

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Ванкевич Я. В.

Метою статті є розробка теоретичних підходів до проведення стратегічного аналізу діяльності комерційних банків на основі збалансованої системи показників та аналізу розривів. Викладена адаптація даного методу до особливостей існуючої оперативної, бухгалтерської та статистичної інформації. Емпіричне базове дослідження містить дані Національного банку Республіки Білорусь, дані статистичної та бухгалтерської звітності комерційного банку. Також при складанні системи збалансованих показників спочатку використовується стратегічний план розвитку організації банківського сектору Республіки Білорусь для бізнес-лінії корпоративного сектору. Процедура стратегічного аналізу передбачає проведення оцінок чотирьох основних бізнес-процесів організації (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, персонал та розвиток), що базується на порівнянні значення кожного конкретного показника з їх поточним значенням, виставленням оцінок. Важливим елементом побудови системи збалансованих показників та одночасно першим етапом аналізу розривів (GAP-аналіз) є виявлення розривів між оцінкою перспективних завдань та їх цільовим значенням (100%), а також формування пропозицій за їх дослідженням. У результаті проведення стратегічного аналізу комерційного банку розглянуто перспективи розвитку організації, встановлені проблемні зони в бізнес-процесах, негативні розбіжності між цільовими та фактичними показниками класифікованими за їх видами. У результаті проведення аналізу за системою збалансованих показників та аналізу розривів визначено необхідні заходи для досягнення стратегічних цілей комерційного банку протягом наступного року, а також зроблено висновки щодо необхідності збільшення взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі за допомогою сучасних інформаційно-комунікативних технологій: чат-ботів, цифрових продуктів, онлайн-оформлення, онлайн-презентацій та ін.

Ключові слова: стратегічний аналіз, комерційний банк, збалансована система показників, GAP-аналіз

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Ванкевич Я. В.

Цель статьи состоит в развитии теоретических подходов к проведению стратегического анализа деятельности коммерческих банков на основе сбалансированной системы показателей и анализа разрывов. Произведена адаптация данного метода к особенностям имеющейся оперативной, бухгалтерской и статистической информации. Эмпирической базой исследования являются данные Национального банка Республики Беларусь, данные статистической и бухгалтерской отчетности коммерческого банка. Также при составлении системы сбалансированных показателей первоначально используется стратегический план развития организации банковского сектора Республики Беларусь для бизнес-линии корпоративного бизнеса. Процедура стратегического анализа предполагает проведение оценки четырех основных бизнес-процессов организации (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал и развитие), основанной на сравнении целевого значения каждого из показателей с текущим значением, выставлением оценки. Важным элементом построения системы сбалансированных показателей и одновременно первым этапом анализа разрывов (GAP-анализа) является выявление разрывов между оценкой задач перспектив и их целевым значением (100%), а также формирование предложений по их устранению. В результате проведения стратегического анализа коммерческого банка рассмотрены перспективы развития организации, установлены проблемные зоны в бизнес-процессах, отрицательные разрывы между целевым и фактическим показателем классифицированы по их видам. В результате проведения анализа по системе сбалансированных показателей и анализа разрывов определены необходимые мероприятия для достижения стратегических целей коммерческого банка в течение следующего года, а также сделаны выводы о необходимости увеличения взаимодействия с клиентом в цифровой среде посредством современных информационно-коммуникативных технологий: чат-ботов, цифровых продуктов, онлайн-оформления, онлайн-презентаций и др.

Ключевые слова: стратегический анализ, коммерческий банк, сбалансированная система показателей, GAP-анализ

STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMMERCIAL BANK ACTIVITIES ON THE BASIS OF A BALANCED SCORECARD

Vankevich Yana

The purpose of the article is to develop theoretical approaches to strategic analysis of the activities of commercial banks based on a balanced scorecard and gap analysis. The adaptation of this method to the peculiarities of the available operational, accounting and statistical information has been made. The empirical base of the study is the data of the National Bank of the Republic of Belarus, data of statistical and accounting reports of a commercial bank. Also, when compiling the balanced scorecard, the strategic plan for the development of the organization of the banking sector of the Republic of Belarus is initially used for the corporate business line. The strategic analysis procedure involves assessing the four main business processes of the organization (finance, customers, internal business processes,

personnel and development), based on comparing the target value of each of the indicators with the current value, and setting an assessment. An important element of building a balanced scorecard and, at the same time, the first stage of gap analysis (GAP analysis) is to identify gaps between the assessment of the prospects' tasks and their target value (100%), as well as formulate proposals for their elimination. As a result of the strategic analysis of a commercial bank, the prospects for the development of the organization were considered, problem areas in business processes were identified, negative gaps between the target and actual indicators were classified by their types. As a result of the analysis of the balanced scorecard and the analysis of gaps, the necessary measures were identified to achieve the strategic goals of a commercial bank for the next year, and conclusions were drawn about the need to increase interaction with the client in the digital environment through modern information and communication technologies: chat bots, digital products, online design, online presentations, etc.

