

залучення, обслуговування, утримання клієнтів;

- незадовільний рівень упровадження програм лояльності, що пов'язано з невисоким ступенем обслуговування у вітчизняних банках і відсутністю адекватного реагування банків на запити своїх клієнтів власних.

Тому вітчизняним банкам стратегічно необхідний клієнтоорієнтований підхід, в основу якої покладена технологія повного задоволення потреб клієнтів, направлена на суттєве підвищення ефективності роботи зростання конкурентних переваг банків. Адаптуючи цей інноваційний клієнтоорієнтований підхід, банк збільшує кількість своїх лояльних клієнтів. Загалом до переваги клієнтоорієнтованої стратегії банку можемо зарахувати:

- надання конкурентних переваг – стратегія дослідження вимог споживача на відміну від зосередження на продукті і прямих продажах, відповідає вимогам і тенденціям сучасного банківського ринку;
- економія ресурсів – дослідження клієнтів з метою зростання ступеня лояльності та

задоволеності найбільш дохідних із них, та паралельний аналіз неприбуткових клієнтів;

- забезпечення рівноваги пріоритетів банку та задоволеності клієнта.

Оптимізація бізнес-процесів – налагоджений взаємозв'язок між усіма функціональними підрозділами для якісного обслуговування клієнта.

ЛІТЕРАТУРА

1. Момот О. М. Інтегровані банківські послуги та конкурентоспроможність банківської системи / Момот О. М., Брітченко І. Г. ; під наук. ред. Брітченка І. Г. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 315 с.
2. Єгоричева С. Б. Банківські інновації : навч. посіб. / Єгоричева С. Б. – К. : Центр навч. л-ри, 2010. – 208 с.
3. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. – Суми : ВТД «Унів. кн.», 2003. – 734 с.

УДК 336.71

ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ОСНОВІ ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

М. В. Максимова

Управління банком відбувається в умовах постійних змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. При цьому зміни є невід'ємною складовою для будь-якої організації. Одним із методів проведення організаційних змін у банку є впровадження системи контролінгу. Оскільки це досить складний і тривалий процес, керівництву необхідно визначити можливість їх реалізації у практичній діяльності. Оцінка стану системи управління надасть змогу одержати інформацію про необхідність здійснення змін і наявності

банківських ресурсів, які для цього потрібні. Отже, проведення оцінки системи управління є актуальним і важливим питанням з погляду визначення доцільності та готовності банківської установи до впровадження системи контролінгу.

Дослідженням питань оцінки системи управління та його окремих складових займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Б. І. Дяченко [6], О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар [3], О. Ю. Малова [19], В. С. Прославова [23].

Проте більшість авторів акцентує увагу на оцінці окремих підсистем менеджменту. Однак, незважаючи на ґрунтовні наукові розробки в цьому напрямку, в економічній літературі недостатньо уваги приділяється питанням отримання комплексної оцінки системи управління загалом.

Тому метою статті є удосконалення процедури оцінювання системи управління банком на основі узагальнюючого показника, побудованого за основними підсистемами менеджменту, для визначення можливості та доцільності здійснення організаційних змін.

На сьогодні існує багато визначень системи управління організацією, кожне з яких наголошує на певному аспекті функціонування системи, її побудови, внутрішніх відносинах та ін. Так, С. Янг визначає систему управління як підсистему організації, компонентами якої є групи взаємодіючих людей: її функції полягають у сприйнятті певних проблем організації (входів) і подальшому виконанні набору дій (процесів), в результаті яких виробляються рішення (виходи), що збільшують дохід від діяльності всієї організації (задоволення), або оптимізують деяку функцію всіх входів і виходів організації [25].

У праці В. В. Глущенко, В. І. Глущенко наголошується, що системою управління можна називати конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління [5].

Г. В. Воронцова вважає, що система управління організацією – це спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації [4].

Також система управління визначається як множина взаємопов'язаних елементів (ланок), які становлять єдине ціле, та реалізують процес управління для досягнення поставлених цілей [10]; сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей [2]; керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними [23]; організаційне складне ціле, що складається з безлічі взаємодіючих елементів,

у тому числі об'єкта й суб'єкта управління [1]; складна система, створена для збору, аналізу та переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях [11].

