

РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХИСНОЇ ФУНКЦІЇ КРЕДИТНИХ СПІЛОК В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ

Проаналізовано теоретичні та організаційні засади розвитку кредитних спілок. Сформульовано напрями активізації їх розвитку в Україні з метою пом'якшення проявів кризових явищ.

The theoretical and organizational bases of development of the credit unions is analyzed. The directions of activation of their development in Ukraine for reduction of crisis' influence are formulated

Постановка проблеми. Процеси подальшої ринкової трансформації національної економіки зумовлюють необхідність ґрунтовних наукових досліджень діяльності кооперативних організацій, які в ринкових умовах виконують специфічну соціально-економічну місію, пов'язану із забезпеченням своїх членів необхідними послугами, чим суттєво послаблюють окремі негативні аспекти ринкових відносин і підвищують соціальну спрямованість та ефективність ринкової економіки. Кооперативні організації є важливою складовою ринкових систем більшості країн світу, і впродовж останніх 10 років набувають активного розвитку на ринку фінансових послуг України.

Найбільш поширеним у світі видом кооперативних організацій є кредитні кооперативи. Досвід функціонування цього виду кооперації розповсюджений у більшості країн у вигляді розвинутих фінансових систем кредитних спілок, кооперативних банків та інших форм фінансової взаємодопомоги. Посилення уваги до розвитку системи кредитної кооперації зумовлюється розгортанням кризових явищ, посиленням соціально-економічної напруги в суспільстві, підвищенням рівня соціальної та фінансової незахищеності населення. Значна роль у подоланні фінансово-економічних наслідків кризи відводиться кредитним спілкам, які за природою своєї діяльності орієнтовані не на отримання економічного прибутку, а на забезпечення добробуту своїх членів. Досвід функціонування даного виду кооперації свідчить про активізацію їх розвитку саме на етапах стагнації в економіці, а якісне їх функціонування сприяє забезпеченню стабільності фінансових систем та вирішенню соціальних проблем. В зв'язку з цим проблеми, що пов'язані з розробкою шляхів розвитку в державі дієвої системи кредитної кооперації, є досить актуальними і потребують невідкладного вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти функціонування інститутів кредитної кооперації частково досліджувалися в роботах Ф. Райффайзена, Г. Шульце-Деліча, В. Гааза, Д. Річардсона, К. Махона, С. Ріка, А. Еванса, Б. Бранча, С. Баучера, М. Туган-Барановського, А. Анциферова, М. Алімана, М. Шкляра, І. Витановича та інших. Широке коло питань діяльності кредитних спілок досліджувалося у працях В. Гончаренка, О. Пантелеймоненка, А. Оленчика, Р. Коцовської та інших. Різні аспекти діяльності суб'єктів фінансового ринку в Україні досліджувалися І. Лютим, А. Поддєрьогіним, О. Папакою та іншими вітчизняними вченими. Останнім часом також дедалі більше з'являється і дисертаційних робіт, пов'язаних з окремими напрямами функціонування кредитних кооперативів, внутрішнього та зовнішнього механізму їх розвитку. Зокрема, це дисертаційні роботи Гончаренка В.В., Фарата О.В., Пожара А.А. та інших. Однак, загальна кількість наукових досліджень даного напрямку не перевищує й 20 робіт, а окремі аспекти розвитку системи кредитної кооперації та шляхи використання міжнародного досвіду для формування ефективного кооперативного сектору в фінансово-кредитній системі України залишаються не дослідженими сучасною економічною наукою та є надзвичайно актуальними в умовах фінансової кризи.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Зокрема, потребують дослідження причинно-наслідкових зв'язків у контексті визначення функцій кредитних кооперативів та їх реалізації в умовах фінансової кризи, зумовленої відкритістю та недостатньою захищеністю національної економіки в умовах розгортання глобалізації цих процесів.

Формулювання завдань та цілей статті. Основною метою даної статті є розкриття особливостей реалізації захисної функції кредитних спілок як інституційної форми кредитної кооперації в умовах подолання наслідків фінансової кризи в Україні, вивчення і аналіз переваг їх функціонування в умовах розгортання соціально-економічної кризи.

Виклад основного матеріалу. Кредитні спілки розвиваються в Україні вже понад 10 років та поступово займають своє місце серед основних суб'єктів ринку фінансових послуг поряд з банками, ломбардами, довірчими товариствами тощо. Разом з тим потребують переосмислення сутність та основні принципи діяльності цих інститутів ринку фінансових послуг в умовах кризи. Переважно кредитні спілки відродилися в національній фінансовій системі спочатку з юридичним статусом громадської організації, головною метою якої є "фінансовий та соціальний захист її членів шляхом залучення їх особистих заощаджень для взаємного кредитування" [5]. Однак, останнім часом діяльність кредитних спілок суттєво змінилась. Сфера діяльності кредитних спілок щодо надання фінансових послуг в сучасних умовах дедалі більше приваблює суб'єктів приватного підприємництва з огляду на зростання попиту на фінансові послуги, особливо надання кредитів та залучення внесків на вигідніших, порівняно з банками, умовах та збільшою стабільністю і достатньо високим рівнем прибутковості цієї сфери діяльності. Це зумовлено тим, що кредитна спілка орієнтується на задоволення попиту лише своїх членів, що реалізується шляхом взаємної довіри один до одного і на цій основі сприяє формуванню вигідних умов надання фінансових послуг. З іншого боку, особливістю кредитних спілок як "неприбуткової організації, заснованої фізичними особами на кооперативних засадах з метою задоволення потреб її членів у взаємному кредитуванні та наданні фінансових послуг за рахунок об'єднаних грошових внесків членів кредитної спілки" [4, с.121] є визначення її "фінансовою установою", що посилює додатковий інтерес до них з боку держави, через їх соціально-економічну значущість у будь-яких економічних умовах. Як джерело короткотермінового кредитування фізичних осіб – своїх членів кредитні спілки сприяють задоволенню потреб різних верств населення шляхом підвищення платоспроможного попиту на товари та послуги і тим самим зменшуючи соціальну напругу в суспільстві. З метою закріплення статусу кредитних спілок на ринку фінансових послуг впродовж останніх років дедалі активніше дискутуються питання розширення спектру фінансових послуг для кредитних спілок та можливість залучення ними коштів частини юридичних осіб. Зазначене суттєво підвищить роль інститутів кредитної кооперації на

ринку фінансових послуг, але й одночасно сприятиме збільшенню додаткових витрат на утримання кредитної спілки та дотримання умов їх ефективного функціонування. Тому будь-які зміни у вимогах до діяльності кредитної спілки одночасно матимуть як позитивні, так і негативні наслідки для її спілчан.

Витоки створення кредитних спілок пов'язані з ідеєю фінансової самопомогги, яка виникла ще у 50-х роках XIX сторіччя в Німеччині. Саме у цей період, внаслідок прискорення промислового розвитку, гостро постала проблем нестачі коштів не тільки у підприємців, але й у певних груп приватних осіб, поєднаних спільними виробничими, професійними та соціальними інтересами, при неможливості взяти кредит у банках. І на основі допомоги людей один одному власними коштами було запропоновано принципи організації кооперативного кредитування. Тому, як засвідчує історичний досвід функціонування даного інституту, кредитна кооперація в умовах обмеженості фінансових ресурсів спроможна забезпечити підвищення ефективності функціонування і самої кредитної спілки, і посилити реалізацію захисної функції кредитної спілки перед своїми учасниками.

Юридичний статус кредитних спілок щодо неприбуткової соціально-економічної природи цих організацій дозволяє виділити основні функції кредитних спілок, реалізація яких забезпечує дієвість "кооперативних засад", що є найголовнішою ознакою, яка відрізняє кредитні спілки від інших суб'єктів фінансового ринку та визначає їх неприбуткову природу.

Розуміння неприбуткової кооперативної природи кредитних спілок є надзвичайно актуальним для об'єктивного розуміння значення цих установ в економіці України та ролі кредитного руху у підвищенні добробуту населення, але й складним одночасно. Справа у тім, що ці установи ставлять в основі своєї діяльності не отримання прибутку, а забезпечення фінансового та соціального захисту своїх членів. Тому активізація їх створення припадає на етапи посилення вимог банківської системи до кредитування фізичних осіб, підприємців та фермерів. Традиційно саме зазначені потенційні позичальники являють собою носіїв споживчих потреб та надмірну ризиковість операцій з ними. З огляду на це, традиційним для кредитних спілок завжди було задоволення споживчого попиту своїх членів за рахунок об'єднання коштів.

Поширення операцій банківських установ на нетрадиційний, ризиковий, але прибутковий сегмент – споживче кредитування, тільки підсилило негативні наслідки прояву кризових явищ через невідповідність відтворювальної функції банківської системи, спричиненої орієнтацією на споживчі кредити замість надання довгострокових кредитів підприємствам для забезпечення відтворювальних процесів в економіці. Так, за даними Держкомстату України [6] щодо забезпечення інвестицій кредитними ресурсами банків, частка даного джерела у загальній структурі фінансування інвестицій за період 2000-2007 рр. хоча і зростає, але залишається надзвичайно незначною для забезпечення відтворювальних процесів на рівні економіки. Так, тільки 16,6 % у загальному обсязі інвестицій в основний капітал складала у 2007 році кредити банків та інші позики. І хоча за період 2000-2007 рр. частка кредитів в фінансовому забезпеченні інвестицій в основний капітал зростає з 1,7 % до 16,6 %, однак значна частина (83,4 % ресурсів банків 2007 року) не були задіяні в реалізації відтворювальної функції банківської системи, покриваючи потреби поточного споживання. Зважаючи, що зобов'язання банків за коштами, залученими на рахунки фізичних осіб, у 2007 році становили 58,7 %, така тенденція є вкрай небезпечною для національної економічної системи.

Слід відмітити прискорення розвитку кредитування, яке провадиться кредитними спілками останніми роками. За даними Державної комісії з регулювання ринку фінансових послуг, у секторі кредитних спілок спостерігається стабільне зростання основних показників, які свідчать не лише про високі темпи нарощення активів, а й суттєве збільшення чисельності членів кредитних спілок, що свідчить про підвищення довіри споживачів до нього. Так, станом на кінець 2007 року кредитними спілками залучено 3451 млн. грн., що на 79 % перевищує суму коштів, залучених на кінець 2006 року. Суттєво зросли також обсяги кредитування членів кредитними спілками – на 74 % за 2007 рік. Протягом 2007 року кількість членів кредитних спілок збільшилася на 34 %, з яких з яких майже 24 % – члени КС, які мають чинні кредитні договори, та 10,3 % – члени спілок, які мають внески на депозитних рахунках. І хоча сума неповернених кредитів кредитними спілками зростає у 2007 році порівняно з показником 2005 року майже у 3 рази, частка таких кредитів у загальній структурі кредитного портфелю (у залишках на кінець року) в цілому по системі кредитних спілок становить 6,3 %, що на 0,2 % менше показника 2005 року та перевищує аналогічний показник 2006 року на 0,3 %. Зростає і показник залучення депозитних внесків у 2007 році порівняно з 2005 роком у 3,03 рази, а зростання доходів – у 1,7 рази [7]. Зазначене свідчить про достатню надійність функціонування кредитного механізму в кредитних спілках, а відтак і більшу надійність залучення внесків, що є досить суттєвим для збереження заощаджень та забезпечення соціального та фінансового добробуту населення в умовах кризи.

Захисна функція кредитних спілок закладена в самій природі їх функціонування. Насамперед, будь-яка кредитна спілка являє собою унікальний фінансово-господарський механізм. У ході здійснення діяльності з надання кредитів, кошти, що надходять до кредитної спілки у вигляді плати за послуги понад їх собівартість від обслуговування своїх членів, які є одночасно його власниками, та які між ними й розподіляються за відповідний період діяльності. Сума отриманих таких коштів до розподілу залежить від сумлінності виконання зобов'язань щодо їх повернення самими членами спілки і слугує в кінцевому підсумку ніби відшкодуванням отриманого кредиту. Тому сумлінність кожного учасника щодо виконання взаємних зобов'язань сприяє захищеності внесків в кредитній спілці. Разом з тим, загострення конкуренції між кредитними спілками та банками щодо сегменту споживчого кредитування призвела до появи на ринку фінансових послуг "нетрадиційних" кредитних спілок, орієнтованих на споживача. Саме це створює останнім часом проблеми для ефективного функціонування системи кредитної кооперації в цілому, появи "псевдо кредитних спілок" і тому подібних утворень.

На користь захисної функції кредитної спілки в умовах кризи свідчить і той факт, що її члени самостійно і за взаємною згодою встановлюють механізм фінансування діяльності спілки й визначають його цінову політику. Так, кредитна спілка діє в інтересах своїх членів, які є одночасно власниками та користувачами послуг (клієнтами), і має на меті надання їм фінансових послуг на вигідніших умовах, ніж пропонуються на фінансовому ринку. В зв'язку з цим кредитні спілки, як правило, видають кредити під нижчі відсотки, а нараховують на вклади вищі відсотки, ніж інші суб'єкти фінансового ринку. Це стає можливим через низькі операційні затрати кредитних спілок та особливості неприбуткового фінансового механізму діяльності.

У випадку, якщо встановлені ціни не покривають собівартості діяльності кооперативу, його члени будуть

змушені самостійно компенсувати збитки шляхом внесення додаткових внесків. Тому плата за послуги, які надаються кредитною спілкою, встановлюється за взаємною згодою членів в порядку, передбаченому статутом або рішеннями загальних зборів, а по закінченні фінансового року після визначення фактичної собівартості діяльності, сума перевищення фінансового результату над його витратами за спільним рішенням членів може розподілятися між його членами, у вигляді

так званих "кооперативних виплат", що фактично є поверненням частини плати за користування послугами, яка перевищила їх собівартість, здійснюються нарахування на пайові внески, спрямовується на поповнення резервів спілки, або збільшення суми капіталу.

Найбільш важливі особливості діяльності кредитних спілок, які забезпечують реалізацію захисної функції по відношенню до учасників, наведені таблиці (табл. 1).

Таблиця 1. Особливості функціонування кредитної спілки, що сприяють реалізації її захисної функції в умовах кризи

Принципи діяльності	Напрямок застосування в діяльності	Результат застосування в умовах кризи
Фінансова взаємодопомога	Спільні економічні інтереси (потреби) спілчан, які є одночасно власниками й єдиними споживачами фінансових послуг. Членство є добровільним та особистим	Створення системи самопомоги населення
Доступність фінансових ресурсів	Спілка прагне надавати послуги своїм членам на рівні їх собівартості. Перевищення ціни послуг над їх собівартістю спрямовується до резерву та/або повертається членам у вигляді "плати за пайові внески" чи "кооперативних виплат"	Членство є відкритим (потенційна доступність членства в межах наявних можливостей). Встановлення професійного, територіального чи інших "ознак членства", що визначає зону діяльності та соціальний склад спілки незалежно від фінансового стану учасника
Економічна обґрунтованість витрат	Надання послуги з метою скорочення витрат та/або підвищення особистих доходів своїх членів. Демократичне управління та контроль за принципом "один член – один голос" незалежно від суми внеску та терміну перебування у спілці. Діяльність членів виборних органів управління здійснюється на громадських засадах, що не тягне за собою зростання витрат на утримання апарату управління	Створення сприятливих умов та турбота про потреби спілчан, які відносяться до спілки в межах "ознак членства".
"Фінансова справедливість"	Члени спілки фінансують її діяльність пропорційно послугам чи солідарно. Рівні права членів в управлінні та користуванні послугами	Створення сприятливих умов та турбота про потреби спілчан. Можливість поліпшення життя спілчан в складних соціально-економічних умовах за рахунок отримання доступу до фінансових послуг. Отримання винагороди за вкладення капіталу за підсумками роботи всієї спілки
"Фінансова захищеність"	Відповідальність членів за розвиток своєї спілки (усвідомлення та прийняття членами можливих ризиків) від виконання взаємних зобов'язань	Отримання послуг можливе виключно членами спілки, об'єднаних спільними інтересами, що суттєво підвищує рівень їх виконавської дисципліни

Сьогодні кооперативні фінансові установи в розвинутих країнах створили потужні багаторівневі розгалужені фінансові системи з розвинутою сервісною інфраструктурою. Наприклад, система кооперативних банків Credit Agricole обслуговує дві третини французького аграрного сектора і має активи понад 800 млрд. євро. Мережа кооперативних банків Rabobank, охопивши майже 40 % ринку депозитних вкладів Нідерландів, на 90 % забезпечує потреби аграрного сектора країни в кредитних ресурсах. У 2006 р. цією кооперативною мережею було надано понад 30 млрд. євро кредитів підприємствам аграрного сектора. Активи системи кооперативного банку DZ-Bank (Німеччина) становлять понад 200 млрд. євро, а загальний баланс трирівневої кооперативної банківської групи, до якої входять, крім DZ-Bank, 3 регіональні кооперативні банки та 1300 кредитних кооперативів (Volksbanken та Raiffeisenbanken), що мають понад 17 тис. філій і відділень, перевищує 350 млрд. євро. В Канаді та США членами кредитних спілок є третина населення. Наведені факти переконливо свідчать про доцільність використання соціального партнерства значної кількості громадян у справі власного забезпечення фінансово-кредитними послугами, що сприяє економічному розвитку.

Населення, створюючи свої кредитні спілки, фактично здійснює діяльність із самозабезпечення фінансовими послугами, самозадоволення наявних фінансових потреб шляхом об'єднання між собою власних заощаджень, для задоволення фінансових потреб один одного.

Тісний взаємний зв'язок між організаційними і економічними принципами діяльності кредитних спілок, а також соціальними наслідками їх недотримання дозволяє краще усвідомити унікальний кооперативний принцип рівності членів кредитної спілки ("один член – один голос"), незалежно від розміру пайового внеску та терміну вступу до спілки. Зазначений кооперативний принцип, з одного боку – зумовлює розвиток демократичних ініціатив, а з іншого – впливає на визначення економічного характеру фінансової діяльності спілки, зокрема – її неприбуткової природи. Окрім специфічної соціально-економічної бази, кредитні спілки характеризуються специфічною системою менеджменту, в якій споживачі є водночас співвласниками і головним суб'єктом управління. Особливістю такої системи управління, яка відрізняє його від інших фінансових установ, є рівноправність всіх його членів у процесі прийняття рішень. Саме орієнтація кредитної спілки як інституту кредитної кооперації не на отримання прибутку, а на задоволення фінансових потреб своїх членів та реалізація кооперативних засад в системі менеджменту зумовлюють особливість та значну соціальну важливість кредитних спілок в умовах прояву наслідків кризових явищ.

Висновки. Таким чином, захисна функція кредитних спілок в умовах кризи полягає в кооперативних (неприбуткових) засадах їх функціонування та реалізується через унікальну систему менеджменту, притаманну кредитній спілці. Саме тісний зв'язок між організаційними і економічними принципами функціонування кредитних спілок та соціальними наслідками, які виникають

внаслідок недотримання цих принципів, дозволяє підвищити рівень довіри до кредитної спілки та забезпечити виконання її основного призначення – забезпечення соціального захисту та підвищення фінансового добробуту своїх учасників. Позитивний вплив на соціальний захист населення підтверджується зростанням популярності кредитних спілок серед населення та позитивним досвідом функціонування вже впродовж багатьох років. Разом з тим, з метою розв'язання складних економічних, фінансових, організаційних та соціальних завдань, які виникають сьогодні, найповніше охоплення населення кредитними спілками сприятиме залученню заощаджень населення та їх акумуляції на соціально-економічні зрушення та суттєве підвищення життєвого рівня в країні, що у свою чергу дозволить послабити негативний вплив наслідків фінансової кризи на рівень життя населення.

Перспективи подальших розробок у цьому напрямку. В сьогоdnішніх умовах розгортання економіч-

ної кризи в Україні виникає необхідність подальшого дослідження особливостей реалізації захисної функції кредитних спілок з метою розробки ефективних і дієвих напрямів активізації їх розвитку.

1. Гончаренко В.В. Кредитна кооперація. Форми економічної самопомоги сільського і міського населення у світі та в Україні (теорія, методологія, практика). / В.В. Гончаренко. – К., 1998.
2. Пожар А.А. Фінансові аспекти функціонування кредитних спілок // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць Української академії банківської справи Національного банку України. – Суми, 2007. – Т. 20. – С. 335-343.
3. Закон України "Про кредитні спілки" від 22.01.02 р. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
4. Кредитні спілки в Україні: основні засади діяльності / За ред. Оленчика А.Я. – К., 2005.
5. Фарат О.В. Використання світового досвіду діяльності кредитних спілок для активізації кредитно-кооперативного руху в Україні // Трансформаційні економічні системи в Україні. Науковий збірник / За ред. З.Г. Ватаманюка. – Львів, 2000. – С. 32-39.
6. Державний комітет статистики України. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Державна комісія з регулювання ринку фінансових послуг України. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua>.

Надійшла до редколегії 08.12.2008

В. Балан, канд. фіз.-мат. наук, доц.

СТОХАСТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ Й ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Розглянуто можливості застосування системи збалансованих показників для досягнення стратегічних цілей банківських установ. Запропоновано стохастичну модель, яка відображає етапи процесу розробки та впровадження системи збалансованих показників (СЗП) для підвищення ефективності реалізації стратегії у банках.

The possibilities of usage of Balanced Scorecard (BSC) for achievement of strategic targets of banking establishments are considered. Stochastic model which displays stages of process of working out and introduction of Balanced Scorecard for increase of efficiency of realization of strategy in banks are proposed.

Постановка проблеми. Важливість застосування стратегічних підходів і методів управління бізнесом на сьогодні не викликає сумнівів. Так, у програмі розвитку фінансових інститутів, що фінансуються Світовим банком та USAID, стратегічне управління є першою сферою діяльності, що адресується закордонному банку – партнеру українського банку. Правильно організований процес стратегічного планування, особливо в умовах глобальної фінансової та економічної криз, політичної нестабільності може забезпечити не просто виживання в складних умовах функціонування, а й послідовне та стабільне зростання, оскільки дає змогу більш повно скористатися можливостями та уникнути загроз, що виникають на цьому шляху.

Однак стратегічне планування передбачає не тільки розробку стратегій та стратегічних планів, а й наявність дієвих методів і механізмів їх реалізації. За деякими оцінками лише 10 % сформульованих стратегій реалізується достатньо ефективно на практиці. Звідси випливає необхідність акцентування уваги не тільки на процесі формування стратегій, а на їх результативному впровадженні та здійсненні дієвого стратегічного контролю. Ще однією необхідною умовою досягнення високого рівня ефективності діяльності будь-якої організації є збалансованість управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках.

Одним із сучасних інструментів, який дає змогу вирішити ряд зазначених проблем, є розроблена в 1990-х роках Д. Нортоном та Р. Капланом система збалансованих показників СЗП (Balanced Scorecard – BSC), основне призначення якої полягає в посиленні стратегії бізнесу, її формалізації, проведенні й донесенні до кожного співробітника компанії, забезпеченні моніторингу й зворотного зв'язку з метою відслідковування і генерації організаційних ініціатив всередині структурних підрозділів. На думку спеціалістів Гарвардської школи бізнесу СЗП стала однією з найбільш популярних методологій

XX століття. Так, більшість великих компаній світу (60 % зі списку Global-2000 журналу Forbes) вже реалізували або реалізують проекти зі створення та впровадження системи збалансованих показників. Особливо дієвою та актуальною дана система є в банківській сфері, де сучасні тенденції та технології (консолідація банківського капіталу, скорочення частки традиційних банківських операцій та послуг, розвиток інвестиційного бізнесу, трансформація організаційних структур, а також розгляд підвищення ринкової вартості банку в якості основної цілі стратегічного управління) вимагають застосування інтегрального підходу як до вимірювання результативності бізнесу на основі фінансових і нефінансових показників, так і в управлінні реалізацією стратегії та досягненні стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Автори більшості публікацій [1; 2; 6; 8-13], присвячених концепції СЗП, наводять базові принципи, засади та структуру системи збалансованих показників, роблять акцент на основних напрямках оцінювання ефективності бізнесу за допомогою СЗП та на можливості її застосування як інструмента операціоналізації стратегії. У роботах [3; 4; 6] наведено приклади впровадження СЗП в систему стратегічного управління банківських установ, інших підприємств.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Незважаючи на велику цікавість до системи збалансованих показників як зі сторони теоретиків, так і представників бізнесу, залишаються проблемні питання, пов'язані з обґрунтуванням можливості ефективного впровадження СЗП, її адаптації до специфіки конкретного підприємства.

Формулювання завдань та цілей статті. Цілі статті полягають у розгляді можливостей інтеграції системи збалансованих показників у систему стратегічного управління банку, а також застосуванні нових підходів на основі інструментів стохастичного аналізу (теорії