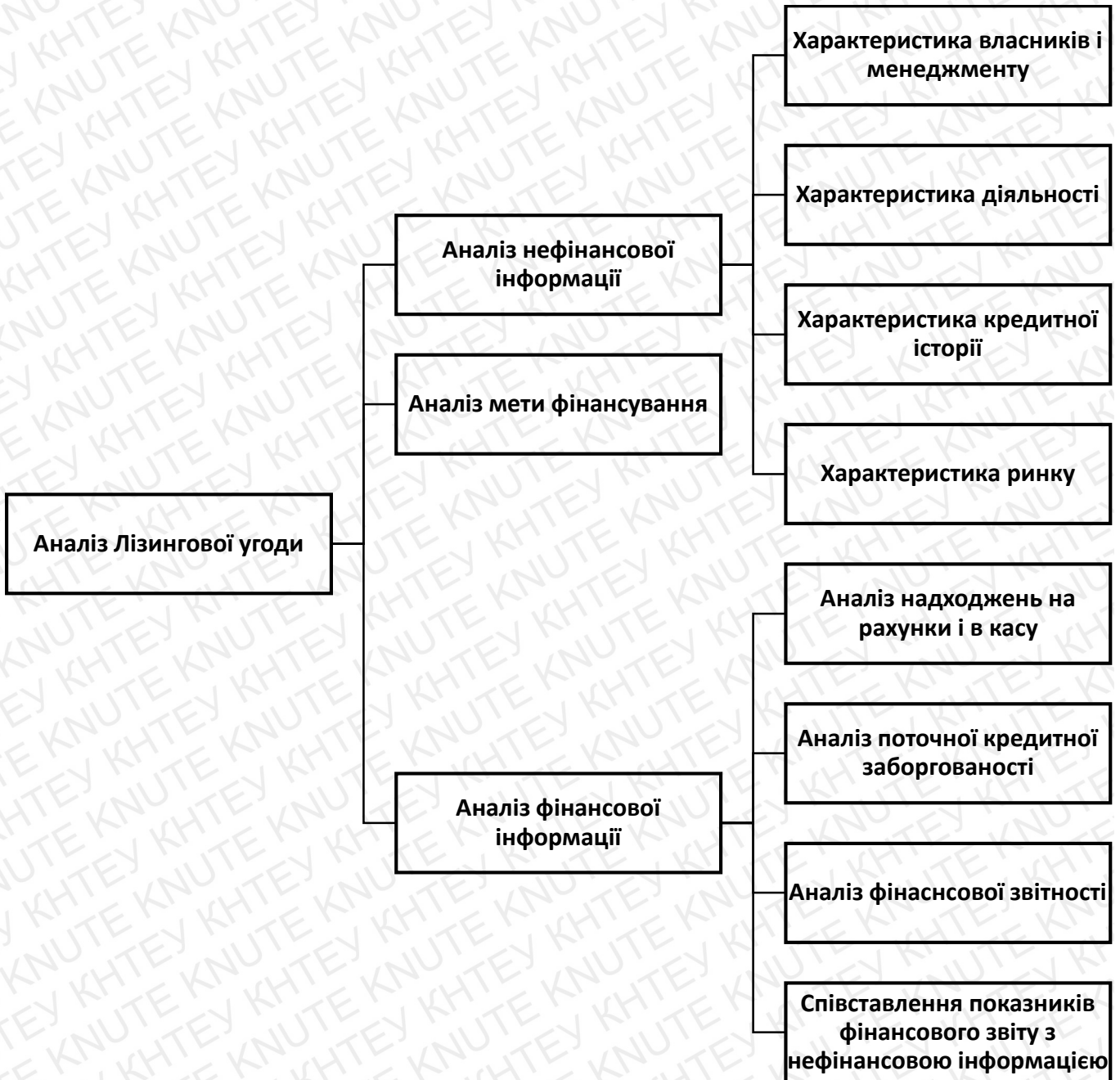


Рис.Г1 Загальна структура оцінки лізингоотримувачів (фізичних та юридичних осіб) в контексті лізингової угоди)

Додаток Д

Основні показники діяльності VAB Лізинг за 2014-2017 рр. (станом на 31.12)