Key words: *strategic analysis, commercial bank, balanced scorecard, GAP analysis.*

JEL Classification: *G21, M20*

Банковский сектор является одним из динамично развивающихся видов экономической деятельности. При этом специалисты отмечают, что это одна из наиболее высоко конкурентных отраслей в национальной экономике Республики Беларусь. Еще одной особенностью развития банковской сферы в Республике Беларусь являются высокие темпы ее цифровизации. В этих условиях особенно актуальным становится проведение стратегического анализа деятельности организаций банковского сектора для определения перспективных направлений деятельности и укрепления конкурентных преимуществ. Одним из наиболее эффективных методов проведения стратегического анализа коммерческой организации принято считать подход, основанный на системе сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC), который был предложен Р. Капланом и Д. Нортонем на основе проведенных эмпирических исследований [10]. Однако предложенная ими система сбалансированных показателей основана на доступной эмпирической информации о деятельности коммерческой организации в рыночной экономике и не в полной мере учитывает организации финансового сектора и их данные. Поэтому представляет теоретический интерес и практическую значимость адаптация данного метода к использованию в деятельности организации банковского сектора и на основе данных, содержащихся в формах оперативной, бухгалтерской и статистической отчетности банка.

Теоретические и прикладные аспекты стратегического анализа финансовой организации на основе системы сбалансированных показателей.

На основе проведенных эмпирических исследований Р. Каплан и Д. Нортон [10] доказали, что успешные компании в своих системах сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC) учитывают четыре перспективы: финансы; клиенты; внутренние бизнес-процессы; обучение и развитие. Эти четыре перспективы должны давать ответы на следующие вопросы:

- перспектива «Финансы»: Какое мнение о себе мы должны создать у наших акционеров, чтобы достичь финансовых успехов;
- перспектива «Клиенты»: Какое мнение о себе мы должны создать у наших клиентов, чтобы реализовать свое видение будущего;
- перспектива «Внутренние бизнес-процессы»: в каких бизнес-процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить запросы наших акционеров и клиентов;
- перспектива «Персонал и развитие»: Каким образом мы должны поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего.

Простота и наличие четких логических взаимосвязей между перспективами системы сбалансированных показателей позволяют добиться понимания процессов, происходящих в компании, на уровне всех исполнителей. Сбалансированная система показателей стала очень притягательной концепцией, которая убедила менеджеров в том, что финансовые показатели необходимы, но не достаточны. Сбалансированная система показателей выходит за рамки финансовых параметров, но полностью от них не отказывается. Само название концепции отражает попытку учесть набор показателей, где сбалансированы как кратковременные, так и долгосрочные цели, финансовые и нефинансовые показатели, запаздывающие и опережающие индикаторы, внутренние и внешние перспективы эффективности. Тем не менее, получение доходов остается главной целью любого частного бизнеса. Сбалансированная система показателей помогает менеджерам обратить внимание на самые важные моменты. Многолетний опыт ее использования показывает, что для каждой отрасли и компании есть свои особенности, зависящие от ресурсов и конкурентного положения. Поэтому менеджерам необходимо выделить главные моменты, характерные именно для их организации, и тогда можно будет направить все усилия на повышение эффективности в самых необходимых направлениях.

При составлении системы сбалансированных показателей первоначально используется стратегический план развития организации банковского сектора¹ Республики Беларусь для бизнес-линии корпоративного бизнеса, а также основные финансовые показатели деятельности банка (рис. 1).

¹ В соответствии со ст.5 Закона Республики Беларусь «О статистике» (утв. 28 ноября 2004 г. № 345-3) предусмотрена «конфиденциальность первичных статистических данных организаций, поэтому в тексте статьи присутствуют только относительные показатели, рассчитанные по первичным статистическим данным одного из коммерческих банков Республики Беларусь https://www.belstat.gov.by/o-belstate_2/pravovye-osnovy-gosudarstvennoi-statistiki-respubl/zakon-respubliki-belarus-o-gosudarstvennoi-statist/

Далее процедура стратегического анализа предполагает проведение оценки четырех основных бизнес-процессов организации (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал и развитие), основанной на сравнении целевого значения каждого из показателей с текущим (табл.1-4).

