

ӘОЖ 657(336) (71)

Г.Е. Жунисова

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Қазақстан Республикасы, Алматы қ.  
E-mail: Nietbaeva\_gulnar@mail.ru

### **Табыстылықты анықтаудың заманауи көрсеткіштері және оларды отандық банк тәжірибесінде пайдалану әдістемесі**

Мақалада табыстылықты сипаттайтын, шетелде кеңінен қолданылатын табыстылықты талдаудың заманауи көрсеткіштері және оларды отандық банк тәжірибесінде қолдану әдістемесін құрастыру бойынша мәселелер қарастырылған. Стратегиялық басқару есебінің қазіргі кездегі қажеттілігі туралы қысқаша мәлімет берілген. Экономикалық қосылған құн және балансталған көрсеткіштер жүйесі тұжырымдамалары бір кезде пайда болып, бүгінгі күні бизнес-инновациялар әлеміндегі ең танымал тұжырымдардың біріне айналды.

Бұл көрсеткіштерді енгізу жалпы банк табыстылығын талдауының сапасын жоғарылатады. Ұйымның болашақтағы стратегиялық даму тұжырымдамасын экономикалық қосылған құн мен балансталған көрсеткіштер жүйесі негізінде қалыптастыру бұл табыстылықты арттырудың жолдары мен әдістерін нақтырақ анықтауға мүмкіндік береді. Бұл – банктің болашағын басқару. Банк табыстылығын талдауда шетелде кеңінен қолданылатын көрсеткіштерді енгізу көптеген артықшылықтарға ие. Мақалада экономикалық қосылған құн көрсеткіші мен балансталған көрсеткіштердің жүйесін біріктіріп қолдану тиімдірек екені айтылған.

**Түйін сөздер:** стратегиялық басқару есебі, балансталған көрсеткіштер жүйесі, экономикалық қосылған құн, банк, табыстылықты талдау.

G.E. Zhunisova

#### **Current performance and methods of determining the cost-effectiveness of using them in practice, domestic banks**

The article considers the current performance of the organization and cost-benefit analysis method of their implementation in practice of domestic banks. Also described the importance of strategic management accounting in the current market conditions, in particular the performance of strategic management accounting as the balanced scorecard and economic value added. The introduction of these indicators provide a quality analysis of profitability of banks. And this is very important.

The purpose of this work - the analysis of profitability by category of economic in aim of it is optimization through the improvement of analyzing profitability.

Implementation of the above indicators will improve the quality of the analysis of profitability of banks. the construction of the concept of the future strategic development based on these indicators will help determine the most pravvilnye methods and ways to improve profitability. The article also said that the programs included these indicators more effectively.

**Keywords:** strategic management accounting, balanced scorecard, economic value added, cost-benefit analysis of the bank.

Г.Е. Жунисова

#### **Современные показатели определения рентабельности и методика использования их на практике отечественных банков**

В статье рассматриваются современные показатели анализа рентабельности организации и методика их внедрения в практику отечественных банков второго уровня. Также описана значимость стратегического управленческого учета в современных условиях рынка, в особенности показателей стратегического управленческого учета, как системы сбалансированных показателей и экономической добавленной стоимости. Внедрение этих показателей обеспечит качество анализа рентабельности банков.

**Ключевые слова:** стратегический управленческий учет, система сбалансированных показателей, экономическая добавленная стоимость, анализ рентабельности банка.

Қазақстанның әлемдік экономикаға кіруі отандық бизнестің бәсекеге қабілеттілігі мен инвестициялық тартымдылық деңгейін шешімді түрде өсіруді талап етеді. Ең алдымен, бұл қаржы-несиелік ұйымдарға қатысты. Бұл ұйымдардың даму тиімділігінің негізгі көрсеткіші ретінде, әдетте, пайда қаралады. Сонымен бірге басқа бизнеске немесе бағалы қағаздар нарығындағы осы капиталды тартуға байланысты баламалы нарықтық ұсыныстар мен мүмкіндіктердің табыстылығы жоғары болуы мүмкін. Әдеттегі табыстылық көрсеткіштері бұл баламаны толығымен көрсете алмайды.

Жаңа формацияның басшылары тез өзгермелі шарттарда бизнес құнын тиімді басқарып, баламаларды үнемі бағалап отыратын құралды қажет етеді. Осыған байланысты, компания өзінің барлық шығындарын жабу қажет деген пікірге негізделген, экономикалық пайда тұжырымдамасының қолданылуы мен дамуының өзектілігі артуда.

