

- 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-meneditment-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,

або їх згортку в інтегральні показники [1, 2, 5, 6, 8].

Серед якісних критеріїв оцінки ефективності стратегії розглядаються такі: послідовність, узгодженість, здійсненність, прийнятність, конкурентна перевага [3]; узгодженість зі змінами зовнішнього середовища, допустимий рівень ризиків при реалізації стратегії, економічна ефективність реалізації, позаекономічна ефективність реалізації [7]; майбутня невизначеність або врахування змін у навколишньому середовищі, гнучка адекватність або альтернативність і багатоваріантність, специфічність, ситуаційність і унікальність стратегії [4].

Автори [1, 2, 5] пропонують здійснювати оцінку ефективності стратегії на основі побудови інтегрального показника. При цьому дослідник [2] визначає необхідність проведення аналізу динаміки значень інтегрального показника для конкретного підприємства в часі та зіставлення його значень із показниками різних підприємств. І. Т. Півень [5] пропонує використовувати корегуючі коефіцієнти як темпові показники, що дозволяють зіставляти між собою показники, які не можуть бути порівнянні в абсолютних значеннях.

У праці [8, с. 112] розглянуто фінансовий і ринковий підходи до оцінки ефективності стратегії. У межах першого підходу за критерії ефективності стратегії використовуються показники економічного ефекту; в межах другого – відповідність стратегії умовам конкурентного середовища, етапу життєвого циклу галузі та компанії, конкурентному статусу організації, а також параметри, що характеризують окремі складові стратегії – маркетингову, продуктову та цінову субстратегії.

Аналіз розглянутих точок зору дозволив зробити висновок, що немає єдиного підходу до вибору та пріоритетності якісних і кількісних характеристик оцінки ефективності стратегії, про що й свідчить існування різних позицій дослідників відносно цього питання.

Серед інструментів стратегічного управління, що дозволяє здійснювати формування, реалізацію та оцінку ефективності стратегії і таким чином цілісно охоплює цей процес, є збалансована система показників (ЗСП), яка шляхом поєднання фінансових і нефінансо-

вих показників, що описують стратегічні цілі, об'єднання їх за допомогою причинно-наслідкових зв'язків, забезпечує детальне представлення стратегії та вдосконалення процесів, що вносять найбільший вклад у її реалізацію.

У межах концепції ЗСП оцінка ефективності стратегії здійснюється шляхом вимірювання досягнення стратегічних цілей на основі порівняння запланованих і фактичних показників, які формують склад підсистем ЗСП і визначають кількісні параметри аналітичного забезпечення цього процесу. Проте застосування лише цього аспекту оцінки є недостатнім, оскільки не відображує якісних характеристик стратегії, дотримання яких впливає на її ефективність. Йдеться про параметри стратегічного плану, розробленого та реалізованого із застосуванням ЗСП, що зафіксовано в концепції як вимоги до стратегії.

Метою статті є розроблення методичного підходу до оцінки ефективності стратегії банку, реалізованої на основі ЗСП.

Автори праці [9] О. М. Колодізев і О. С. Безродна визначили критерії збалансованості стратегії банку, що відповідають вимогам концепції збалансованої системи показників, дотримання яких сприяє ефективному її впровадженню та підвищенню результативності реалізації стратегії. Тому запропоновані критерії збалансованості стратегії (K_1 – збалансованість інтересів зацікавлених сторін; K_2 – збалансованість між цілями всіх рівнів управління; K_3 – збалансованість загальних цілей банку та особистих цілей працівників; K_4 – збалансованість обов'язків і відповідальності працівників; K_5 – збалансованість цілей і фінансових ресурсів банку) доцільно використовувати для оцінки ефективності стратегії банку, визначеної та реалізованої на основі ЗСП.

Незважаючи на популярність цього інструменту в практиці зарубіжних відомих компаній, вітчизняні банки використовують лише деякі положення цієї концепції, що пов'язано із відсутністю швидких результатів від її застосування (перші результати з'являються приблизно через 2 роки) та достатньо високими витратами, що супроводжують процес упровадження цього інструменту (витрати на

навчання персоналу, закупівлю спеціального програмного забезпечення, залучення консультантів, що спеціалізуються на ЗСП, та інші), що унеможливило проведення оцінки збалансованості стратегії за запропонованими якісними критеріями. Тому практичну реалізацію цього підходу було здійснено на прикладі минулих стратегій восьми банків другої групи (класифікація НБУ за розміром активів) [10] за період з 2008 до 2012 рр. Для вирішення цього завдання було застосовано модель Г. Раша, яка дозволяє проводити оцінку виконання критеріїв на основі дихотомічної шкали, в якій вимір представлено двома можливими станами (0 та 1) [11, с. 35]. Одиницею виміру моделі Раша є логіт (D), що має стандартизований характер і являє собою результат перетворення позитивних відгуків експертів (P) на запитання анкети за формулою [11]: $D = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right)$.