Отже, більшість визначень вказують на наявність деяких взаємопов'язаних елементів, які забезпечують досягнення певних цілей або результату.

Систему управління у сфері банківських послуг розглядають через підсистеми банківського менеджменту, банківського маркетингу та підсистеми управління ризиками [19].

Автори [3] стверджують, що система управління є об'єктом банківського менеджменту. Згідно з цією думкою, банківський менеджмент – наука про системи управління всіма аспектами діяльності банку для досягнення його стратегічних цілей і забезпечення фінансової стійкості. Отже, можна стверджувати, що, з одного боку, банківський менеджмент є управлінням операціями банку, а з іншого – це частина взаємозалежного процесу, в якому можна вирізнити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутком банку, управління інформацією та внутрішньою організацією [3].

Банківський менеджмент доцільно розглядати як складну систему, що містить необмежену кількість вбудованих підсистем. За напрямками діяльності його поділяють на фінансовий і організаційний. При цьому перша сфера охоплює питання, пов'язані з управлінням фінансовими процесами, що перебувають у компетенції банку. Фінансовий менеджмент передбачає аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності та ефективності управління. Другий напрямок діяльності стосується проблем організації та управління колективом, створення організаційних структур і систем забезпечення діяльності банку [3].

На думку авторів [6], у сфері банківського менеджменту доцільно виділяти два основні блоки: фінансовий менеджмент і управління персоналом. Цей поділ обумовлений тим, що фінансовий менеджмент охоплює управління рухом грошового продукту, його формування і розміщення, відповідно до цілей і завдань банку. А управління персоналом спрямоване на раціональне використання знань банківських

працівників, як необхідну умову ефективності фінансового менеджменту.

З погляду дослідників [23], управління організацією слід розглядати як сукупність таких підсистем: фінансовий менеджмент, організаційне управління, управління персоналом і маркетинг.

Таким чином, система банківського менеджменту представлена такими основними підсистемами: фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу та банківський маркетинг.

Також доцільно виділити такі підсистеми, як операційний, інноваційний та інформаційний менеджмент. Оскільки, на думку

авторів [3], об'єктами управління є не тільки персонал банку, фінансова структура, власний капітал, а й залучені та запозичені кошти, банківські активи, банківські інноваційні продукти, інформаційні потоки, матеріальні активи, бухгалтерський процес і звітність, фінансові результати та податки тощо. При цьому операційний менеджмент передбачає управління такими операціями, як кредитні, розрахунково-касове обслуговування (РКО), валютні операції, операції з залучення ресурсів та з цінними паперами.

На основі узагальнення інформаційних джерел [7, 8, 12–18, 20] було сформовано пе-

Таблиця 1

Перелік показників, які характеризують основні підсистеми управління банківською установою