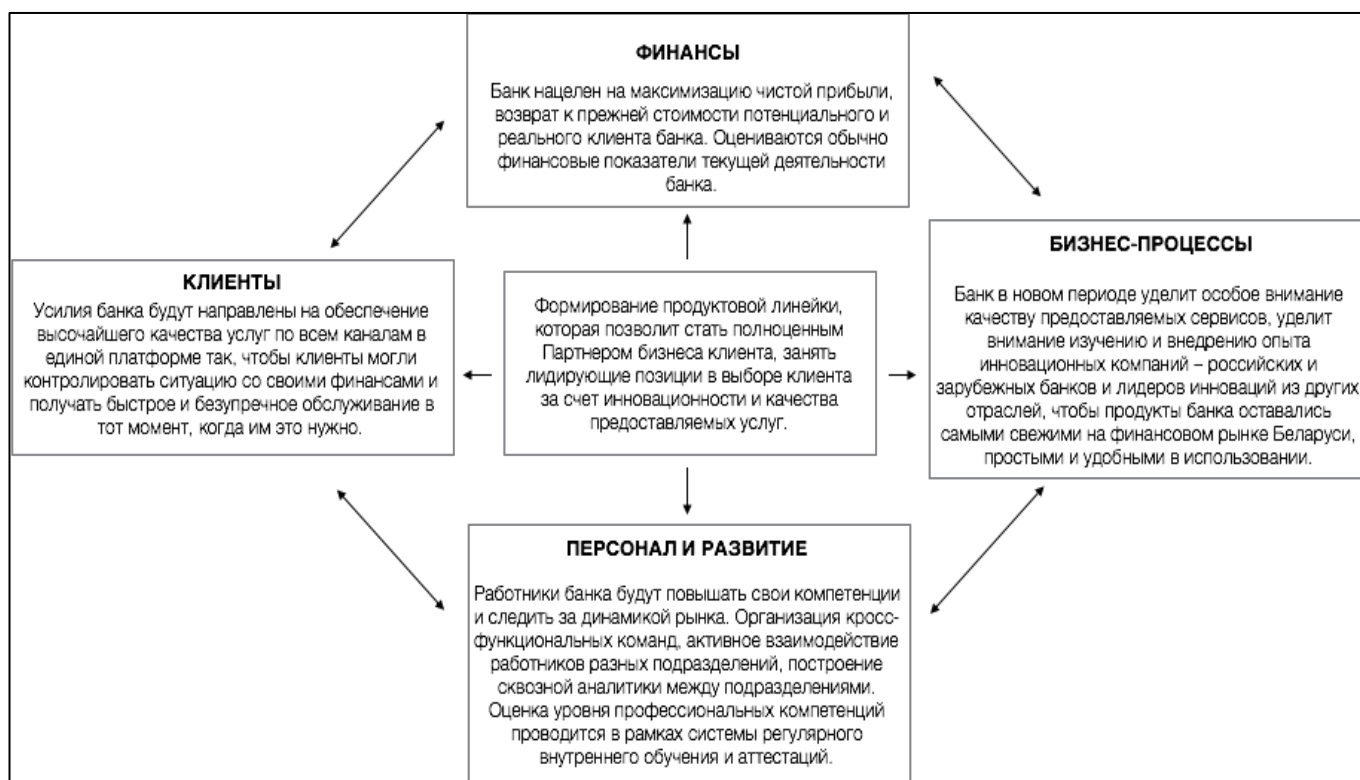


Рисунок 1. Стратегический план развития организации банковского сектора Республики Беларусь (для бизнес-линии корпоративного бизнеса)

Источник: собственная разработка автора на основе данных организации.

Таблица 1. Оценка перспективы «Финансы»

Задача	Оценка, %
Максимизация чистой прибыли банка	104,6
Снижение стоимости потенциального клиента	57,0
Снижение стоимости реального клиента	71,0
Рентабельность собственного капитала	87,2
Абсолютная ликвидность	131,0
Увеличение темпа роста выручки	97,1
Отношение темпа роста выручки к темпу роста затрат	112,3
Кредитный портфель	103,3
Отношение средней процентной ставки по кредитам к средней процентной ставке по депозитам	122,2
Чистый процентный доход	106,7
Средняя прибыль на ставку сотрудника	87,7
Эффективность аутсорсинговых услуг	83,8

Источник: собственная разработка автора на основе данных организации.

В связи с пандемией и политической ситуацией необходимо увеличивать затраты на поиск и привлечение клиентов, что привело к закономерному росту стоимости одного клиента. При этом сократились затраты за счет сокращения количества расчетных пунктов банка, реорганизации структуры банка и перевода сотрудников на дистанционную занятость. Также прогнозируется снижение рентабельности одного сотрудника (размер средней прибыли на 1 ставку), так как в течение 2020 года было большое расширение штата за счет перевода сотрудников на удаленную занятость. Как правило, задаче обработки и поддержки финансовых данных уделяется даже больше внимания, чем необходимо. Важно понимать, что особый акцент на финансовых показателях ведет к «несбалансированной» ситуации в отношении других перспектив.

Каждая стратегическая цель связана с одной из перспектив развития банка. Современная философия менеджмента учитывает растущую важность ориентации на клиента и его удовлетворенности в любой сфере. Основным критерий следующий: если клиенты не удовлетворены, то они найдут других поставщиков.

Таблица 2. Оценка перспективы «Клиенты»

Задача	Оценка, %	Комментарий
Расширение активной (приносящей доход) клиентской базы	96,2	В связи с пандемией многие организации закрылись, что повлияло на показатель
Количество потенциальных клиентов (лидов) в год	85,2	В связи с пандемией и политической ситуацией изменилась активность предпринимателей
Индекс удовлетворенности клиентов (CSI)	95,5	Уровень удовлетворенности сильно упал в 2018 году (клиенты перешли в стадию нейтрального отношения к банку в ожидании улучшений и обновлений процессов), сейчас возвращается на прежний уровень
Уровень лояльности клиентов (NPS)	126,4	Уровень лояльности упал в 2018 году, но поднимается благодаря введению новых сервисов для клиентов, проведение обучений для них, консультаций
Доля банка на рынке действующих индивидуальных предпринимателей	102,5	
Доля банка на рынке действующих юридических лиц	103,8	
Имидж банка	96,7	Оценка производилась на основе внутренних данных банка, приведена в бальном соотношении
Доля «молодых и активных» клиентов в общем количестве клиентов банка	81,0	
Рейтинг мобильного приложения банка для бизнеса	110,6	

Источник: собственная разработка автора на основе данных организации.