Показники	Обсяг, тис грн				Зміни обсягу, тис. грн.			Темпи приросту, %		
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014-2015 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2014-2015 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Балансові показники										
Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті	5 583,00	728	7 551,00	5 677	-4 855,00	6 823,00	-1 874	-87	937,2	-24,82
зобов'язання усього	81 486,00	55 245,00	65 639,00	100 376	-26 241,00	10 394,00	34 737	-32,2	18,8	52,92
Короткострокові і довгострокові кредити банків	68 530,00	36 415,00	40 823,00	63 569	-32 115,00	4 408,00	22 746	-46,9	12,1	55,72
Загальна заборгованість перед інвесторами в облігації	3 418,00	3 420,00	11 323,00	24 891	2	7 903,00	13 568	0,1	231,1	119,83
Власний капітал	85 559,00	94 684,00	102 759,00	75 708	9 125,00	8 075,00	-27 051	10,7	8,5	-26,32
активи всього	167 045,00	149 929,00	168 398,00	176 084	-17 116,00	18 469,00	7 686	-10,2	12,3	4,56
Статутний капітал	35 350,00	35 350,00	35 350,00	35 350	-	-	-	-	-	-
Фінансові результати:										
Чистий дохід від реалізації	185 434,00	220 505,00	159 193,00	263 212	35 071,00	-61 312,00	104 019	18,9	-27,8	65,34
Фінансовий результат від операційної діяльності	11 111,00	19 325,00	18 523,00	27 858	8 214,00	-802	9 335	73,9	-4,2	50,4
фінансові доходи	5 391,00	304	486	412	-5 087,00	182	-74	-94,4	59,9	-15,23
Фінансові витрати	22 259,00	10 317,00	9 866,00	16 960	-11 942,00	-451	7 094	-53,7	-4,4	71,9
Чистий прибуток	9 121,00	9 125,00	8 934,00	9 473	4	-191	539	0,04	-2,09	6,03
Рентабельність продаж (ROS)	4,92	4,14	5,83	3,6	-0,78	1,69	-2,23	-	-	-
Рентабельність власного капіталу (ROE)	9,6	10,7	8,7	9,6	1,1	-2	0,9	-	-	-
Рентабельність активів (ROA)	6,1	5,5	5,3	6,1	-0,6	-0,2	0,8	-	-	-
Співвідношення між власним капіталом і зобов'язаннями	105	171,4	156,6	75,42	66,4	-14,8	-81,18	-	-	-
Прибуток на власний (акціонерний) капітал.	0,97	1,01	0,73	0,94	0,04	-0,28	0,22	-	-	-

Додаток Е

Показники, що характеризують лізинговий портфель ВАВ Лізинг 2014-2017 рр.(станом на 31.12)

Показники	Обсяг, (тис. грн., шт.)				Зміни обсягу, тис. грн.			Темпи приросту, %		
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014-2015 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2014-2015 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Вартість договорів лізингу за все	635827,2	663 529,00	515 324,00	655 199	27 701,80	-148 205,00	139 875	4,4	-22,3	27,14
Кількість договорів лізингу (шт.)	1 309	1 062,00	695	689	-247	-367	-6	-18,9	-34,6	-0,86
Вартість договорів лізингу, до завершення яких залишилося більше 12 місяців	386 521,40	391 234,00	195 075,00	396 451	4 712,60	-196 159,00	201 376	1,2	-50,1	103,23
Вартість договорів лізингу з фізичними особами	73 428	67 238,00	49 494,00	40 656	-6 190,00	-17 744,00	-8 838	-8,4	-26,4	-17,86
Вартість договорів лізингу від 3-ох найбільших клієнтів	85 624,70	126 855,00	52 647,00	75 235	41 230,30	-74 208,00	22 588	48,2	-58,5	42,9
Вартість договорів лізингу, платежі по яких затримано більше ніж на 30 днів	36 317,60	19 060,00	10 217,00	15 048	-17 257,60	-8 843,00	4 831	-47,5	-46,4	47,28
Загальний обсяг резервів, сформованих для компенсації втрат від знецінення лізингового портфеля	5 528,30	16 693,00	243	1 908	11 164,70	-16 450,00	1 665	202	-98,5	685,19
Сукупні лізингові платежі, отримані від клієнтів за період	209 614,10	216 008,00	188 271,00	238 660	6 393,90	-27 737,00	50 389	3,1	-12,8	26,76
Короткострокова дебіторська заборгованість по лізинговим портфелем	81 241	62 158,00	64 536,00	97 604	-19 083,00	2 378,00	33 068	-23,5	3,8	51,24
Резерв під безнадійну заборгованість	13 745,70	27 032,00	24 214,00	21 327	13 286,30	-2 818,00	-2 887	96,7	-10,4	-11,92

Додаток Ж

Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості ТОВ VAB Лізинг 2014-2017 рр. (станом на 31.12)

Показники фінансової стійкості	Значення показника				Зміни показника			Темпи приросту, %		
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014-2015 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2014-2015 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Власні обігові кошти, тис. грн.	11060	14720	45518	2896	3660	30798	-42622	33,092	209,22	-0,936
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,066	0,098	0,268	0,016	0,032	0,17	-0,252	0,483	1,734	-0,939
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,505	0,049	0,166	1,96	-0,455	0,116	1,794	-0,902	2,354	10,817
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,129	0,155	0,443	0,038	0,026	0,287	-0,405	0,203	1,849	-0,914
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	31,42	1840	650,257	18,446	1808,58	-1189,7	631,81	57,561	-0,647	-0,972
Коефіцієнт фінансової автономії	0,512	0,632	0,606	0,43	0,119	-0,025	-0,176	0,233	-0,04	-0,291
Коефіцієнт покриття запасів	11271,6	14947,2	45680,6	3102,85	3675,53	30733,4	-42578	0,326	2,056	-0,932
Коефіцієнт фінансової залежності	1,952	1,583	1,65	2,326	-0,369	0,067	0,676	-0,189	0,042	0,41
Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування)	1,05	1,714	1,565	0,754	0,664	-0,148	-0,811	0,632	-0,087	-0,518