Операційний менеджмент	Фінансовий менеджмент
Коефіцієнт кредитної активності; коефіцієнт забезпеченості позик; коефіцієнт забезпеченості збиткових позик; коефіцієнт покриття збитків за позиками; коефіцієнт покриття позик капіталом; розмір кредитних вкладень на 1 грн капіталу; частка кредитів, наданих фізичним особам; частка кредитного портфеля, яка переходить у категорію нестандартної заборгованості; частка списань із резерву у кредитному портфелі; дохідність кредитних вкладень; окупність витрат доходами; коефіцієнт залучення позичених і залучених коштів; коефіцієнт активності використання зобов'язань у кредитний портфель; співвідношення між вкладами фізичних осіб і капіталом банку; коефіцієнт залежності від міжбанківського кредиту; вартість зобов'язань; ефективність використання залучених коштів; коефіцієнт надання міжбанківських позик; частка поточних рахунків у зобов'язаннях банку; частка комісійних доходів від РКО в комісійних доходах; частка комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку; частка комісійних витрат за РКО у загальних витратах банку; частка комісійних витрат за РКО у загальних витратах банку; частка валютних активів у загальних активах; частка валютних кредитів у загальному обсязі активних операцій у валюті; рентабельність валютних активів; частка прибутку від валютних операцій у загальному прибутку банку; частка цінних паперів у торговому портфелі в загальних активах; дохідність портфеля цінних паперів на продаж; дохідність торгового портфеля цінних паперів; частка доходів від продажу цінних паперів у торговому портфелі в загальному доході банку	Коефіцієнт надійності; мультиплікатор капіталу; коефіцієнт захищеності власного капіталу; коефіцієнт захищеності дохідних активів; коефіцієнт загальної ліквідності; коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань; коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань; загальний рівень рентабельності; чиста процентна маржа; «мертва точка» прибутковості; рентабельність активів; рентабельність капіталу
	Менеджмент персоналу
	Продуктивність праці; чистий дохід до витрат на утримання персоналу; обсяг активів на одного працівника; витрати на одного співробітника; коефіцієнт мотивації заробітної плати; коефіцієнт плинності кадрів; частка витрат на оплату праці персоналу в загальних витратах банку
	Банківський маркетинг
	Ефективність маркетингових витрат; витрати на маркетинг і рекламу в загальних витратах банку; окупність прибутком витрат на маркетинг; витрати на маркетинг у розрахунку на одного працівника; витрати на маркетинг у розрахунку на одного клієнта; частка залучених клієнтів у загальній кількості клієнтів
Інноваційний менеджмент	Інформаційний менеджмент
Частка впровадження нових продуктів; витрати на інноваційну діяльність у загальних витратах; витрати на інноваційну діяльність у розрахунку на одного співробітника; частка доходів від провадження нових продуктів у загальних доходах банку; окупність прибутком витрат на інновації	Коефіцієнт забезпеченості банку сучасними інформаційними технологіями та обладнанням; коефіцієнт захищеності інформаційних ресурсів; коефіцієнт фінансування інформаційних служб; коефіцієнт оновлення інформаційних ресурсів; коефіцієнт повноти управлінської інформації; коефіцієнт точності управлінської інформації

релік показників оцінки системи управління банком (табл. 1).

Отже, на основі систематизації та аналізу наукової літератури було відібрано 68 показників, які найбільш повно характеризують основні підсистеми управління банківською установою. Однак, розрахунок такої кількості показників є досить тривалим і трудомістким процесом. Це, в свою чергу, призводить до ускладнення процесу обґрунтування висновків щодо стану системи управління банком. Отже, постає питання про необхідність зведення множини цих коефіцієнтів, якими

описуються підсистеми управління, до одного інформативного показника, який є комплексним, оскільки враховує різні аспекти функціонування системи управління. Оскільки всі підсистеми характеризуються кількісними показниками, то з метою отримання інтегральних показників доцільно застосовувати метод таксономії [22]. Процедура побудови цих показників за підсистемами та узагальнюючого показника по системі управління загалом реалізована з метою оцінки системи управління восьми банків, які належать до другої групи за класифікацією НБУ, за п'ять останніх років.

