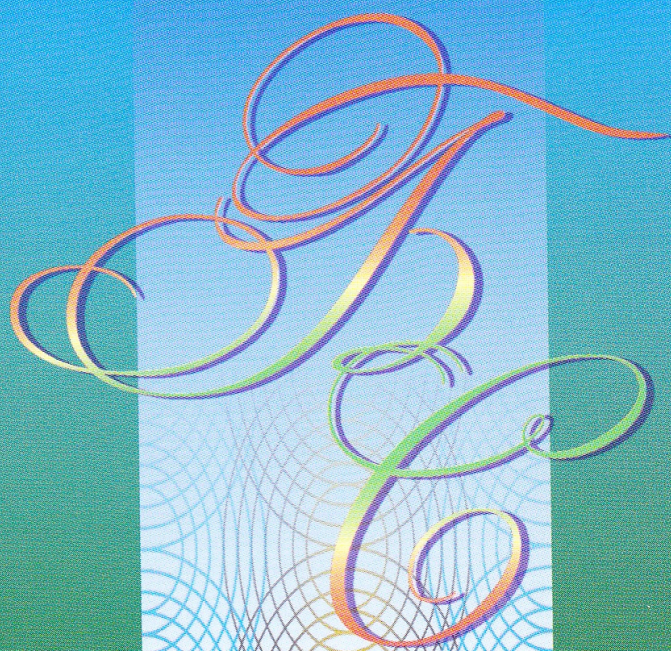


ISSN 1605-2005

БАНКІВСЬКА СПРАВА



5/2012

БАНКІВСЬКА



СПРАВА

Науково-практичне видання.
Виходить 6 разів на рік
Видається із січня 1995 року

№ 5 (107) — 2012

ЗМІСТ

БАНКІВСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ

- Олег Колодізєв, Олена Безродна.** Визначення критеріїв збалансованості стратегії розвитку банку 3
- Юлія Галіцейська.** Теоретичні аспекти дослідження суті та завдань ресурсної бази банку 13
- Олександр Диба, Олена Куц.** Інформаційне забезпечення оцінки банківського портфеля цінних паперів 22

АНАЛІЗУЮТЬ НАУКОВЦІ

- Анатолій Маслов.** Аналіз інформаційної економіки Джозефом Стігліцем у межах нового кейнсіанства 30
- Сергій Колотуха, Ірина Борейко.** Ефективне використання оборотних засобів сільськогосподарськими підприємствами 39
- Олег Куклін.** Концептуальні засади фінансово-економічного управління системою вищої освіти 51

ПРОБЛЕМИ МАКРОЕКОНОМІКИ

- Тамара Смовженко, Ірина Серветник.** Розвиток національної системи гарантування вкладів фізичних осіб: застосування передових принципів та методів 59
- Володимир Височанський.** Щодо запровадження справжніх грошей 76

Ганна Харламова, Ольга Галіта. Перспективи регіональної економічної інтеграції України	92
Таміла Щербакова. Соціальна політика на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в економіці України	103
Олег Краснощок. Стратегічний розвиток державних банків України	114

Індекс журналу в каталозі передплатних видань України 74060 (сторінка 118).

Постановою президії ВАК України від 30 березня 2011 р. № 1-05/3 журнал “Банківська справа” внесено до Переліку № 1 наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт з економічних наук на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук.

Головний редактор — В.Д. БАЗИЛЕВИЧ

Редакційна рада: А.С. ГАЛЬЧИНСЬКИЙ, В.М. ГЕЄЦЬ, В.О. ЛИТВИЦЬКИЙ, А.М. МОРОЗ, А.І. СТЕПАНЕНКО.