Қазіргі кезде басқару есебінің бір бағыты болып саналатын, стратегиялық басқару есебіне үлкен назар аударылуда. Біздің мемлекетімізде стратегиялық басқару есебі жеткілікті түрде дамымаған, соның нәтижесінде бұл саладағы отандық басылымдар мен зерттеулер көп емес.

Стратегиялық басқару есебінің шегінде ұйым қызметін жүзеге асыратын бизнес-ортаның (бәсекелестердің, жабдықтаушылардың, тұтынушылардың, сыртқы экономикалық шарттардың, үкімет іс-әрекетінің) толықтай сыртқы талдауы жасалады.

Бүгінгі күні бизнесті басқарудың стратегиялық бағыттары мен әдістерін қолданудың қажеттілігі күмән келтірмейді. Стратегиялық басқару тек стратегиялық жоспар құрумен ғана шектелмейді, оны жүзеге асырудың әдістері мен механизмдердің болуын керек етеді.

Бірақ стратегиялық басқару есебі тек стратегиялық жоспар құруды ғана емес, оны жүзеге асырудың әдістері мен механизмдердің қажеттігін түсіндіреді.

Стратегияны құру және жүзеге асыру стратегиялық мақсаттар мен көрсеткіштерге сәйкес, ұйымның (банктің) қызметінің тиімділігін анықтайтын, бағалау көрсеткіштері мен индикаторлардың кешенінің қалыптасуын білдіреді. Әдетте, банк қызметінің табыстылығын бағалау үшін бухгалтерлік есептілік ақпараты қолданылады. Дегенмен, қаржы және банк

бизнесіндегі қазіргі замандық жағдайларға байланысты (банк капиталының шоғырландырылуы, инвестициялық бизнестің дамуы, ұйымдастырушылық құрылымдардың трансформациясы және банктің нарықтық құнының артуын банктік басқарудың негізгі мақсаты ретінде қарастыру) сапалы жаңа көрсеткіштердің қолданылуын талап етеді. [1]

Әдеттегі табыстылық көрсеткіштерін пайдалану кезінде банк клиенттерімен байланыс орнату, бизнес үдерістерін жетілдіру, қызметкерлердің кәсібилігі мен білімі, жаңа өнімдер мен қызметтерді құру тек шығындар ретінде көрініс тауып, банк табыстылығын қалыптастыру және арттыруға бұл факторлардың әсерін көрсетпейді (ал бұл стратегиялық көзқарас жағынан маңызды болып табылады). Материалды емес активтердің табыстылыққа әсер ету үдерісіндегі дұрыс көрсету үшін қаржылық емес көрсеткіштер жүйесін падалану керек.

Ұйымның табыстылығын тек қаржылық көрсеткіштер арқылы басқару мүмкін емес.

Сондықтан стратегияны қалыптастыру және қазіргі заманғы ұйымдардың, оның ішінде банктердің қызметін бағалау үшін тиімділіктің қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштерінің жүйесі қажет.

Компанияның құнын арттыру бойынша бизнестің тиімділігін бағалаудың жетілдірілген және жүйелі механизмінің қажеттілігі 1990 жылдары Д. Нортон мен Р. Капланмен құрастырылған, балансталған көрсеткіштер жүйесінің (BSC) және қосылған құн әдістемелерін құруға септігін тиігізді.

Экономикалық қосылған құн және балансталған көрсеткіштер жүйесі тұжырымдамалары бір кезде пайда болып, бүгінгі күні бизнес-инновациялар әлеміндегі ең танымал тұжырымдардың біріне айналды.

Балансталған көрсеткіштер жүйесінің басты мақсаты – компанияның акционерлік құнын арттыру. Бұл мақсатқа жетудің тек екі жолы бар: табыстарды арттыру немесе шығындарды азайту. Бірақ құнды басқарудың негізгі мәселесі бұл қағиданың қалай табыстарды арттырып, шығындарды кемітудің жолын айтпайды. BSC табыстардың артуы қайдан алынатыны және қандай клиенттер оны қамтамасыз ететінін көрсететіндіктен, құнды басқарудың негізі болып табылады. Кейін тұтынушыларға өзінің бірегей ұсыныстарын тиімді жеткізу

үшін, жетілдіруді қажет ететін, негізгі бизнес үрдістерді анықтайды.