Оскільки позитивний відгук респондента (відповідь «так») кодується як 1, а негативна (відповідь «ні») як 0, то більші значення для респондента за шкалою Раша будуть відповідати його більш позитивному (сприятливому) відношенню до досліджуваного явища (об'єкта) [11, с. 42].

Модель Раша має такі переваги порівняно з порядковими шкалами, зокрема шкалою Лайкерта [11, с. 39–40; 12, с. 6–7]: об'єктивність вимірювання по відношенню до об'єкта вимірювання (експерта), так і по відношенню до засобу вимірювання (тесту); метричний характер шкали; одиниця виміру шкали Раша має стандартизований характер, що дає можливість об'єктивно порівняти результати; модель забезпечує калібрування пунктів анкети відповідно за їх «вагою», яка визначається на основі частоти відгуків; пункти анкети, які будь-яким респондентом залишені без відповіді, не представляють труднощів при використанні моделі Раша, тобто пропуски завдань (пунктів анкети) не критичні для обробки даних; вимірювання за моделлю Раша не залежить від вибірки і набору пунктів анкети, тобто теоретично вони не залежать від розподілу індивідуальних відгуків і набору питань.

Таким чином, застосування моделі Раша на основі експертного опитування дозволить провести інтегральну оцінку збалансованості стратегії та визначити її рівень для кожного банку за відповідною інтвєрвальною шкалою.

Для вибору респондентів було застосовано підхід, заснований на визначенні мінімальної та максимальної кількості експертів на основі самооцінки їх компетентності [13]. Розрахована мінімальна кількість експертів становила 18 осіб, максимальна – для кожного банку була різною та коливалася в діапазоні 22–24 особи. Оскільки середній рівень компетентності експертів за кожною групою більше 0,7 (при максимальному 1), усіх потенційних кандидатів в експерти (по 20 з кожного банку) було включено до експертних груп, що задовольняє умови визначення мінімальної та максимальної кількості експертів у групі ($18 < 20 < n_{\max}$).

Результати оцінки збалансованості стратегії банку залежать від кількості позитивних відгуків (відповідей) експертів за запропонованими критеріями та їх загальної кількості. Максимально можлива кількість позитивних відповідей за кожним пунктом анкети (критерієм) становить 20. Такі дані можуть бути отримані, якщо всі експерти дадуть позитивну відповідь відносно виконання того чи іншого критерію. Загальна максимальна кількість позитивних відповідей за всіма критеріями становить 100 ($5 \cdot 20 = 100$).

При аналізі отриманих результатів слід брати до уваги, що отримана оцінка в 0 логіт свідчить про те, що лише 50 % експертів дали позитивний відгук, а значення 2,94 логіт – як 95 % позитивних і 5 % негативних [11, с. 38].

Отже, інтерпретація результатів за моделлю Раша передбачає визначення рівнів збалансованості стратегії банку [11]: низький рівень (Н) – $D \in [0; 1,1]$; середній рівень (С) – $D \in [1,11 - 2,19]$; високий рівень (В) – $D \in [2,2 - 2,94]$.

Загальні результати інтегральної оцінки збалансованості стратегій банківських установ на основі моделі Раша в розрізі визначених критеріїв представлено в табл. 1:

Таблиця 1

Інтегральна оцінка збалансованості стратегії досліджуваних банків на основі застосування моделі Раша

| Назва банку | Критерії збалансованості стратегії банку, логіт | | | | | Загальний рівень збалансованості стратегії банку | |
|-------------|---|-------|-------|-------|-------|--|----------------|
| | K_1 | K_2 | K_3 | K_4 | K_5 | логіт | якісний рівень |
| Банк 1 | 0,41 | 0,85 | 0,85 | 2,2 | 0,85 | 0,94 | Низький |
| Банк 2 | 0,62 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 0,99 | Низький |
| Банк 3 | 1,1 | 1,73 | 0,85 | 0,85 | 1,39 | 1,15 | Середній |
| Банк 4 | 0,62 | 1,39 | 1,73 | 1,39 | 0,85 | 1,15 | Середній |
| Банк 5 | 0,62 | 2,946 | 0,85 | 1,1 | 1,73 | 1,27 | Середній |
| Банк 6 | 0,62 | 0,62 | 0,62 | 1,39 | 0,85 | 0,8 | Низький |
| Банк 7 | 0,41 | 1,1 | 1,39 | 1,39 | 0,41 | 0,89 | Низький |
| Банк 8 | 0,41 | 0,62 | 1,39 | 1,1 | 0,85 | 0,85 | Низький |