Редакційна колегія: В.Д. БАЗИЛЕВИЧ, В.А. ГЛАДКИЙ — заступник головного редактора, В.П. РОЗУМНИЙ — відповідальний секретар, О.В. ВАСЮРЕНКО (м. Харків), Н.І. ГРАЖЕВСЬКА (м. Київ), Г.В. ЗАДОРОВНИЙ (м. Харків), В.І. КАРАСЬОВ (м. Київ), Т.Т. КОВАЛЬЧУК (м. Київ), В.Д. ЛАГУТІН (м. Київ), І.О. ЛЮТИЙ (м. Київ), І.І. МАЗУР (м. Київ), В.І. МІЩЕНКО (м. Київ), С.В. НАУМЕНКОВА (м. Київ), К.В. ПАЛИВОДА (м. Київ), С.М. ПАНЧИШИН (м. Львів), Т.С. СМОВЖЕНКО (м. Львів), С.І. ЮРІЙ (м. Тернопіль).

Над журналом працювали: Ю.М. Слуцька, Л.В. Кирпич, Л.С. Кулешова, О.С. Кузуб, С.А. Торба, К.М. Кононученко, Ю.М. Проценко, Л.І. Жиборовська.

Видання зареєстровано в Міністерстві юстиції України. Свідоцтво КВ № 19030-7910ПР від 05.07.2012.

Усі права застережено. Передруки і переклади дозволяються лише за згодою автора та редакції. Редакція не обов'язково поділяє думку автора. Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв та іншої інформації несуть автори публікацій. Відповідальність за зміст рекламних оголошень несе рекламодавець.

Адреса редакції: 01030, м. Київ, вул. Стрілецька, 28.

Тел.: (044) 272-42-91; **факс:** (044) 234-23-36.

E-mail: journal@znannia.com.ua <http://www.banking.com.ua>

Засновник — Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Видавець — Видавництво “Знання”, 01034, м. Київ, вул. Стрілецька, 28

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3596 від 05.10.2009 р.

Підписано до друку 19.10.2012. Формат 70×108 1/16. Папір офс. №1.

Друк офс. Гарнітура шкільна.

Ум. друк. арк. 11,2. Обл.-вид. арк. 11,4. Наклад 650 примірників. Зам. № 12-272.

УДК 336.71



Олег Колодізєв,
завідувач кафедри банківської справи Харківського національного економічного університету, доктор економічних наук, доцент



Олена Безродна,
економіст, м. Харків

ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ ЗБАЛАНСОВАНOSTІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКУ

Розглядаються напрями збалансування у межах концепції збалансованої системи показників, обґрунтовується необхідність збалансованої стратегії як умови забезпечення балансу між оперативним та стратегічним управлінням. Запропоновано критерії визначення збалансованості стратегії банку.

Ключові слова: стратегічне управління, збалансованість, система показників, групування показників.

Сучасні тенденції розвитку банківського сектору України зумовлюють необхідність впровадження нових методів управління банком, спрямованих на подолання недоліків традиційної системи менеджменту, здатних забезпечити не тільки ефективність поточного розвитку, але й реалізацію стратегічних планів у майбутньому. Одним із таких інструментів, що забезпечує баланс між оперативним та стратегічним управлінням, є збалансована система показників (ЗСП), яка поширена у зарубіжній практиці і вважається одним із прогресивних методів оцінки діяльності та стратегічного управління організацією.

Незважаючи на те, що дослідження теоретичних і практичних аспектів застосування ЗСП висвітлюються багатьма вітчизняними та зарубіжними авторами, недостатньо розробленими залишаються питання, пов'язані із вимогами до вибору стратегії, що є базисом для реалізації ЗСП, оскільки однією з обов'язкових умов її впровадження є наявність сформованої стратегії.

Так, І. Івакіна¹ виділяє такі вимоги до розробки стратегії, яка відповідає логіці ЗСП: дотримання балансу між аналітикою та креативністю;

¹ Івакіна І. Сбалансованная система показателей / И. Ивакина. — Х. : Фактор, 2007. — 176 с.

використання для аналізу доцільних методів (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, різні методи матричного аналізу); документування важливих результатів та факторів, які лежать в основі базової стратегії; використання єдиної термінології; дотримання рівня ієрархії при обговоренні та розробці стратегії.