Осылайша, Гарвардтық бизнес мектебінің мамандарының ойынша, бұл жүйе ХХІ ғасырдың танымал құралдарының бірі.

Коммерциялық банкте бұл жүйені енгізу банк мақсатын белгілі тапсырмалар мен көрсеткіштерге алмастыруға мүмкіндік береді. Сонымен бірге әр көрсеткіш себепті-тергеулі байланыстардың буыны болып табылады.

Тұжырымның атауы (балансталған көрсеткіштер жүйесі) келесілердің арасындағы теңдікті сипаттайды:

- қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштердің;

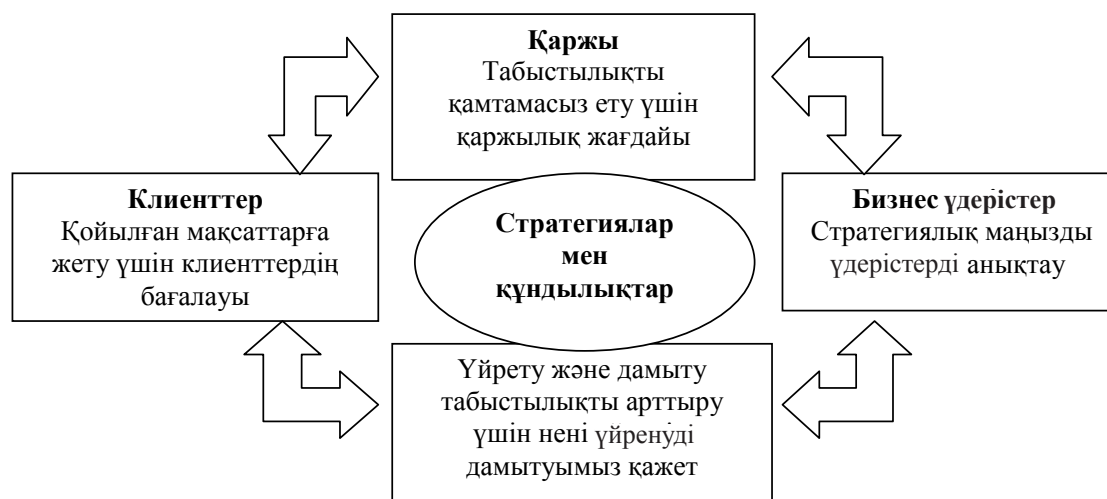
- басқарудың жедел және стратегиялық деңгейлерінің;

- қызметтің өткен және болашақ нәтижелерінің;
- қызметтің ішкі және сыртқы факторларының.

Балансталған көрсеткіштер әдістемесіне сәйкес банк қызметі өзара байланыстырылған тұрғылар шегінде қарастырылады:

- қаржы;
- клиенттер;
- бизнес-үдерістер;
- үйрету және даму.

Балансталған көрсеткіштер жүйесі ұйым қызметінің стратегиялық маңызды қырларын сипаттайтын төрт құрауыштан тұруы керек (1-сурет):



1-сурет – Балансталған көрсеткіштер жүйесі

Бұл суретте көрсетілген әр төрт құрауыш үшін өз стратегиялық мақсаттары қойылады.

Стратегия негізделген, себеп-тергеулі байланысты зерттеуге ерекше назар аударылды. Бұл зерттеулер нәтижесі 2-суретте көрсетілген.

Табыстарды арттыру стратегиясына қатысты, қаржылық мақсат анық: олардың құрылымын ұлғайту керек. Стратегиялық түрде бұл банктің өзінің клиенттік базасын талдау арқылы жаңа қызметті пайдаланушыларды анықтап, сосын сол мақсатты аудиторияға жаңа қызметтерін сатады.