Виходячи із даних табл. 1 і зазначених рівнів збалансованості стратегії, що передбачає шкала Раша, можна зробити висновок, що серед аналізованих банків немає таких, що одночасно дотримуються всіх критеріїв збалансованості. Лише для Банків 3–5 характерним є середній рівень збалансованості стратегії. Інші ж банки недостатньо приділяють уваги зазначеним аспектам при реалізації стратегічного управління.

Середній та низький рівень збалансованості стратегії банку зумовлюється низькими значеннями оцінки деяких критеріїв. Наприклад, практично для всіх банків (окрім Банку 3) рівень збалансованості інтересів зацікавлених сторін (K_1) є достатньо низьким і становить 0,41 або 0,62 (60 і 65 % позитивних відповідей експертів відповідно). Низькі значення експертних оцінок за іншими критеріями для банків розподілилися нерівномірно, що пов'язано із різною пріоритетністю та необхідністю дотримання відповідних напрямів збалансованості стратегії в кожному банку.

Враховуючи той факт, що збалансованість стратегії створює передумови для ефективної реалізації сформованого на основі ЗСП стратегічного плану, виникає необхідність запровадження у практичну діяльність банків додаткових заходів, спрямованих на збалансування їх стратегій. З метою підвищення ефективності реалізації стратегії банку сформовано рекомендації щодо її збалансування за відповідними напрямками: для забезпечення збалансованості інтересів зацікавлених сторін

– визначення релевантних груп зацікавлених сторін і врахування їх інтересів при формуванні стратегічних цілей банку, формування карти інтересів зацікавлених сторін і встановлення причинно-наслідкових зв'язків між їх основними цілями; збалансованості цілей між усіма рівнями управління банком – узгодження реалізації стратегічних цілей у часі, формування механізму встановлення цілей на кожному рівні, врахування ідей і пропозицій працівників при розробці стратегії, зростання швидкості обміну інформацією між структурними підрозділами; збалансованості загальних цілей банку та особистих цілей працівників – проведення щорічного опитування працівників банку з метою визначення задоволеності ними умовами праці, узгодження кадрової політики відносно визначення оптимальної чисельності персоналу із політикою управління витратами банку, підвищення зацікавленості персоналу в зростанні ефективності діяльності банку шляхом введення преміально-бонусних програм; збалансованості обов'язків і відповідальності працівників – створення технологічних карт визначення меж обов'язків і відповідальності для кожної посади, впровадження штрафних санкцій перекладення обов'язків і відповідальності на інших осіб; збалансованості цілей і фінансових ресурсів – упровадження бюджетування в банку, прогнозування можливих прибутків і збитків за напрямками вкладання коштів, створення центрів фінансової відповідальності (відповідальність за фінансові показники та ресурси).

Слід звернути увагу на існування взаємозв'язку безпосередньо самих критеріїв збалансованості стратегії банку, про що й свідчать запропоновані практичні рекомендації відносно забезпечення дотримання кожного з них. Наприклад, збалансованість загальних цілей банку та особистих цілей працівників і збалансованість їх обов'язків і відповідальності впливають на досягнення збалансованості між цілями всіх рівнів управління. Це пов'язано з тим, що саме працівники є виконавцями завдань, спрямованими на досягнення визначених стратегічних цілей.

Оскільки збереження та успішний розвиток організації стає головним наміром або вищою метою з погляду всіх зацікавлених груп, які так отримують шанс на реалізацію своїх індивідуальних цілей [14, с. 34], то узгодженість цілей і фінансових ресурсів дійсно здійснює вплив на збалансування інтересів зацікавлених сторін.