Дослідники² стверджують, що, окрім збалансованості показників у рамках цієї концепції, виникає необхідність у збалансуванні безпосередньо самої стратегії. Також відзначається необхідність створення технології, яка б дозволила спочатку оцінити збалансованість самої стратегії, а потім сформулювати набір показників, котрий як єдина модель дозволить би забезпечити не тільки ступінь реалізації самої стратегії, але й задати діапазони, в яких можуть варіюватися значення інших показників без втрати цілісності системи, а також проаналізувати розвиток та відхилення основних результатів у процесі реалізації планів та заходів у ситуації невизначеності³.

Оскільки баланс у межах ЗСП стосується не тільки системи показників, можна припустити, що однією з обов'язкових вимог до стратегії є її збалансованість.

З огляду на це метою статті є дослідження напрямів досягнення збалансованості стратегії банку в межах ЗСП та виокремлення критеріїв, що її забезпечують.

Враховуючи, що одним із центральних понять досліджуваної концепції є поняття “збалансованість”, виникає необхідність більш детально розглянути його сутність.

Термін “збалансованість” походить від слова “баланс” (з фр. *balance* — терези), що означає кількісне вираження відносин між сторонами будь-якої діяльності, які мають урівноважувати одна одну⁴.

Також “збалансованість” є синонімом поняття “рівновага”, яке у свою чергу по-різному конкретизується у механіці, фізиці, біології, психології, соціології, політології, техніці залежно від специфіки системи, яка розглядається, а також завдань її дослідження. Рівновага ж економічної системи розглядається з двох позицій: як статична (положення, стан економічної рівноваги) та динамічна (врівноважений, або збалансований, процес розвитку)⁵.

Рівновага фірми забезпечується на основі таких передумов: наявності фінансової рівноваги фірми, оптимальної концепції управління фірмою, внутрішньофірмового планування, прогресивної інноваційної програми та стратегії фірми, науково розробленої стратегії маркетингу та ціноутворення — і передбачає поглиблене дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, оскільки лише на цій основі можлива ефективна система управління фірмою⁶.

У математичній теорії множин використовуються різні операції з множинами: об'єднання, перетин, різниця, доповнення, розбиття, впо-

² Савицкая А. *Balanced Scorecard: как избежать ошибок при переходе от теории к практике?* [Эл. ресурс] / А. Савицкая. — Режим доступа: <http://www.mdmanagement.ru/articles/html/article/32714.html>; Султанов И.А. *К определению понятия “сбалансированности” системы показателей* [Эл. ресурс] / И.А. Султанов, Н.Э. Решетова, М.Н. Султанова. — Режим доступа: <http://www.skanding.ru/consulting/articles/39-spp.html>.

³ Там же.

⁴ Большой экономический словарь / под ред. А.М. Прохорова. — СПб. : Норинт, 2001. — 1434 с.

⁵ Экономическая энциклопедия / под ред. Л.И. Абалкина. — М. : Экономика, 1999. — С. 1052.

⁶ Вечканов Г.С. *Современная экономическая энциклопедия* / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова. — СПб. : Лань, 2002. — 880 с.

рядкування, множення, визначення тотожності та відповідності. Дві множини, які порівнюються між собою, можна вважати збалансованими, якщо між ними встановлені відповідності⁷.

У науковій літературі є такі визначення збалансованості:

— стан бюджетів господарської системи підприємств, регіону, відповідно до якого доходи й витрати урівноважені; близькі або рівні між собою⁸;

— урівноваженість, зведення видатків та доходів, рівність активів та пасивів, дебету та кредиту⁹;

— базується на таких найважливіших категоріях, як співмірність, домірність, рівновага, узгодженість¹⁰;

— доведення до раціонального співвідношення взаємопов'язаних частин; надходжень і витрат; повна узгодженість¹¹;

— урівноваженість, домірність та узгодженість¹²;

— стан оптимального балансу між складовими системи, за якого система найбільш оптимальним способом (співвідношення витрат та вигод) формує цільовий результат¹³.

Таким чином, поняття “збалансованість” базується на таких категоріях: рівновага (урівноваженість), рівність, відповідність, узгодженість, домірність, співмірність, раціональне (оптимальне) співвідношення.