Қаржылық мақсат анықталғаннан кейін, табыстар көзін ұлғайту, тұтынушылық бағаның жаңа ұсынысын қалыптастырғаннан кейін клиенттер арасында қаржылық ұйым ретіндегі

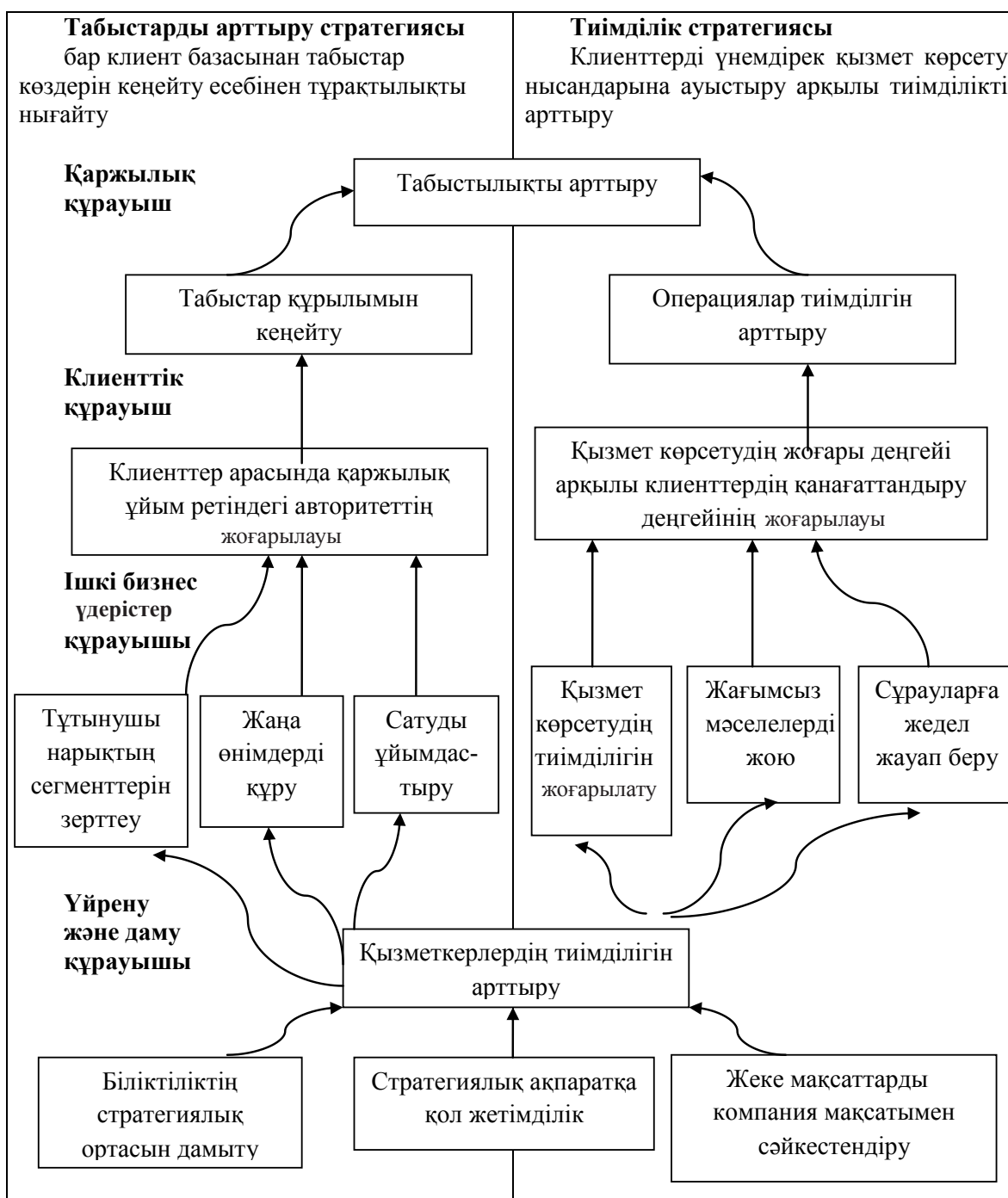
авторитеттің жоғарлату, ішкі бизнес үдерістердің құрауыштарымен жұмыс басталды. Үш көп қызметті үдеріс бөліп қарастырылды:

1) клиенттің мұқтаждықтарын анықтау, 2) жаңа өнімдер мен қызметтер қалыптастыру, 3) жаңа қызметтер көрсету. Әрқайсысы стратегияның талаптарына қарай өзгеріп отыруы қажет болды. Мысалы, жарнама қызмет көрсетуден асып түсетін болған. Жақсы жарнама және банктің ыңғайлы орналасуы клиенттерді тартады. Банк қызметкерлері белсенді түрде жұмыс жасады. Қызмет көрсетудің мәдениеті банкте болған жоқ. Ал енді банк қызмет көрсету үдерісі үшін арнайы бағдарлама әзірледі. Жаңа бағыт банктің табыстылығын арттыруға септігін тигізеді. Балансталған жүйеге бұл үдерістің екі көрсеткіші

қосылды. Қызмет көрсету коэффициенті және жаңа мәдениетті қабылдауды растайтын клиентпен өткізілген уақыт.

