

муються відповідні показники та критерії оцінки результативності бізнес-процесів, а також дворівневу комунікаційну систему, що використовується для впровадження конкурентної стратегії.

Представлені системи стратегічного вимірювання потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації цілей та завдань, визначених вищим керівництвом і закладених у стратегічний план. Крім того, моделі ASC, BSC, BEM і піраміда результативності дозволяють встановити причини (фактори), які можуть призвести до зміни стану підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Література

1. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесу. — Львів, Новий світ — 2000, 2003.
2. Татарников Е. А. Стратегическое управление предприятием. — М.: Альфа-Пресс, 2006.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. — Boston, Ma.: Harvard Business School Press, 2001.
4. Wells D. L. Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation. — Arlington (Virginia, USA): TOLO, 2000.

УДК 658.15.005.2

А. П. Гейдор, асистент
кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

BANK RAROC ЯК ОДНА З МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

RAROC — це сукупність методологій, що відкриває нові можливості для підтримки прийняття рішень і розробки додатків по оцінці економічного капіталу, а також розрахунку прибутку з економічного капіталу, з урахуванням ризиків на рівні цілого підприємства. Крім того, він забезпечує однаковий підхід до аналізу доходності за всіма бізнес групами (стратегічним бізнес одиницями/підрозділами).

RAROC is the complex of methods which opens new opportunities in supporting of decision making process and developing the applications for economic capital evaluation as well as in calculating the profitability of economic capital with account of all the company's risks. It also provides the same approach to profitability analysis of all business units.

Усі суб'єкти підприємницької діяльності піддані різноманітним ризикам, однак банківські установи найбільше. Взагалі-то,

вся банківська діяльність зводиться до щоденного прийняття цих ризиків і одержання за це відповідної винагороди.

Профіль ризиків у кредитних організаціях трохи відрізняється від інших компаній, оскільки банки працюють переважно з фінансовими ризиками.

Однак досвід організації систем ризику-менеджменту в банках, а також методики оцінки й прийняття ризиків можуть бути застосовні на практиці для підприємств будь-якого сектора економіки.

Метод Bank RAROC являє собою інтегрований підхід, що пов'язує ризик, капітал і вартість і який сфокусований на порівнянні використання капіталу й прибутковості у світлі різних напрямків бізнесу й типів ризику. Bank RAROC оцінює всі ризики, які на себе бере банк, і, вимірює економічний капітал на базі кожного взятого окремо ризику, а також їхню кореляцію. Bank RAROC дозволяє вирішити різний спектр завдань: від виміру прибутковості до управління капіталом і стратегії кредитування.

Bank RAROC дає можливість управляти капіталом, чітко усвідомлюючи, скільки необхідно засобів для забезпечення всіх ризиків підприємства, куди вони будуть інвестовані, а також яку прибутковість ці засоби принесуть. Дані показники можна одержати при будь-якому рівні деталізації або узагальнення: від індивідуальних кредитів до підприємства в цілому. Отже, RAROC розраховує внесок кожного з типів ризиків в економічний капітал шляхом пошуку самостійного розподілу для кожного складового типу ризику й узагальнення цих компонентів і об'єднання кореляцій між ризиками.

Системи RAROC розміщують капітал за двома основними напрямками: (1) управління ризиком та (2) оцінка продуктивності.

Економічний капітал — це величина капіталу, необхідна підприємству для покриття економічних ризиків, з якими воно зіштовхується, у рамках підтримки певного стандарту платоспроможності або у випадку дефолту. Інакше кажучи, — це величина капіталу, яку необхідно тримати позичальникові для покриття певної діяльності у випадку дефолту. Економічний капітал розраховується з агрегованого розподілу ризиків при заданому стандарті платоспроможності. Таким чином, економічний капітал захищає позичальника від непередбачених змін у доходах підприємства.

Економічний капітал має більше відношення до економічної платоспроможності, чим до бухгалтерської, тому що є більше показовим при визначенні реальних ризиків підприємства. Економічна платоспроможність відрізняється від бухгалтерської тим,

що враховує економічні значення балансових статей, а не бухгалтерські.

Для визначення агрегованого ризику, необхідно охарактеризувати значення розподілів, пов'язаних з усіма економічними ризиками, які на себе бере фірма. Як тільки ці розподіли будуть проаналізовані, їх можна об'єднати з обліком існуючих між ними кореляцій, тим самим, одержавши остаточне значення розподілу. Економічний капітал підприємства прописується на основі трьох типів ризику:

- ринковий ризик;
- кредитний ризик;
- операційний ризик.

Необхідність побудови системи оцінки доходності капіталу з урахуванням ризику (RAROC) не викликає сумніву. Така система принесе підприємству конкурентну перевагу в таких областях, як: стратегічне планування розвитку бізнесу з урахуванням ризику, управління фінансових портфелем з урахуванням ефекту диверсифікації, підняття кредитного рейтингу підприємства, розрахунок реальної ефективності підрозділів та використання результатів для побудови системи мотивації персоналу. Побудова такої системи на окремому підприємстві може бути здійснена шляхом адаптації методологій оцінки доходності та ризику до умов цього підприємства.

УДК 331. 108. 2

О. Б. Граждан, асистент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

РЕГЛАМЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Розкрито сутність бізнес-процесів управління персоналом. Розглянуто основні недоліки системи регламентації управління персоналом і наведені рекомендації по вдосконаленню структури регламентуючих документів.

Аналіз наукової літератури показує, що спеціалістами з реінжинірингу і процесного управління сфера менеджменту персоналу практично не розглядається.

Створення систем ефективного управління організаціями на основі процесного підходу неможливе без опрацювання методології проектування бізнес-процесів управління персоналом.