Дослідженню питань збалансованості присвячено достатню кількість праць у вітчизняній та зарубіжній літературі.

Так, В.Г. Смирнов¹⁴ до загальноприйнятого визначення балансу у вигляді рівності, відповідності, рівноваги відносин між економічними агентами, які формуються у сфері матеріального виробництва і можуть виражатися у вигляді економічних категорій, що кількісно вимірюються, (доходів та витрат, попиту та пропозиції, потреби та наявності благ та ін.) додає складову у вигляді узгодженості відносин економічних агентів у сфері нематеріального виробництва, які можуть бути виражені в невербальній формі — у вигляді категорій, що визначають та відображують їх дії у вигляді цілей, інтересів, можливостей, прав, обов'язків, відповідності та ін. Виділяючи ознаку “кількість критеріїв”, він пропонує розрізняти такі види збалансованості: одно-, дво-, три-, чотири-, п'яти- та багатокритеріальну збалансованість.

⁷ Жур И.Н. Организационно-экономический механизм сбалансированного развития имущественного комплекса предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05, 08.00.05.15 / И.Н. Жур. — М., 2007. — 23 с.

⁸ Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / за ред. С.В. Мочерного. — Т. 1. — Л.: Світ, 2005. — 616 с.

⁹ Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азриляна. — 2-е изд. доп и перераб. — М.: Ин-т новой экономики, 1997. — 864 с.

¹⁰ Сироткин С.А. Стратегическая сбалансированность видов деятельности диверсифицированной компании / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская // Вестник УГТУ-УПИ. — 2010. — № 3. — С. 4—12.

¹¹ Атюшкіна В.В. Обґрунтування балансово-параметричного підходу до оцінювання збалансованості інноваційної та інвестиційної стратегії підприємства [Ел. ресурс] / В.В. Атюшкіна. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VISUNU/2010_11_2/Antjuschkina.pdf.

¹² Жур И.Н. Организационно-экономический механизм сбалансированного развития имущественного комплекса предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05, 08.00.05.15 / И.Н. Жур. — М., 2007. — 23 с.

¹³ Офіційний сайт бюро розвитку бізнесу “Практикум”. Бізнес-гlossарій [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://www.practicum.kiev.ua/biznes-glossarij.html>.

¹⁴ Смирнов В.Г. Сбалансированное управление жилищным фондом как социально-экономической подсистемой региона: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / В.Г. Смирнов. — Владимир, 2009. — 20 с.

О.В. Федорова¹⁵ економічну збалансованість діяльності підприємства тлумачить як метод управління розвитком підприємств, який дає змогу забезпечити відповідність між реальними доходами, що надходять від різних напрямків діяльності підприємств, і витратами на забезпечення розвитку, здатність утримувати конкурентні позиції, не ризикуючи втратити фінансову, економічну, організаційно-адміністративну, соціальну та правову стійкість та незалежність, і підтримувати запланований рівень прибутковості, достатній для покриття витрат, здійснення реінвестування у виробництво тощо.

У дослідженні¹⁶ автор уточнює основні характеристики збалансованого управління організацією, наводить основні види балансів такого управління: цілей і показників розвитку організації (фінансових і нефінансових); ресурсів розвитку (матеріальних та нематеріальних); інтересів різних стейкхолдерів; об'єктів управління (виробництва, персоналу, подій, культури організації, брэнда); об'єктів інноваційної активності (техніки, технології, організації та управління).

Є думка¹⁷, що ідея збалансування (або ж рівноваги) може бути взята за критерій як організуючий фактор економічної системи і, як наслідок, фінансового устрою країни.

У дослідженні¹⁸ зазначено, що тривалий збалансований (урівноважений) стан підприємства передбачає узгоджений динамізм його структурних блоків, підпорядкований розвитку підприємства як цілісної системи, а прагнення до збалансованості елементів будь-якої системи є невідмінною умовою її стійкості та життєздатності.