Келесі деңгей табыстардың өсімін қамтамасыз ететін стратегияны тиімді жүзеге асыру үшін қызметкерлердің тиімділігін арттыруға әсер

етуші факторларды анықтау. Үйрету және даму құрауышы келесі қажеттіліктерді анықтады: 1) жаңа қызметтерді білу кәсібилігін көтеру арқылы өз біліктіліктерін дамыту, 2) ақпаратқа қол жетімділікті арттыру, 3) жеке мақсаттарды компания мақсатымен сәйкестендіру.



2-сурет – Балансалан көрсеткіштер жүйесі банк мысалында

Бірақ, клиенттік базаны талдағаннан кейін клиенттер қызметтердің кең спектрін көрсететін банк ретінде қарастырмағаны анықталды. Бірақ, банк бүгінгі күні несиелік карталарды, автокөліктерге несие және т.б. несиелік өнімдерді ұсынып, қаржылық кеңестер берумен айналысады. Клиенттердің банк туралы көз қарастарын өзгертіп, бөлшек банк ретінде жаңа имидж қалыптастыру шешімі қабылданды. [2]

Барлық осы көрсеткіштер жаңа басқару үрдісінің негізін құрады. Мысалы, стратегиялық қайта үйрену коэффициентін қарастырайық. Кез келген жаңа стратегияны жүзеге асыру үшін қызметкерлерді қайта үйрету керек. Қызметкерлердің сәйкес білімдері мен дағдылары актив ретінде (олар бар болса) немесе пассив ретінде (олар жоқ болса) келтіруге болады.

Басқару есебінің тапсырмаларының бірі – бизнестің тиімділігін, табыстылықты экономикалық сауатты түрде анықтау.

EVA-ны анықтауға негізделген басқару тұжырымдамасы компанияның баламалы салымдармен салыстырғандағы табыс табуының жеткіліктілігін анықтауға мүмкіндік береді. Бұл тұжырымдаманың негізінде тұрған А. Маршалл «... оның (иеленушінің немесе басшының) пайдасынан ағымдағы ставка бойынша капиталға пайызды шегергенде қалғанды оның кәсіпкерлік немесе басқарушылық пайдасы деп атауға болады».

Көріп отырғанымыздай, «қалған табыс» деп аталатын пайда түсінігі немесе экономикалық пайда мен бухгалтерлік есептегі табыс түсінігі арасында үлкен айырмашылық бар. Бухгалтерлік пайда мен экономикалық пайда айырмашылықтары компания табыстары өндірістік және операциялық шығындарды жауып, иелерді инвестицияланатын капиталдың қайтарымдылығын қамтамасыз етуге жеткілікті болғанда табыстылығы жоғары болып саналады. П. Друкер капитал құнын жабатын пайда алып келмейтін бизнес, ол зиян шегетінін айтады.

Экономикалық қосылған құн тұжырымдамасы (economic value added — EVA) XX ғасырдың 90-жж «Stern Stewart & Co» консалтингтік компаниясының мамандарымен құрастырылған және тез арада әлемнің бастаушы компанияларының арасында мәлімділік жаулап алды. Оның мәні компания белгілі құны бар капиталымен жоба ретінде қаралатындығында. Жобаның (компанияның) табыстылығы мен

капитал құнының арасындағы айырмашылық экономикалық қосылған құн (EVA) болып есептеледі. Осылайша, EVA компанияның экономикалық пайдасын сипаттайтын көрсеткіш: баламалы әдіспен (басқа бизнеске, депозитке, қор нарығына) капиталды салу мүмкіндігінен айырылғандағы компания жіберілген пайда есебін көрсетеді.

Несие-қаржылық ұйымдар үшін EVA-ны анықтауға негізделген басқару тұжырымдамасы: банк баламалы капитал салымдарымен салыстырғанда қаншалықты табыс табатынын, банк топ-менеджерінің әрі қарайғы қызметтерінің бағыттары мен мақсаттылығынын бағалауын анықтауға мүмкіндік береді.