Таблиця 2

Інтегральні показники за підсистемами системи управління банком

Банк		Рік						
		Узагальнюючий показник	Операційний менеджмент	Фінансові менеджмент	Менеджмент персоналу	Інформаційний менеджмент	Банківський маркетинг	Інноваційний менеджмент
Банк 1	2008	0,346	0,120	0,060	0,139	0,175	0,810	0,427
	2009	0,653	0,639	0,558	0,505	0,495	0,360	0,709
	2010	0,501	0,406	0,458	0,766	0,589	0,177	0,107
	2011	0,619	0,423	0,493	0,381	0,885	0,496	0,419
	2012	0,660	0,303	0,607	0,472	0,922	0,470	0,527
Банк 2	2008	0,432	0,073	0,549	0,334	0,131	0,511	0,559
	2009	0,666	0,300	0,535	0,779	0,282	0,692	0,743
	2010	0,687	0,222	0,595	0,863	0,350	0,748	0,654
	2011	0,342	0,119	0,089	0,476	0,587	0,349	0,088
	2012	0,500	0,279	0,781	0,250	0,550	0,154	0,486
Банк 3	2008	0,229	0,109	0,127	0,064	0,184	0,261	0,402
	2009	0,587	0,220	0,572	0,482	0,481	0,820	0,361
	2010	0,590	0,459	0,634	0,424	0,706	0,654	0,073
	2011	0,530	0,326	0,493	0,574	0,354	0,469	0,434
	2012	0,474	0,214	0,285	0,587	0,802	0,258	0,225
Банк 4	2008	0,524	0,454	0,787	0,068	0,116	0,739	0,456
	2009	0,666	0,518	0,780	0,548	0,589	0,117	0,778
	2010	0,697	0,538	0,724	0,617	0,583	0,629	0,394
	2011	0,477	0,410	0,136	0,415	0,677	0,597	0,148
	2012	0,585	0,054	0,423	0,510	0,903	0,384	0,649
Банк 5	2008	0,260	0,342	0,319	0,173	0,088	0,164	0,216
	2009	0,593	0,114	0,587	0,460	0,666	0,652	0,483
	2010	0,434	0,216	0,141	0,526	0,770	0,403	0,115
	2011	0,486	0,112	0,246	0,625	0,577	0,596	0,276
	2012	0,728	0,329	0,446	0,919	0,812	0,878	0,256
Банк 6	2008	0,340	0,170	0,241	0,185	0,144	0,562	0,397
	2009	0,447	0,168	0,269	0,544	0,513	0,089	0,649
	2010	0,570	0,330	0,574	0,430	0,925	0,337	0,255
	2011	0,752	0,550	0,805	0,789	0,724	0,458	0,433
	2012	0,729	0,378	0,754	0,897	0,869	0,591	0,153

Продовж. табл. 2

Банк		Рік	Узагальнюючий показник	Операційний менеджмент	Фінансові менеджмент	Менеджмент персоналу	Інформаційний менеджмент	Банківський маркетинг	Інноваційний менеджмент
Банк 7	2008	0,520	0,234	0,931	0,148	0,149	0,686	0,452	
	2009	0,665	0,446	0,946	0,492	0,450	0,259	0,734	
	2010	0,406	0,114	0,346	0,287	0,812	0,242	0,229	
	2011	0,550	0,182	0,406	0,451	0,601	0,827	0,283	
	2012	0,739	0,340	0,407	0,690	0,846	0,665	0,749	
Банк 8	2008	0,387	0,264	0,642	0,052	0,237	0,463	0,277	
	2009	0,579	0,572	0,385	0,319	0,793	0,228	0,600	
	2010	0,369	0,132	0,120	0,338	0,865	0,258	0,134	
	2011	0,529	0,366	0,735	0,411	0,385	0,246	0,504	
	2012	0,557	0,286	0,656	0,461	0,947	0,103	0,333	

Розраховані значення показників представлено в табл. 2

З даними табл. 2 видно, що більшість банків характеризуються нижчим за 0,5 рівнем інтегрального показника операційного менеджменту банку. Це свідчить про наявність недостатньо розвинутої та ефективної системи управління основними банківськими операціями, а саме кредитними, валютними, з цінними паперами, з залучення тимчасово вільних коштів, а також РКО. Значення інтегрального показника за цією підсистемою коливається в межах від 0,054 до 0,572. Результати розрахунків інтегрального показника за іншими підсистемами дають підстави стверджувати, що хоча вони і мають вищі значення, ніж показники підсистеми операційного менеджменту, проте рівень їх функціонування також не може вважатися досить високим. Однак, з метою отримання комплексної оцінки системи управління загалом було розраховано узагальнюючий показник, який розраховується за середньоарифметичною інтегральних показників оцінки підсистем операційного, фінансового, інноваційного та інформаційного менеджменту, банківського маркетингу та менеджменту персоналу. Отримані результати дають підстави характеризувати рівень стану системи управління Банків 3, 5 та 8 як нижчий, ніж у інших банків.

Однак для формування більш повних висновків стосовно значень узагальнюючого

показника оцінки системи управління банком доцільно визначити їх рівні. Це завдання вирішується з використанням шкали, яка розроблена з урахуванням закону Фібоначчі [9]. При цьому відомо, що мінімальне значення шкали відповідає значенню 0 (тобто мінімальне значення, яке може приймати узагальнюючий показник), а максимальне значення – 1 (максимальне значення інтегрального показника). Згідно з законом Фібоначчі, всі зміни відбуваються на рівні 38,2 та 61,8 %. Різниця між максимальним і мінімальним значенням дорівнює 1. Перемноживши цю різницю послідовно на 0,382 і 0,618 і віднявши кожну з отриманих сум від «максимуму», отримаємо значення шкали, при яких, за законом Фібоначчі, найбільш імовірно відбуваються зміни. Отже, в ході розрахунків отримано 3 діапазони: низький рівень (0–0,382); середній (0,383–0,618) та високий (0,619–1).

Аналізуючи значення узагальнюючих показників, зазначимо, що середнім рівнем функціонування системи управління протягом 2008–2012 рр. характеризуються Банк 3 та 8. Так, у 2 та 4 банків спостерігається збільшення показника в 2009–2010 рр. Інші банки мають середні значення узагальнюючого показника, однак в останні роки спостерігається тенденція до збільшення. Таким чином, проведений аналіз дає змогу одержати комплексну оцінку системи управління банком, враховуючи такі складові, як: операційний, фінансовий,

інформаційний та інноваційний менеджмент, менеджмент персоналу та банківський маркетинг. Оцінка системи управління надасть можливість визначити доцільність впровадження контролінгу. Враховуючи те, що всі досліджувані банки мають середній та високий рівні функціонування системи управління, можна стверджувати, що впровадження контролінгу є доцільним, оскільки стан управління їх ресурсами свідчить про готовність та можливість проведення змін в організації з метою підвищення результативності діяльності.

Отже, запропонована процедура оцінювання системи управління банком на основі узагальнюючого показника, побудованого за основними підсистемами: операційного, фінансового, інноваційного й інформаційного менеджменту, банківського маркетингу та менеджменту персоналу, дає можливість встановити, чи готова система управління до здійснення організаційних змін, у тому числі і таких, як упровадження контролінгу.

Подальші дослідження у напрямі оцінювання готовності банку до впровадження контролінгу можуть бути пов'язані з оцінюванням компетентності персоналу стосовно виконання контролінгових функцій і з узгодженням його результатів з оцінкою стану системи управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алексеев А. Н. Исследование систем управления. Учебный курс [Электронный ресурс] / А. Н. Алексеев. – Режим доступа: http://e-college.ru/xbooks/xbook192/book/index/index.html?go=part-003*page.htm. – Назва з екрана.
2. Алексеева М. Б. Основы теории систем и системного анализа : [учеб. пособие] / М. Б. Алексеева, С. Н. Балан. – С.Пб. : СПГИЭУ, 2002. – 55 с.
3. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – 152 с.
4. Воронцова Г. В. Основные направления адаптации системы управления предприятием в конкурентной среде [Электронный ресурс] / Г. В. Воронцова. – Режим доступа: http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download. – Назва з екрана.
5. Глущенко В. В. Исследование систем управления : [учеб. пособие] / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Железнодорожный : ООО НПЦ «Крылья», 2004. – 416 с.
6. Дяченко Б. І. Методологічні основи банківського менеджменту / Б. І. Дяченко, А. І. Вовканич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 130–133.
7. Єріс Л. М. Комплексний аналіз якості активів банку [Електронний ресурс] / Л. М. Єріс. – Режим доступу: http://uapdf.docdat.com/pars_docs/refs/2/1734/1734.pdf. – Назва з екрана.
8. Журавель М. Ю. Формування системи показників оцінки рівня інформаційної безпеки підприємства / М. Ю. Журавель, Т. В. Полозова, О. В. Стороженко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 171–177.
9. Загоруйко А. В. Чисельні методи у механіці : навч. посіб. – Суми : Вид-во СумДУ, 2008. – 186 с.
10. Зайцев А. К. Исследование систем управления : [учеб. пособие] / А. К. Зайцев. – Н. Новгород : НИМБ, 2006. – 123 с.
11. Игнатъева А. В. Исследование систем управления : [учеб. пособие] / А. В. Игнатъева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
12. Калюжна Н. Г. Встановлення показників оцінювання потенціалу інформаційно-технічного блоку системи управління підприємством / Н. Г. Калюжна, К. Ю. Головова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 1 (190). – Ч. 1. – С. 62–66.
13. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу / О. А. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 1. – С. 77–80.
14. Козьменко С. М. Маркетинг банківських інновацій / С. М. Козьменко, Т. А. Васильєва, С. В. Леонов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 13–28.
15. Кочетков В. М. Методичні підходи до ринкової оцінки вартості банківської організації в Україні [Електронний ресурс] / В. М. Кочетков. – Режим доступу:

- http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/VUABS/2008_1/24.3.01.pdf. – Назва з екрана.
16. Красношапка В. В. Взаємозв'язок впливу витрат на персонал на показники прибутковості банківських установ [Електронний ресурс] / В. В. Красношапка, К. К. Захарченко. – Режим доступу: <http://www.esonomu.nauka.com.ua/?op=1&z=985>. – Назва з екрана.
 17. Литвин О. В. Механізм побудови оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом / О. В. Литвин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 1. – С. 79–84.
 18. Ліквідність банку: окремі аспекти управління та світовий досвід регулювання і нагляду: науково-аналітичні матеріали. Вип. 11 / В. С. Стельмах, В. І. Міщенко, В. В. Крилова, Р. М. Набок, О. Г. Приходько, Н. В. Грищук. – К.: Нац. банк України: Центр наук. досліджень. 2008. – 220 с.
 19. Малова О. Ю. Особенности системы управления в банковской сфере [Електронний ресурс] / О. Ю. Малова. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sistemy-upravleniya-v-bankovskoy-sfere>. – Назва з екрана.
 20. Ніколаєнко С. М. Пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні / С. М. Ніколаєнко // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2007. – № 33. – С. 35–39.
 21. Петрович Й. М. Класифікація ризиків та оцінка ефективності менеджменту персоналу банку [Електронний ресурс] / Й. М. Петрович, Л. Г. Кльоба, В. Л. Кльоба. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13879/1/19_111-118_Vis_727_Menegment.pdf. – Назва з екрана.
 22. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / пер. с пол. В. В. Иванова; науч. ред. В. М. Жуковской. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.
 23. Просалова В. С. Финансовый менеджмент как обязательный элемент стратегического управления кредитной организацией [Електронний ресурс] / В. С. Просалова, Е. Н. Смольянинова. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-menedzhment-kak-obyazatelnyy-element-strategicheskogo-upravleniya-kreditnoy-organizatsiyey>. – Назва з екрана.
 24. Теория организации: учебник / [Алиев В. Г., Варфоломеев В. П., Варфоломеева Э. А. и др.]; под общ. ред. проф. В. Г. Алиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2003. – 431 с.
 25. Янг С. Системное управление организацией: [пер. с англ.] / С. Янг. – М.: Советское радио, 1972. – 456 с.

УДК 336.71

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

О. С. Безродна

У сучасних умовах розвитку банківського бізнесу вітчизняні банки все частіше переорієнтовують свою діяльність на засади стратегічного управління, метою якого є формування дієвого механізму досягнення визначених стратегічних цілей у майбутньому. Вибір і реалізація стратегії є базисними складовими цього процесу, проте формування висновків про її ефективність є не менш важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити, наскільки банк

наблизився до запланованих результатів і чи сприяли реалізовані заходи їх досягненню, обґрунтовувати необхідність корегування існуючого або запровадження нового стратегічного плану.

У науковій літературі розглядаються та пропонуються різні підходи до оцінки ефективності стратегії. У джерелах [1–8] для цієї мети дослідники використовують як конкретні якісні критерії [3, 4, 7, 8], так і часткові коефіцієнти, що визначають економічний ефект,