Низкая эффективность по этому направлению – явный индикатор будущего упадка компании, даже если текущая финансовая картина вполне благополучна. Чтобы разработать показатели удовлетворенности, необходимо проанализировать типы клиентов и процессов, для которых обеспечивается тот или иной продукт или услуга.

Перспектива «Внутренние бизнес-процессы» относится к внутренним бизнес-процессам. Показатели этого направления позволяют менеджерам определить, насколько хорошо работает компания, соответствуют ли продукты и услуги требованиям клиентов.

Таблица 3. Оценка перспективы «внутренние бизнес-процессы»

Задача	Оценка, %
Средний срок рассмотрения сделок быстрого кредитования, дней	88,2
Расширение линейки продуктов	107,7
Создание небанковских сервисов	150,0
Скорость вывода готового продукта на рынок, дней	84,6
Передача работ на аутсорсинг: разработка ПО для сервисов банка (чат-боты, например), разработка макетов рекламы, видеороликов, др.)	108,8
Снижение расходов на рекламу продуктов	111,7
Эффективность аутсорсинговых услуг (ROI, %)	75,5
Темп роста расходов в сравнении с темпом роста выручки	126,6
Качество оказываемых услуг	118,1
Качество системы мотивации персонала	101,1
Инновационность в коммуникации с клиентом	73,0
Сокращение операционных расходов на 1 доходоприносящего клиента	111,0

Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Создание небанковских сервисов связано с услугами по регистрации бизнеса, добровольному медицинскому страхованию, проведению анализа конкурентов, оказанию юридических услуг, SEO-продвижению. Расширение линейки продуктов банка связано с незапланированным внедрением двух новых продуктов (добровольное медицинское страхование и новый зарплатный проект). Оценка эффективности аутсорсинговых услуг проведена через показатель ROI (возврат инвестиций). Для расчёта ROI учитываются дополнительные расходы, которые формирует найм разработчиков: фонд заработной платы и налоги на фонд труда, аренда помещения, коммунальные и офисные расходы, коммуникации, администрирование (юридическая поддержка, бухгалтерия, ведение кадров, IT администрирование, др.), амортизация ПК программистов и оборудования, медицинская страховка, затраты на поиск персонала, обучение компетенциям проекта, выплата неустойки при увольнении сотрудника.

Таблица 4. Оценка перспективы «Персонал и развитие»

Задача	Оценка, %	Комментарий
Уровень удовлетворенности сотрудников	97,8	Почти достигли целевого показателя несмотря на срочный массовый перевод на удаленную работу. Недовольны недостаточным обеспечением удаленных рабочих мест
Текучесть кадров среди специалистов, имеющих высшее образование	83,3	Целевое значение принято внутри банка
Квалификация сотрудников	108,2	Целевое значение (в соответствии с нормативами, не менее 30% сотрудников должны повысить свою квалификацию в течение года)
Удовлетворенность сотрудников предоставленным обучением	105,3	Организовано внутреннее обучение, вложения в профессиональное обучение, приглашение спикеров, оплата обучения в магистратуре БГУ
Сравнение средней заработной платы в банке со средней по Республике Беларусь	101,1	
Уровень креативности персонала	103,1	Постоянно проводится фабрика идей, где сотрудники могут дать свои идеи/предложения. Показатель - план/факт количества идей, %
Мотивированность персонала	88,0	Выполнение основных KPI, %. Сыграло роль общее снижение количества юридических лиц и индивидуальных предпринимателей
Качество подбора персонала	97,9	Сколько % проходит испытательный срок
Загрузка персонала	103,3	Количество доходоприносящих клиентов на 1 сотрудника банка. Показатель ранее был равен 4,9-5,5%
Доля затрат на обучение сотрудников в доле затрат на персонал	115,5	Организовано внешнее обучение: вложения в профессиональное обучение, приглашение спикеров, оплата обучения в магистратуре БГУ и за рубежом
Рентабельность персонала	127,5	Отношение затрат на персонал к чистой прибыли

Источник: собственная разработка автора на основе данных организации.

Перспектива «Персонал и развитие» включает в себя обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры, как в индивидуальном плане, так и на уровне корпорации. В компании, где работают образованные люди, сотрудники становятся основным ресурсом. В современных условиях быстрых технологических изменений, работникам умственного труда необходимо постоянно совершенствоваться. Правительственные организации часто не могут набирать новых технически подготовленных работников, и одновременно сокращают обучение своих сотрудников. Это основной признак «утечки мозгов», которую нужно остановить. Определенные показатели должны продемонстрировать руководству, где нужно сосредоточить средства на подготовку сотрудников, чтобы они принесли максимальную пользу.

Обучение и развитие составляют фундамент успеха любой прогрессивной организации. На рисунке 2 схематично представлены взаимосвязи между выбранными показателями.