EVA көрсеткіші банк қызметінің тиімділігін бағалауда қолданатындықтан оны NPV (таза келтірілген құн) және ROI (инвестиция табыстылығы) көрсеткіштерімен жиі салыстырады. Бірақ, қаржылық салымдардың тиімділігін бағалау тұрғысынан қарағанда, EVA көрсеткішін қолданған ыңғайлырақ. Себебі, EVA компанияның құнын анықтаудың қарапайымдылығын қамтамасыз етеді және ұйымның толығымен немесе оның жекелеген бөлімшесінің қызметінің тиімділігін бағалауға мүмкіндік береді.

Сонымен, EVA көрсеткішінің қажеттілігі келесі шарттармен түсіндіріледі:

- 1) статистикалық әдістерді қолдану арқылы акцияның құнымен тығыз байланыс орнату;
- 2) бухгалтерлік есептен көп ақпарат көлемін пайдалану мүмкіндігі;
- 3) тәуекел факторын есепке ала отырып, компания құнына баға беру.

Бұл көрсеткіш тек қорытынды нәтижені ғана емес оның қандай құнмен келгенін (яғни, капиталдың мөлшері мен құнын) көрсетеді.

Ұйым қызметінің тиімділігін толық бағалау үшін және меншік иесінің екі негізгі сауалына – оның капиталы нақты қанша тұрады және ол қанша табыс алып келеді жауап беру үшін жалпыға ортақ көрсеткіштер аздық етеді.

Бухгалтерлік пайда және оған негізделген көрсеткіштер бірқатар кемшіліктерге ие. Мұндай көрсеткіштер ұйымның мақсатын бағдарлау үшін пайдаланыла алмайды. Пайданың болуы есеп айырысу шоттарында қаражаттар барына кепіл бермейді.

Бухгалтерлік көрсеткіштер нарықтық, ұйымдастырушылық, қаржылық тәуекелдерді



ескермейді. Сонымен қатар бухгалтерлік көрсеткіштер өткенге бағытталған (алдыңғы кезең есептілігі), ал меншік иесіне болашақты білу және оны болжау маңызды.

Бухгалтерлік көрсеткіштер қазіргі компанияның толық құнын көрсете алмайды. Есепте көрініс табатын активтер ұйыммен қолданылатын және табыс алып келетін, бір қатар қорларды есепке алмайды. Мұндай қорларға ғылыми-зерттеу және тәжірибе конструкторлық жұмыстарға салымдар, қызметкерлерді үйрету, сауда маркасын қалыптастыру мен өткізу және бизнесті қайта құруға инвестициялар жатады. Барлық осы қорлар капитал элементтеріне жатады, бірақ стандарттарға сәйкес активтер ретінде танылмайды және пайданы есептеуде қолданылмайды. Стратегиялық талдау және басқару бойынша мұндай қорларды қолданылатын капитал мөлшерін анықтауда ескерген жөн.

EVA тұжырымы бұл ресурстарды («меншікті капитал баламалары») ұйымның капитал құрамында есептеуді және оны ұйымның капиталына арнайы түзетулер жасау арқылы жүзеге асыруды ұсынады.

«Меншікті капитал баламаларын» пайдалану EVA көрсеткішіне ұйымның толық құнын көрсетуге мүмкіндік береді.

Жүргізілген түзетулер нәтижесінде (капитал мен ұйым пайдасының) EVA тұжырымдамасындағы инвестицияланған капитал табыстылығы көрсеткіші (ROCE) сәйкесінше аталатын бухгалтерлік көрсеткіштен ерекшеленеді.

Экономикалық қосылған құн тұжырымын енгізудегі негізгі мақсат көрсеткішті дәл анықтауда емес, ұйымды басқару жүйесінің тиімділігін арттыруда. EVA-ның мәні бұл көрсеткіштің ұйым қызметінің табыстылығының деңгейін нарықта оның бағалануы арқылы анықталуында болып отыр.

1-формулаға сәйкес ұйымның нарықтық құны ұйымның болашақ пайдасына байланысты таза активтердің баланстық құнынан артуы немесе азырақ болуы мүмкін.

ұйымның таза активтер нақты кезеңге нарықтық = (баланстық құн + келтірілген (1) құны бойынша) алдыңғы кезеңдегі EVA

Экономикалық қосылған құн мен меншік иелерінің іс-әрекеттері арасындағы келесі үш нұсқаны қарастырайық:

$EVA = 0$ , яғни ұйымның нарықтық құны таза активтердің баланстық құнына теңеседі. Бұл кездегі меншік иесінің нарықтық ұтысы нөлге тең болады, сондықтан ол осы ұйымда операцияларды жалғастырса да немесе банк депозиттерде қаражаттар салса да тең ұтады.

$EVA > 0$  ұйымның нарықтық құнының таза активтердің баланстық құнынан артықшылығын білдіреді, бұл өз кезегінде акционерлердің осы ұйымға салымдарды салуға ынталандырады.

$EVA < 0$  ұйымның нарықтық құнының төмендегеніне әкеледі. Бұл жағдайда акционерлер баламалы табыстылықтың төмендеуі есебінен ұйымға салынған капиталды жоғалтады.

Ұйымның нарықтық құны мен экономикалық қосылған құн мәндерінің байланысы инвестицияларды тарту үшін ұйым EVA-ның болашақ мәндерін жоспарлау керектігін көрсетеді. Егер болжаулар қарама-қайшы болса, акция құны ауытқып отырады және қысқа мерзімді жоспарда ұйымның акция құны мен EVA мәні арасында айқын байланыс орнату қиынға соғады.

Экономикалық қосылған құн көрсеткішінің негізгі мағынасы мен экономикалық мәні ұйымның капиталы инвесторларға, акционерлерге және басқа да меншік иелеріне салынған капиталдың табыстылығының нормасын қамтамасыз ететіндей тиімділікпен жұмыс істеу қажеттілігінде. Инвестордың табыстылығының нормасы – инвестормен (акционермен, меншік иесімен) анықталатын ұйымның сәйкес инвестициялық тәуекелін ескергендегі, капиталға салымдардан табыс ставкасының шегі. Осы табыстылық ставкасын ұсынылған капиталды инвестор баламалы бизнес салаларында пайдаланса таба алады.

Экономикалық қосылған құнды (EVA) есептеу үшін бухгалтерлік көрсеткіш «Таза пайда», жоғарыда айтқан, меншікті капитал баламаларының өсіміне түзетілуі керек.

$$EVA = NOPAT - Capital = NOPAT - WACC * CE, \quad (2)$$

мұндағы, NOPAT (Net Operationg Profit After Tax) – салық төлегеннен және пайыздарды төлегеннен кейін алынатын таза пайда, яғни қаржылық есептіліктегі (пайда және зиян есептілігі бойынша) таза пайда қажетті түзетулермен;

*Capital* (Cost Of Capital) – ұйым капиталының құны;

WACC (Weight Average Cost Of Capital) – капиталдың орта өлшемді құны (қағысты шамалармен өлшенеді – %), бұл жиынтық капиталдың құны (меншікті және тартылған).

CE (Capital Employed) – балансқа қосылмаған ресурстардың құнын есептеу және қаржылық есептілік берілгендерін «меншікті капиталдың баламаларының» өсіміне түзету арқылы анықталатын инвестицияланған капитал [3].

Ұйым экономикалық қосылған құн көрсеткішін пайдаланудағы негізгі мақсаты – оны арттыру жолдарын, яғни табыстылықты арттырудың жолдарын анықтауда.

Экономикалық қосылған құн көрсеткіші келесілердің есебінен артуы мүмкін:

1) пайыздарды немесе маржаны өсіру, сатуларды көбейту және шығындарды азайту жолдары арқылы капиталдың қайтарымдылығын арттыру;

2) пайдасы жоғары және қосымша капиталға шығындары тиімді жобаларға капитал инвестициялау арқылы, табыстылықты өсіру;

3) капитал қайтымлығын қамтамасыз етпейтін операцияларға инвестицияларды қысқарту, жою немесе бөлу арқылы инвестицияларды оңтайландыру;

4) капитал шығындарын, стратегияны жүзеге асыруға қажетті қаржылық икемділік, басқару тәуекелі және басқа қаржылық құралдар көмегімен, қысқарту арқылы капитал құнын оңтайландыру.

Осылайша, экономикалық қосылған құнды үш жолмен арттыруға болады: капиталдың бұрынғы көлемін қолдана отырып, пайданы өсіру; пайданың көлемін сақтай отырып, қолданудағы капиталды қысқарту және капиталды тартуға шығындарды азайту [4].