Отже, кожен із розглянутих напрямів забезпечення збалансованості стратегії слід підкріплювати відповідними програмами та заходами, що сприятиме дотриманню всіх визначених критеріїв і підвищенню ефективності стратегії, реалізованої на основі ЗСП. При цьому врахування усіх визначених рекомендацій пропонується ув'язати в систему взаємопов'язаних дій і представити у вигляді поетапного процесу. В межах сформованого стратегічного плану доцільно було б розробляти й план збалансування стратегії.

Зважаючи на той факт, що оцінювання критеріїв збалансованості стратегії є відображенням лише одного аспекту оцінювання ефективності стратегічного плану, за доцільне вважається обов'язкове проведення планового фактного аналізу досягнення стратегічних цілей, який передбачає порівняння отриманих значень ключових показників із запланованими.

Загалом, запропонований підхід до оцінювання ефективності стратегії, визначеної та реалізованої з застосуванням ЗСП, на основі оцінювання її збалансованості та вимірювання ступеня досягнення стратегічних цілей, дозволяє не тільки визначити виконання поставлених цільових орієнтирів і вимог до

формування стратегії, що передбачені даною концепцією, але й у більшій мірі адаптований до неї та відповідає логіці ЗСП, центральним аспектом якої є збалансованість.

Слід зазначити, що розглянуті пропозиції можна використовувати як один із напрямів оцінки ефективності стратегії, реалізованої на основі й інших інструментів стратегічного управління, проте як показала проведена оцінка минулих стратегій аналізованих банків, він не буде мати такої практичної значущості, оскільки комплексне й узгоджене виконання критеріїв збалансованості стратегії не було метою під час її формування та реалізації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бойко Ю. А. Система показателей оценки эффективности стратегического планирования на машиностроительных предприятиях / Ю. А. Бойко // Материалы 65-й междунар. науч.-техн. конф. Ассоциации автомобильных инженеров (ААИ). – М. : МГТУ МАМИ, 2009. – С. 22–29.
2. Забуранна Л. В. Оцінка ефективності обраних стратегій підприємств сфери сільського аграрного туризму / Л. В. Забуранна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія «Економічні науки». – 2012. – № 2 (18). – С. 420–429.
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
4. Капильцова В. В. Методика розробки стратегії комерційного банку в умовах ринку / В. В. Капильцова, І. В. Івашенко // Матеріали III наук.-практ. конф., м. Донецьк, 30–31 трав. 2006 р. – Донецьк : ДонНТУ М-ва освіти і науки, 2006. – С. 667–670.
5. Пивень И. Г. Методика оценки эффективности системы социально-экономическим развитием региона [Электронный ресурс] / И. Г. Пивень // Теория и практика общественного развития: электронный журнал. – 2012. – № 3. – Режим доступа: <http://teoria-practica.ru/-3-2012/economics/piven.pdf>. – Назва з титул. екрана.
6. Филимонова Ю. В. Особенности оценки эффективности стратегии корпорации [Электронный ресурс] / Ю. В. Филимонова. – Режим доступа:

- http://www.rusnauka.com/NNM_2006/Economics/9734.doc.htm. – Назва з титул. екрана.
7. Хвостенко В. С. Методичний підхід до комплексної оцінки стратегії фінансового розвитку підприємства / В. С. Хвостенко // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2011. – № 698. – С. 125–132.
 8. Хлістунова Н. Аналіз поточної діяльності підприємства як основа формування стратегічної гнучкості на прикладі ТДЦ-АВТО» / Н. Хлістунова // Економічний аналіз. – 2012. – № 11. – С. 111–114.
 9. Колодізев О. М. Визначення критеріїв збалансованості стратегії розвитку банку / О. М. Колодізев, О. С. Безродна // Банківська справа. – 2012. – № 5 (85). – С. 3–12.
 10. Банківський нагляд (дані фінансової звітності банків України) [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт НБУ. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097. – Назва з титул. екрана.
 11. Дубина И. Н. Математические основы эмпирических социально-экономических исследований : учеб. пособие / И. Н. Дубина. – Барнаул : Изд. Алт. ун-та, 2006. – 263 с.
 12. Карпинский В. Б. Математическое и программное обеспечение оценки достоверности результатов массового тестирования : автореф. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : 05.13.18 / В. Б. Карпинский. – Великий Новгород, 2009. – 21 с.
 13. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / Геєць В. М., Клебанова Т. С., Черняк О. І., Іванов В. В., Дубровіна Н. А., Ставицький А. В. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.
 14. Хан Дитгер. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд ; [пер. с нем. под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
-
-