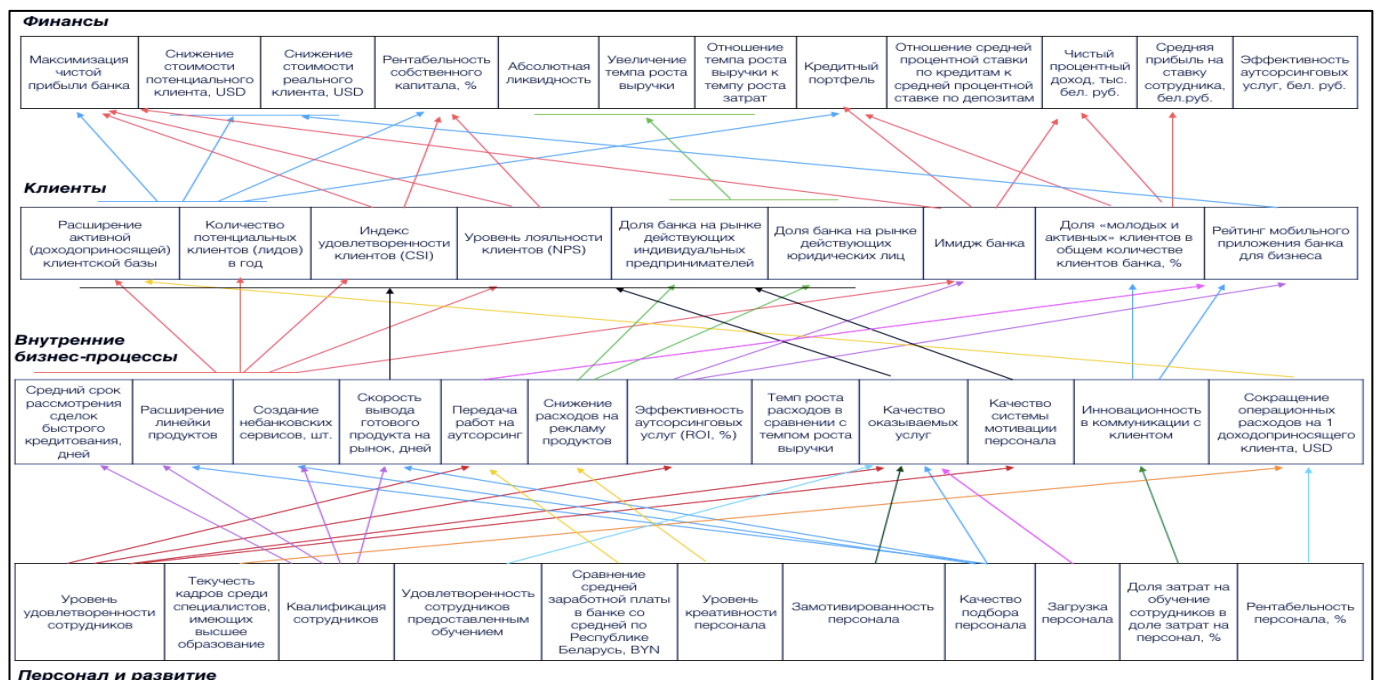


Рисунок 2. Взаимосвязи между показателями матрицы системы сбалансированных показателей

Источник: собственная разработка автора на основе данных организации.

Следующим этапом анализа необходимо представить все показатели и их значения в графической форме (рис. 3).

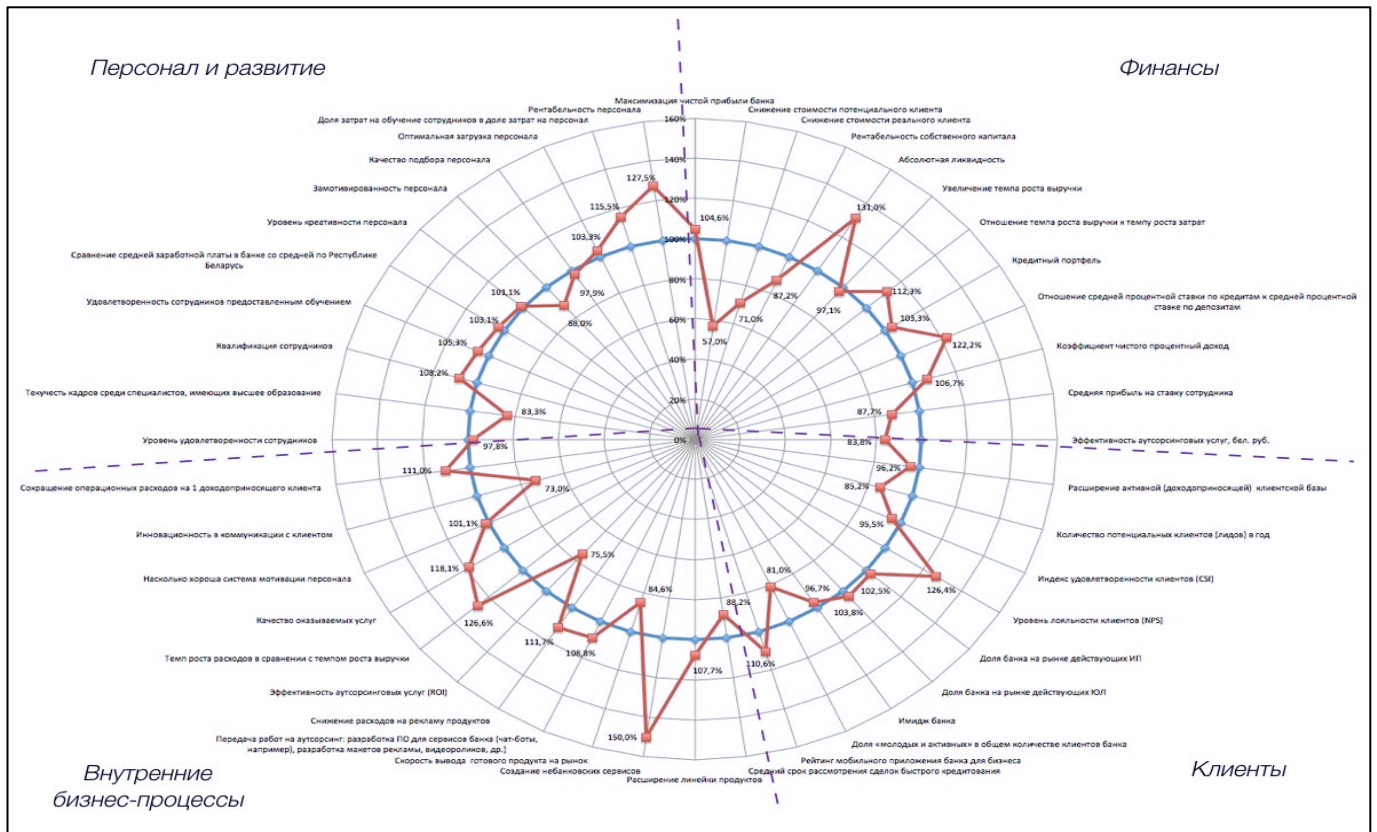


Рисунок 3. Графическое представление системы сбалансированных показателей для корпоративного бизнеса коммерческого банка

Источник: собственная разработка автора на основе данных организации.

GAP-анализ и его результаты.

Важным элементом построения системы сбалансированных показателей и одновременно первым этапом анализа разрывов (GAP-анализа) является выявление разрывов между оценкой задач перспектив и их целевым значением (100%), а также формирование предложений по их устранению. GAP-анализ или анализ разрывов – метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели. В сертификации GAP-анализ или диагностический аудит – это один из инструментов консалтинга. Для менеджеров этот инструмент является эффективным помощником в следующих вопросах:

- определение участка приложения усилий;
- постановка задач и планирование действий;
- оценка стоимости проведения работ;
- согласование необходимых работ и решений с заказчиком.

GAP-анализ (или анализ разрывов) необходимо использовать для регулярной проверки выполнения стратегии: сравнивать реальные и ожидаемые результаты, планировать корректирующие действия. В результате проведения GAP-анализа аналитик составляет «диагностический» отчет – детальное изложение по каждому пункту стандарта: что в компании соответствует требованию, где и какие есть пробелы, что нужно дополнить, исправить или изменить. В таблице 5 представлены выделенные ранее разрывы и их типы.

Заключительным этапом анализа разрывов является проработка предложений по устранению разрывов исходя из их типа.

Конкурентный тип разрыва выражен факторами:

- текучесть кадров среди специалистов, имеющих высшее образование;
- уровень удовлетворенности сотрудников;
- мотивированность персонала;
- качество подбора персонала;
- текучесть кадров специалистов с высшим образованием;
- недостаточно короткий срок рассмотрения заявок по кредитам;
- недостаточно высокая скорость вывода нового продукта на рынок, таким образом, при одновременном желании внедрить новый продукт на рынок, могут выиграть конкуренты. Также могут успеть «увести» идею.

Таблиця 5. Аналіз розривів (GAP-аналіз)

Разрыв	Оценка, %	Тип разрыва
Снижение стоимости потенциального клиента	57,0	Планирования
Снижение стоимости реального клиента	71,0	Планирования
Рентабельность собственного капитала	87,2	Производственный
Увеличение темпа роста выручки	97,1	Стратегический
Средняя прибыль на ставку сотрудника	87,7	Стратегический
Эффективность аутсорсинговых услуг (сколько экономим на передаче услуг на аутсорсинг)	83,8	Конкурентный
Расширение активной (доходоприносящей) клиентской базы	96,2	Стратегический
Количество потенциальных клиентов (лидов) в год	85,2	Рыночный
Индекс удовлетворённости клиентов (CSI)	95,5	Оценки клиентам качества услуг
Имидж банка	96,7	Имиджевый
Доля «молодых и активных» клиентов в общем количестве клиентов банка	81,0	Стратегический
Средний срок рассмотрения сделок быстрого кредитования	88,2	Конкурентный
Эффективность аутсорсинговых услуг (ROI – возврат инвестиций)	75,5	Стратегический
Инновационность в коммуникации с клиентом	73,0	Вовлечённости
Уровень удовлетворенности сотрудников	97,8	Конкурентный
Текучесть кадров среди специалистов, имеющих высшее образование	83,3	Конкурентный
Замотивированность персонала	88,0	Конкурентный
Качество подбора персонала	97,9	Конкурентный

Источник: собственная разработка автора на основе данных организации.

Данный тип разрыва можно решить за счет:

1. улучшение условий удаленных рабочих мест, выделение более качественных ноутбуков;
2. доработать исходные материалы для анализа (сводные таблицы, автоподсчет), внедрение автоматической скоринговой системы;
3. передача работ на аутсорсинг;
4. упрощение и ускорение процессов внутрифирменного согласования;
5. повышение квалификации HR-менеджеров.