Згідно із сучасною системною концепцією підприємства (фірми), розвинутою у працях Г. Клейнера, Я. Корнаї, Р. Роуза та інших, збалансований (гармонічний) розвиток означає дотримання відповідностей: між функціональними сферами діяльності підприємства; між факторами ринку та факторами виробництва; між інтересами різних учасників бізнесу; між правами й обов'язками керівників та управляючих структур; між фактичними можливостями підприємства та його стратегічними цілями¹⁹.

Засновники ЗСП, американські вчені Д. Нортон та Р. Каплан, викремлюють такі критерії збалансованості системи²⁰:

— збалансованість між фінансовими та нефінансовими показниками;

¹⁵ Федорова О.В. Збалансованість як метод управління прибутковістю підприємств (на матеріалах хлібопекарної промисловості) : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.В. Федорова ; Нац. ун-т харч. технологій. — К., 2007. — 21 с.

¹⁶ Соблиров А.А. Формирование и развитие сбалансированного управления организацией [Эл. ресурс] : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.А. Соблиров. — М., 2011. — Режим доступа: <http://www.dissertat.com/content/formirovanieirazvitiesbalansirovannogo-upravleniya-organizatsiei>.

¹⁷ Карпінський Б.А. Основи формування механізму державного управління збалансованістю фінансової системи території [Ел. ресурс] / Б.А. Карпінський, О.В. Герасименко. — Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DUTP/2007-2/txts/07kbafst.htm>

¹⁸ Атюшкіна В.В. Обґрунтування балансово-параметричного підходу до оцінювання збалансованості інноваційної та інвестиційної стратегії підприємства [Ел. ресурс] / В.В. Атюшкіна. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSUNU/2010_11_2/Antjuschkina.pdf.

¹⁹ Жур И.Н. Организационно-экономический механизм сбалансированного развития имущественного комплекса предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05, 08.00.05.15 / И.Н. Жур. — М., 2007. — 23 с.

²⁰ Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Олимп-Бизнес, 2003. — 320 с.

- між довгостроковими та короткостроковими цілями;
- між зовнішніми звітними даними для акціонерів і клієнтів та внутрішніми характеристиками найбільш значущих бізнес-процесів, інновацій, навчання та розвитку;
- між жорсткими об'єктивними критеріями та більш м'якими суб'єктивними показниками;
- між показниками результатів діяльності у минулому та майбутнього зростання.

Збалансованість системи визначає зв'язок між обраними показниками, цілями, завданнями та діями. Всі вказані компоненти об'єднуються в систему причинно-наслідкових зв'язків та охоплюють усі функціональні напрямки діяльності організації і всі рівні управлінської ієрархії. Вертикальна та горизонтальна узгодженість цілей, показників, завдань і заходів дають змогу зробити реалізацію стратегії керованим процесом. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на те, що саме стратегія задає вигоди до структури та змісту ЗСП²¹.

Пол Р. Нівен у своїй праці²² визначає, що концепція балансу (рівноваги) є центральною для всієї системи та передбачає баланс між фінансовими і нефінансовими індикаторами успіху, внутрішніми та зовнішніми компонентами організації, запізнілими і випереджальними індикаторами.

Автори²³ дещо розширюють традиційно виділені критерії та визначають, що застосування концепції BSC передбачає балансування між: орієнтацією на короткострокові цілі (та показники їх вимірювання) та увагою до довгострокових цілей; субоптимальними параметрами і показниками; інтересами підприємства та його клієнтів (споживачів); зовнішніми оцінками діяльності підприємства (у фінансовій і клієнтській складових) і внутрішніми (у складовій бізнес-процесів, розвитку та навчання); об'єктивними і суб'єктивними оцінками у стратегічній карті підприємства; випереджальними індикаторами, які впливають на їх досягнення, та індикаторами подій, що вже відбулися (лаговими індикаторами); кількістю внутрішніх і зовнішніх показників; показниками, виділеними у межах стратегічних пріоритетів, та відповідними цільовими значеннями показників.

Узагальнюючи розглянуті напрямки збалансованості в рамках ЗСП, необхідно наголосити на обов'язковості дотримання балансу не тільки в системі показників. