

Alefirenko, N. F. *Lingvo-kulturologiia: tsennostno-smyslovoe prostranstvo iazyka* [Linguistic and cultural studies: the value-language semantic space]. Moscow, 2013.

Delez, Zh., and Gvattari, F. *Chto takoe filosofia?* [What is philosophy?]. St. Petersburg: ALETEYYa, 1998.

Ignatenko, A. S. "Kontsept v postmoderne" [Conceived in the postmodern era]. *Epistemologiya i filosofiya nauki*, no. 4 (2009): 167-170.

Kanke, N. F. *Filosofia ekonomicheskoy nauki* [The philosophy of economics]. Moscow: Infra-M, 2009.

Liotar, Zh. F. *Sostoianie postmoderna* [The postmodern condition]. M.; SPb.: Institut eksperimentalnoy sotsiologii; ALETEYYa, 1998.

"Latino-russkiy slovar filosofskikh terminov" [Latin-Russian dictionary of philosophical terms]. <http://antology.rchgi.spb.ru/slovar/diction.html>

Mikerin, G. I., and Neyman, E. I. "O kontseptualnoy osnove i o standartakh otsenki stoimosti imushchestva v usloviakh novoy ekonomiki" [On the conceptual framework and standards for assessing the value of property in the new economy]. <http://www.mrsa.ru/seepubl.asp?ID=2988>

"Mizhnarodni Standarty Otsinky" [International Valuation Standards], 2011.

Neretina, S. S., and Ogurtsov, A. N. "Kontsepty politicheskogo soznaniia" [Concepts of political consciousness]. <http://vox-journal.org/content/vox5prilojenie.pdf>

Vardzeshvili, Zh. "Kontsept kak lingvisticheskaia kategoriia – «konstruktivnaia sushchnost'" [Conceived as a linguistic category – "constructive nature"]. *Sbornik nauchnykh trudov Tbilisskogo gosudarstvennogo universiteta* (2004): 39-45.

УДК 657

КАЙДЗЕН-КОСТИНГ: ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

КАЧАЛАЙ В. В.

УДК 657

Качалай В. В. Кайдзен-костинг: досвід і перспективи впровадження на промислових підприємствах України

Акцентовано увагу на необхідності застосування ефективних методик калькулювання собівартості продукції для отримання українськими промисловими підприємствами конкурентних переваг на світовому ринку товарів і послуг. Розкрито сутність кайдзен-костингу як процесу безперервного і поступового вдосконалення, а також ідентифіковано фактори, які дестимулюють стрімке поширення цієї методики калькулювання на вітчизняних підприємствах. Висвітлено досвід його імплементації на українському заводі «Кока-Кола Беверіджиз Україна», зокрема виокремлено три ключові принципи, які лягли в основу його успішного впровадження. Запропоновано внести поправки до ст. 364 Методичних рекомендацій з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості. Проведено порівняльний аналіз і встановлено функціональний взаємозв'язок між кайдзен-костингом і такими методиками калькулювання промислової продукції, як стандарт-костинг, таргет-костинг і підходом «точно в строк». За результатами дослідження розроблено модель оптимальної системи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції на промислових підприємствах.

Ключові слова: методика кайдзен, кайдзен-костинг, підхід «точно в строк», стандарт-костинг, таргет-костинг.

Рис.: 2. **Бібл.:** 8.

Качалай Валерій Володимирович – аспірант, кафедра обліку та аудиту, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01601, Україна)

E-mail: valeriy_kachalay@ukr.net

УДК 657

Качалай В. В. Кайдзен-костинг: опыт и перспективы внедрения на промышленных предприятиях Украины

Акцентируется внимание на необходимости применения эффективных методик калькулирования себестоимости продукции для получения украинскими промышленными предприятиями конкурентных преимуществ на мировом рынке товаров и услуг. Раскрыта суть кайдзен-костинга как процесса непрерывного и постепенного совершенствования, а также идентифицированы факторы, которые дестимулируют стремительное распространение этой методики калькулирования на отечественных предприятиях. Представлен опыт его имплементации на украинском заводе «Кока-Кола Бевериджиз Украина», в частности, выделены три ключевые принципа, которые легли в основу его успешного внедрения. Предложено внести поправки в ст. 364 Методических рекомендаций по формированию себестоимости продукции (работ, услуг) в промышленности. Проведен сравнительный анализ и установлена функциональная взаимосвязь между кайдзен-костингом и такими методиками калькулирования промышленной продукции, как стандарт-костинг, таргет-костинг и подходом «точно в срок». Основываясь на результатах исследования, разработана модель оптимальной системы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции на промышленных предприятиях.

Ключевые слова: методика кайдзен, кайдзен-костинг, подход «точно в срок», стандарт-костинг, таргет-костинг.

Рис.: 2. **Библ.:** 8.

Качалай Валерий Владимирович – аспирант, кафедра учета и аудита, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01601, Украина)

E-mail: valeriy_kachalay@ukr.net

UDC 657

Kachalay V. V. Kaizen Costing: Experience and Prospects of Implementation at Industrial Enterprises of Ukraine

The article focuses on a necessity to apply effective methods of cost accounting of products for gaining competitive advantages by the Ukrainian industrial enterprises in the world market of goods and services. It describes the essence of the kaizen costing as a process of continuous and gradual improvement and also identifies factors, which de-stimulate rapid propagation of these methods of cost accounting at domestic enterprises. It provides experience of its implementation at the Ukrainian company Coca-Cola Beverages Ukraine, in particular, marks out three key principles, which formed the basis of its successful implementation. It offers to make amendments to Article 364 of Methodical Recommendations on Formation of Cost of Products (works, services) in Industry. It conducts a comparative analysis and establishes a functional interconnection between the kaizen costing and such methods of cost accounting of industrial products as standard costing, target costing and "just in time" approach. It develops a model of an optimal system of cost accounting of products of industrial enterprises on the basis of the results of the study.

Key words: kaizen methods, kaizen costing, "just in time" approach, standard costing, target costing.

Fig.: 2. **Bibl.:** 8.

Kachalay Valeriy V. – Postgraduate Student, Department of Accounting and Auditing, Kyiv National University named after T. Shevchenko (vul. Volodymyrska, 60, Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: valeriy_kachalay@ukr.net

З посиленням конкуренції, враховуючи світові глобалізаційні процеси, варіація окремо взятої ціни на промислову продукцію в напрямку зростання обмежується великою кількістю альтернативних ринкових цін. Єдиною незалежною змінною, що впливає на величину прибутку, залишається сума понесених на його отримання витрат. Зважаючи на суттєві переваги виходу на глобальний ринок, українські промислові підприємства акцентують увагу на можливості створення ефективної системи обліку витрат. Одночасно актуалізуються питання, пов'язані з удосконаленням методики калькулювання собівартості продукції з метою максимізації прибутку шляхом мінімізації витрат.

Розроблена в кінці ХХ століття японським топ-менеджментом методика кайдзен, а зокрема й кайдзен-костинг як метод калькулювання, дозволила японським компаніям не лише максимізувати прибуток, але й зайняти домінуючі позиції у конкурентній боротьбі з американськими індустріальними гігантами. Будучи недостатньо дослідженими, дискусійними залишаються питання, які стосуються перспектив імплементації кайдзен-костингу на промислових підприємствах України задля оптимізації системи обліку витрат і калькулювання собівартості промислової продукції в цілому.

Зазначена проблематика знайшла своє відображення у працях відносно невеликої когорти українських вчених. Варто виокремити І. Г. Смирнова [4] та Н. С. Нічитайлову [3]. Наприклад, відомою є стаття І. Г. Смирнова, професора Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, «Досвід японської логістики та його застосування в Україні: від «КАНБАН» до «ГЕМБА КАЙДЗЕН». Проте, первинні знання про методику кайдзен викладені у двох книгах директора Інституту Кайдзен у Токіо Масаакі Імаї.

Мета статті – розкрити сутність кайдзен-костингу та дослідити перспективи його імплементації на українських промислових підприємствах; розробити модель оптимальної системи обліку витрат та калькулювання собівартості промислової продукції.

Сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції, будь-яке зволікання з освоєнням найпередовіших технологій є причиною втрати позиції на ринку. Зволікання з впровадженням новітніх методик управління витратами може призвести до не менш негативних наслідків. До цих пір західні компанії не поспішали скористатися перевагами кайдзен-інструментарію. Більш того, більшість західних керівників взагалі не знала про існування методики кайдзен і можливості її застосування для підвищення своєї конкурентоспроможності.

«Кайдзен» перекладається як «поліпшення» (від «кай» – зміна і «дзен» – добре) і традиційно вживається для позначення процесу безперервного і поступового вдосконалення, що стає можливим завдяки активній участі всіх співробітників компанії в господарській діяльності підприємства. Таким чином, суть «кайдзен» дуже проста – вдосконалення. Центральна ідея «кайдзен» полягає в тому, що без вдосконалення в компанії не повинно проходити ні дня.

Як відзначає професор О. С. Віханській, компанії, які використовують цю систему, підвищують рентабельність і конкурентоспроможність свого бізнесу, об-

ходячись без значних капіталовкладень. Щоденні поліпшення не вимагають серйозних фінансових витрат. Для здійснення «кайдзен» необхідно, щоб ті, хто працює на підприємстві, використовували свій розум і концентрували увагу на виконуваних роботах. У тих компаніях, де застосовується «кайдзен», щоразу коли людина бачить можливість зробити свою роботу краще, вона повинна впроваджувати ці зміни і відповідним чином змінювати стандарти виконання окремих операцій [3].

Перед усіма підприємствами та організаціями в умовах ринкової економіки стоять схожі завдання: отримання максимального та довготермінового прибутку шляхом зменшення витрат, сталий розвиток, забезпечення переваги над конкурентами. Але якщо одні підприємства досягають значних успіхів у вирішенні цих завдань і стають лідерами ринку, то інші – змушені постійно боротися за виживання.

Варто відмітити, що українські компанії не поспішають із впровадженням систем управління витратами типу «кайдзен». Це можна пояснити багатьма причинами. Насамперед, це відсутність теоретичної та практичної бази, яскравих прикладів перетворень, економічна нестабільність. Важливим є також відмінності в ментальності – українські працівники з острахом та ворожістю ставляться до змін, тим більше кардинальних. Проте вже сьогодні можна назвати приклади успішного впровадження цієї методики в Україні.

У 2007 р. компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна» на чолі з генеральним директором Марчелом Мартіном розпочала впровадження кайдзен-костингу, або кайдзен-калькулювання (методики калькулювання собівартості продукції на основі «кайдзен»). Вперше поняття «кайдзен-костинг» було введено Ясукіроном Монденом в кінці 90-х років ХХ століття. У трактуванні Мондена кайдзен-костинг набуває форми інструмента, що сприяє зниженню собівартості продукції і тісно зв'язаний з системою управління витратами на підприємстві.

На початковому етапі компанія зіткнулася з реальними труднощами – нововведення не знаходили підтримки персоналу. Проте керівництво підійшло до вирішення поставленого завдання надзвичайно серйозно: запросили тренерів, проводились роз'яснювальні роботи на усіх рівнях. Сьогодні 90% співробітників українського заводу залучені в «кайдзен». Компанія займає лідируючі позиції в своєму сегменті на українському ринку.

Слід зазначити, що під час впровадження кайдзен-калькулювання компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна» керувалася трьома основними принципами, а саме:

- ✦ підтримання порядку;
- ✦ усунення муда (з япон. «втрата»);
- ✦ стандартизація.

Підтримання порядку – обов'язковий елемент організації будь-якого процесу. Завдяки зразковому порядку співробітники набувають та розвивають навички самодисципліни, без якої вони не здатні створити продукцію або надати споживачу послугу високої якості.

Беручи до уваги, що втрати (муда) розглядаються як складова витрат в цілому, їх усунення є найбільш рентабельним способом підвищення продуктивності праці,

а також зниження виробничих та інших видів витрат. Методика кайдзен підкреслює, що усунення втрат на робочому місці сприятиме мінімізації витрат в цілому на підприємстві [4].

У свою чергу, для дійсного елімінування витрат наполегливо рекомендується застосування кайдзен-костингу в поєднанні з японським підходом «точно в строк» (*just-in-time system – JIT*), який має мету: «...постійної гонитви за продуктивністю шляхом уникнення відходів» [6, с. 172]. Його не можна назвати методом калькулювання собівартості. Швидше за все це філософія ведення бізнесу, яку варто взяти на озброєння на додаток до вже існуючої повноцінної системи обліку витрат.

Уперше підхід JIT був впроваджений на заводі «Тойота» в Японії в 70-х роках ХХ століття. Його сутність надзвичайно влучно була сформульована західним науковцем професором Хансеном: «постачати сировину, яка необхідна, коли необхідно та в необхідній кількості» [6 с. 172]. Переваги такого способу організації управління запасами є очевидними: коефіцієнт оборотності зростає, нереалізовані доходи зменшуються, втрати скорочуються, має місце економія на зберіганні тощо [8].

Кайдзен-костинг, як спосіб ідентифікації втрат, тісно пов'язаний із системою планування прибутку та оснований на встановленні відхилень фактично досягнутого скорочення витрат від запланованого. Суть методу полягає в тому, що покращення здійснюються безперервно, маленькими кроками та без значних витрат на їх реалізацію. Цільові показники зниження затрат при безперервному вдосконаленні встановлюються та застосовуються щомісяця. Аналіз відхилень затрат включає порівняння їх цільових показників із фактичними. Варто зазначити, що при зменшенні останніх базою вважається фактична собівартість продукції за попередній період, а нормою цільового зменшення затрат – відношення запланованої суми зменшення до їх бази.

Таким чином, простежується процес безперервного вдосконалення, оскільки собівартість кожного наступного періоду буде нижчою за собівартість попереднього, тобто цей показник постійно покращуватиметься.

Доцільно наголосити, що в діючих на сьогодні Методичних рекомендаціях з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості від 9 липня 2007 р. (далі Методичні рекомендації), нічого не згадується про альтернативні методи костингу на промислових підприємствах, які могли б бути застосовані управлінською бухгалтерією [1]. Стаття 364 розділу 9 «Методи обліку витрат і калькулювання виробничої собівартості продукції» вищезазначеного нормативного документа вказує лише на те, що: «Нові підходи до калькулювання собівартості продукції, суттєві можливості для удосконалення обліку і аналізу витрат відкриває система «директ-костинг».

Зрозуміло, що на галузевому рівні створено далеко не вичерпний перелік передумов, які могли б простимулювати впровадження сучасних методик промислового костингу (калькулювання собівартості промислової продукції). У зв'язку з цим вважається за необхідне доповнити перший абзац статті 364 Методичних рекомендацій та викласти його у такій редакції (рис. 1).

Наступним кроком має бути коротке викладення у розділі 9 Методичних рекомендацій основних положень щодо застосування кайдзен-костингу в промисловості.

Третім із вищезазначених принципів кайдзен-калькулювання, який був використаний компанією «Кока-Кола Беверіджиз Україна», є стандартизація. Для виготовлення продукції, виконання робіт і надання послуг варто застосовувати певний стандарт [4].

Розглядаючи стандартизацію як один із принципів «поліпшення», варто наголосити, що метод кайдзен-костинг лише на перший погляд подібний зі стандарт-костингом. Мета калькулювання кайдзен полягає в досягненні заданого рівня скорочення затрат, який постійно коригується у напрямі його подальшого зменшення. У системі «кайдзен» аналіз відхилень – це зіставлення цільового скорочення витрат з фактичними сумами їх економії, тобто досліджуються «відхилення від відхилень». Такий варіант аналізу відхилень можна назвати складним.

У системі стандарт-костинг ведеться облік відхилень фактичних витрат від нормативних. Суми відхилень фіксуються на спеціальних рахунках. Наприкінці звітного періоду відхилення списуються на фінансові результати. Застосовується простий варіант аналізу відхилень. У кінці приймається рішення стосовно коригування встановлених норм і нормативів.

Проте, загальною для систем стандарт-костинг і кайдзен-костинг є ідея контролювати витрати і результати шляхом порівняння досягнутих (фактичних) результатів з визначеними цільовими установками. Оскільки, на відміну від таргет-костингу, кайдзен-костинг застосовується на тих самих стадіях життєвого циклу продукції, що і стандарт-костинг, перед менеджментом встане питання або про вибір однієї з даних систем, або про способи їх інтеграції.

Недивлячись на те, що логіка кайдзен-костингу виглядає прогресивнішою, ніж логіка стандарт-костингу, протиставляти дані системи не слід. Кожна з них покликана вирішувати певні конкретні завдання, і кожна має як свої переваги, так і недоліки. Вирішенням проблеми є інтеграція обліково-аналітичної системи стандарт-костинг і управлінської системи кайдзен-костинг, оскільки для цього є всі підстави.

Таким чином, імплементація кайдзен-калькулювання ні в якому разі не повинна замінити укорінену на

«Нові підходи до калькулювання собівартості продукції, суттєві можливості для удосконалення обліку та аналізу витрат відкривають система «директ-костинг» і методика «кайдзен-костинг»

Рис. 1. Можливий варіант редакції першого абзацу статті 364 Методичних рекомендацій

Розроблено автором на основі [1].

багатьох українських підприємствах систему стандарт-костинг. Саме їх взаємодія дасть позитивний результат, що заключається в мінімізації витрат і відповідній оптимізації прибутку.

Якщо стандарт-костинг і досліджуване кайдзен-калькулювання можуть застосовуватися як інтегрований варіант визначення собівартості, то згадуваний вище таргет-костинг (таргет-калькулювання, цільове калькулювання), з точки зору життєвого циклу продукту, є «попередником» кайдзен-костингу.

Таргет-костинг також зародився в Японії, понад 80% великих японських підприємств впровадили даний метод калькулювання собівартості. Він полягає в попередньому визначенні величини витрат на окремий продукт, яка є різницею між цільовою ціною та бажаним розміром прибутку на одиницю продукції [6, с. 393].

Ці два методи переслідують одну й ту саму мету – досягнення цільової собівартості: таргет-костинг – на етапі проектування нового продукту, кайдзен-костинг – на етапі виробництва. Іншими словами, кайдзен-калькулювання є свого роду продовженням таргет-калькулювання. Варто зазначити, що якраз така послідовність застосування методик, у поєднанні з вищерозглянутими стандарт-костингом і підходом «точно в строк» (JIT), є дуже важливою для досягнення компанією своїх цілей з мінімізації витрат (рис. 2).

Таким чином, варто узагальнити результати дослідження даної проблематики та зробити такі висновки:

1. Кайдзен-костинг – це сучасний метод калькулювання собівартості продукції, який оснований на япон-

ській філософії мислення. Його основною перевагою є можливість забезпечення постійного зменшення витрат, що приводить до покращення стану підприємства в цілому. Основний недолік – необхідність мотивації співробітників, а також корпоративної культури, яка сприяє безпосередньому залученню персоналу до виконання непростих задач, поставлених керівництвом задля оптимізації кожного робочого місця на підприємстві.

2. Позитивний досвід застосування методики кайдзен на заводі «Кока-Кола Беверіджиз Україна» засвідчив ефективність і дієвість японського підходу, а також можливість його повної адаптації в українських умовах господарювання. Окреслено реальні перспективи і акцентовано увагу на необхідності імплементації кайдзен-костингу на промислових підприємствах України.

3. З метою стимулювання імплементації кайдзен-костингу запропоновано включити його до переліку нових методів калькулювання, який наведено в статті 364 наразі чинних Методичних рекомендацій з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості.

4. Розроблено модель ефективної системи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у промисловості, а також визначено оптимальне місце кайдзен-костингу з-поміж інших методик калькулювання у цій системі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості : Наказ міністерства промислової політики України від 9 липня 2007 року № 373.

2. П(С)БО 16 «Витрати». Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 р. № 318 [зі змінами та доповненнями] // Міністерство фінансів України: [сайт] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art>

3. Нічітайлова Н. С. Концепція кайзен як маловитратний інструмент впровадження системи екологічного менеджменту / Н. С. Нічітайлова // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3(2). – С. 157 – 161.

4. Смирнов І. Г. Досвід японської логістики та його застосування в Україні: від «КАН-БАН» до «ГЕМБА КАЙЗЕН» / І. Г. Смирнов // Зовнішня торгівля, 2008. – № 1. – С. 11 – 17.

5. Имаи М. Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи; пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 274 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).

6. Hansen R., Mowen M. (2009) Cost Management: Accounting & Control. 6th Edition. Ohio: South-Western Cengage Learning

7. Kinney, Michael R., Prather-Kinsey, Jenice, and Raiborn, Cecily A. (2006). Cost Accounting: Foundations and Evolutions. 6th Edition. Ohio: Thomson South-Western,

8. Kwan H. Competing Globally with Cost Accounting (2011). University of Tennessee Thesis Projects. http://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1429

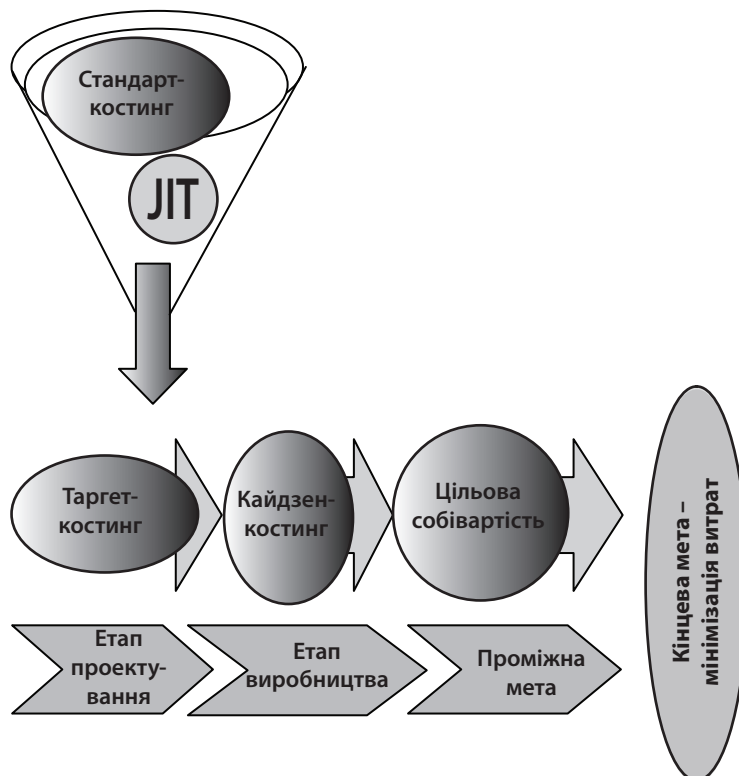


Рис. 2. Модель системи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції

Розроблено автором.

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

REFERENCES

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

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

УДК 336.71

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

ЄРЕМЕЙЧУК Р. А., БЕЗРОДНА О. С.

УДК 336.71

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

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

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

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 21.

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

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

E-mail: Aurica17@yandex.ru

УДК 336.71

UDC 336.71

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

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

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

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Библ.:** 21.

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

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

E-mail: Aurica17@yandex.ru

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

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

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

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

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

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

E-mail: Aurica17@yandex.ru