Рыночный тип разрыва выражен факторами: снижение стоимости потенциального клиента; снижение стоимости реального клиента; уменьшение количества поступающих лидов (потенциальных клиентов) в год. Данный тип разрыва можно решить за счет создания более интересных условий для новых клиентов, специальных предложений, акций.

Стратегический тип разрыва выражен факторами: увеличение темпа роста выручки; средняя прибыль на ставку сотрудника; расширение активной (доходоприносящей) клиентской базы; доля «молодых и активных» клиентов в общем количестве клиентов банка; эффективность аутсорсинговых услуг (ROI – возврат инвестиций %).

Данный тип разрыва можно решить за счет:

- 1) улучшение условий удаленных рабочих мест, выделение более качественных ноутбуков;
- 2) доработка исходных материалов для анализа (сводных таблиц, автоподсчета), внедрение автоматической скоринговой системы;
- 3) повышение уровня работы активных продавцов и клиент-менеджеров (повышение их квалификации, профессионализма);
- 4) необходимо привлекать вновь зарегистрированных юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, разработана методика поиска новых клиентов, в 2021 году ожидается внедрение.

Разрыв типа планирования выражен факторами снижения стоимости потенциального и реального клиентов. Решить его можно за счет улучшения условий для привлечения новых клиентов: проведение акций, специальных предложений, мероприятий, повышающих лояльность. Производственный тип разрыва выражен недостаточной рентабельностью собственного капитала. Для его нейтрализации необходимо увеличение чистой прибыли банка путем оптимизации расходов (например, перевод на удаленную занятость, смена подрядчиков). Имиджевый тип разрыва, разрыв типа вовлеченности и разрыв оценки клиентом качества услуг выражены соответственно следующими факторами: индекс удовлетворенности клиентов (CSI), имидж банка и инновационность в коммуникации с клиентом. Для нейтрализации данных разрывов планируется:

- 1) запуск нового сайта и мобильных приложений в 2021 году;
- 2) ориентация маркетинговой стратегии на повышение узнаваемости и повышение имиджа банка, а не на презентацию продуктов;
- 3) увеличения взаимодействия с клиентом в цифровой среде (создание чат-ботов, рассылок, оформление продуктов онлайн, создание цифровых продуктов).

По результатам проведения анализа коммерческого банка на основе системы сбалансированных показателей выделены основные направления для его стратегического развития. Также планируется увеличение чистой прибыли банка путем оптимизации расходов (например, перевод на удаленную занятость, смена подрядчиков).

Система сбалансированных показателей в комбинации с анализом разрывов при качественно подобранном наборе показателей даёт полноценную оценку бизнес-процессов в организации и формирует представление о необходимом стратегическом развитии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Лощинина, И. *Современные технологии управления*. Журнал «BYTE/Россия», № 9. 2007.
2. Бойко Н. Е. *Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления предприятием*. Известия Российского педагогического университета им. А. И. Герцена. 2007. № 43. С. 58-60.
3. Ветлужских Е. В. *Особенности BSC предприятий малого бизнеса. Управление компанией*. 2006. № 3. С. 35-37.
4. Гершун А., Горский М. *Технологии сбалансированного управления*. М., 2005.
5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ.* М., 2003.
6. Кочнев А. Ф. *С чего начать разработку сбалансированной системы*. URL: <http://www.iteam.ru>
7. Курилова А. А. *Построение сбалансированной системы показателей как эффективного средства финансового механизма управления на предприятиях автомобильной промышленности*. Корпоративные финансы. 2011. № 1(17). С. 55-67.
8. Мицкевич А. *Структура сбалансированной системы показателей фирмы. Экономические стратегии*. 2004. № 5. С. 132-137
9. Фридаг Х. Р., Шмидт В. *Сбалансированная система показателей: пер. с нем.* Москва, 2007.
10. Kaplan R., Norton D. *Strategy maps. Transformation of the intangible assets into tangible results*. Publisher: General Business. 2005, 512 p.
11. Peter Horvat. *Doctor of Economics, professor, head of the general theory of business economics and controlling the University of Stuttgart (Germany) International Journal «Problems of theory and practice of management»*
12. Kochnev Alexander Yusupov. *Cand., CEO of consulting company «AyTim» (ITeam) (Moscow). Development of Balanced Scorecard: Step-by-step*. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article. Дата доступа: 24.12.2020.
13. *Develop a balanced scorecard. Methodology*. URL: http://www.businessstudio.ru/files/metodika_razrabotka_sbalansirovannoy_sistemy_pokazateley.doc. Дата доступа: 27.12.2020.