EVA көрсеткішінің құрылымында банк табыстылығын арттыруда ұйымның нарықтық ағымдағы және болашақ орнын бағалаған дұрыс. Үш деңгейлі стратегиялық баламаларды қалыптастыру жүйесі (әсерінің маркетингісі, ағымдағы маркетинг және сұраныстарды қабылдайтын маркетинг) ұйым табыстылығын басқаруды анықтап түсіндіреді.

Қазіргі кездегі ұйымдардың жалғыз тұрақтылығы өзгеріс болып отыр. XXI ғасырдағы бизнес ұйымдардың үнемі жаңа шарттарға икемделуін талап етеді. Сондықтан бұл көрсет-

кіштерді енгізу банктерге тек өткен кезеңдерге ғана сүйене отырып, шешімдерді қабылдамай, болашаққа стратегиялық көз қараспен қарауға мүмкіндік береді. Р. Капланның айтуынша, әдеттегі классикалық көрсеткіштермен ғана шешімдер қабылдау бұл көлікті артқы айнаға қарап қана айдаумен тең. Бірақ бұл көрсеткіштерді енгізу кезінде ұйым бірқатар кедергілерге кездесуі мүмкін:

- басқару үдерістерімен алдын ала байланыс;
- басқару тәжірибесінің жалпы мақсатқа сәйкес келмеуі;
- уақыттың дұрыс таңдалмауы;
- балансталған көрсеткіштер үшін мақсаттардың қойылмағандығы;
- қызметкерлерде теориялық және тәжірибелік үйретудің жоқ болуы;
- басшылық тарапынан қолдау көрсетілмегендік.

Бұл көрсеткіштерді енгізу жалпы банк табыстылығын талдауының сапасын жоғарылатады. Ұйымның болашақтағы стратегиялық даму тұжырымдамасын экономикалық қосылған құн мен балансталған көрсеткіштер жүйесі негізінде қалыптастыру бұл табыстылықты арттырудың жолдары мен әдістерін нақтырақ анықтауға мүмкіндік береді. Бұл – банктің болашағын басқару.

Балансталған көрсеткіштер жүйесі – банк мақсаттарының төрт негізгі құрауыштың негізіне интеграциясы. Бұл – қалаулы нәтижелердің және нақты ішкі бизнес үдерістер негізінде алынған нәтижелердің себеп байланыс жүйесі.

Көріп отырғанымыздай, банк табыстылығын талдауда шетелде кеңінен қолданылатын көрсеткіштерді енгізу көптеген артықшылықтарға ие. Бірақ бұл стратегияны тек қабылдап қоймай отандық банктердің ерекшеліктерін ескере отырып, оны жүзеге асырудың да мәні зор.

Бұл көрсеткіштерді әр қайсысын жеке және бірге де қолдануға болады. Бірақ талдау бұл көрсеткіштердің бірге қолдануы кезінде: EVA жалпы стратегиялық мақсаттың сапалық көрінісі, басшылықты ынталандырушы және балансталған көрсеткіштер жүйесінің қаржылық перспективалық құралы ретінде, ал BSC ұйым акционерлік құнының артуына бағытталған басқару құралы ретінде пайдалану тиімділігі жоғары болатынын көрсетті.

**Әдебиеттер**

- 1 Крылов С.И. Стратегический управленческий учет и его роль в управлении финансовыми потоками организации // Управленческий учет. – 2005 – №3.
- 2 Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.
- 3 Druker P.F. The information executives truly need. Garvard business review. – 1995. Jan. Feb. P. 54-62. Stewart' Cj. Bennett. The quest for value: a guide for senior managers. Harper Business. – 2004.
- 4 Грязнова А.Г., Федотова М.А. Оценка бизнеса. – М.: финансы и кредит, 2009.

**References**

- 1 Krylov S.I. Strategicheski upravlencheski uchet i tgo rol v upravlenii finansovymi potokami organizacii // Upravlencheski uchet. – 2005. – №3.
- 2 Robert S. Kaplan, David P. Norton. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. – М.: Olimp-Biznes, 2003. – 214 s.
- 3 Druker P.F. The information executives truly need. Garvard business review. – 1995. Jan. Feb. P. 54-62. Stewart' Cj. Bennett. The quest for value: a guide for senior managers. Harper Business. – 2004.
- 4 Gryaznova A.G., Fedotova M.A. Ocenka biznesa. – М.: finansi i kredit, 2009.