References

1. Loshchinina, I. (2007). *Sovremennyye tekhnologii upravleniya [Modern control technologies]*. ZHurnal «BYTE/Rossiya», 9.
2. Bojko, N. E. (2007). *Integraciya sbalansirovannoj sistemy pokazatelej v sistemu upravleniya predpriyatiem [Integration of the balanced scorecard into the enterprise management system]*. Izvestiya Rossijskogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gercena, 43. 58-60.
3. Vetluzhskih, E. V. (2006). *Osobennosti BSC predpriyatij malogo biznesa [Small Business BSC Features]*. *Upravlenie kompaniej*, 3. 35-37.
4. Gershun, A. & Gorskiy, M. (2005). *Tekhnologii sbalansirovannogo upravleniya [Technologies of balanced management]*. М.
5. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2003). *Sbalansirovannaya sistema pokazatelej [Balanced Scorecard]*. *Ot strategii k dejstviyu: per. s angl.* М.
6. Kochnev, A. F. *S chego nachat' razrabotku sbalansirovannoj sistemy [Where to start developing a balanced system]*. URL: <http://www.iteam.ru>
7. Kurilova, A. A. (2011). *Postroenie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej kak effektivnogo sredstva finansovogo mekhanizma upravleniya na predpriyatiah avtomobil'noj promyshlennosti [Construction of a balanced scorecard as an effective means of a financial management mechanism at automotive enterprises]*. *Korporativnyye finansy*, 1(17). 55-67.
8. Mickevich, A. (2004). *Struktura sbalansirovannoj sistemy pokazatelej firmy [Structure of the balanced scorecard of the firm]*. *Ekonomicheskie strategii*, 5. 132-137.
9. Fridag, H. R. & Shmidt, V. (2007). *Sbalansirovannaya sistema pokazatelej [Balanced Scorecard]: per. s nem.* Moskva.
10. Kaplan, R. & Norton, D. (2005). *Strategy maps. Transformation of the intangible assets into tangible results*. Publisher: General Business. 512 p.
11. Peter Horvat. *Doctor of Economics, professor, head of the general theory of business economics and controlling the University of Stuttgart (Germany) International Journal «Problems of theory and practice of management»*
12. Kochnev Alexander Yusupov. *Cand., CEO of consulting company «AyTim» (ITeam) (Moscow). Development of Balanced Scorecard: Step-by-step*. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article.

13. Develop a balanced scorecard. Methodology. URL: http://www.businessstudio.ru/files/metodika_razrabotka_sbalsansirovannoy_sistemy_pokazateley.doc.

ДАНИ ПРО АВТОРА

Ванкевич Яна Володимирівна, магістрант
Установи освіти «Білоруський державний економічний університет»,
220076, Республіка Білорусь, м. Мінськ, пр. Партизанський 26.
e-mail: ya.vankevich@ya.ru.

ДАНИЕ ОБ АВТОРЕ

Ванкевич Яна Владимировна, магістрант
Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»,
220076, Республика Беларусь, г. Минск, пр. Партизанский 26.
e-mail: ya.vankevich@ya.ru.

DATA ABOUT THE AUTHOR

Vankevich Yana, Master's student of the Educational Institution «Belarusian State Economic University»,
220076, Republic of Belarus, Minsk, Partizansky Ave. 26.
e-mail: ya.vankevich@ya.ru.

УДК 330.33.012:669 (477)

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-48-119-131>

МОДЕЛЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ ПРИРОДНО-ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Горошкова Л. А.,
Хлобистов Є. В.

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження зумовлена тим, що виконання цілей сталого розвитку, адаптованих до національних умов, забезпечення практичного переходу країни та її регіонів до моделі сталого розвитку вимагає використання усіх можливостей та ресурсів, підвищення ефективності використання природно-ресурсного та соціально-економічного потенціалу розвитку територій як основної мети державної політики. Саме такі завдання стоять на сучасному етапі реформування адміністративно-територіального устрою країни.

Постановка проблеми. Одним з основних завдань здійснення адміністративно-територіальної реформи є переформатування відносин і повноважень між адміністративно-територіальними одиницями, створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та надання їм розширених прав щодо управління власним сталим розвитком. Отже існує необхідність методологічного обґрунтування процесу та умов максимально ефективного використання природно-ресурсного та соціально-економічного потенціалу територій, як основи їх збалансованого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасними аспектами вирішення проблем децентралізації та реформування адміністративно-територіального устрою у країні займаються такі вчені, як Павлюк А. П., Олійник Д. І., Баталов О. А., Дацко О. І., Муркович Л. Л., Молодожен Ю. Б. та ін. [1-4]. Результати власних досліджень проблеми наведені в [5-11].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Оскільки існує нерівність в забезпеченості територій базовими умовами до яких належать наявність природних ресурсів, демографічна ситуація, соціально-економічний потенціал, потребує вирішення проблема розробки системних механізмів сприяння створенню фінансово спроможних та самодостатніх громад та їх інфраструктурного забезпечення як основи сталого, збалансованого розвитку територій та країни в цілому.

Постановка завдання, мети дослідження. Наведеними вище обставинами зумовлена доцільність визначення важелів та механізмів забезпечення інфраструктурного сталого розвитку об'єднаних територіальних громад.

Метод та методологія проведення дослідження. У процесі проведення дослідження використані загальнонаукові (аналіз та синтез, індукція та дедукція, аналітичне групування) та спеціальні (абстрагування, моделювання і т.ін.) методи вивчення економічних явищ і процесів.

Викладення основного матеріалу. У роботі було проведено дослідження динаміки державної підтримки інфраструктурного розвитку ОТГ, видатків розвитку (капітальних видатків) та ефективності чинного механізму нарахування інфраструктурної субвенції на прикладі Запорізької області.

Виявлена наявність залежності між обсягами інфраструктурної субвенції та видатками розвитку (капітальними видатками).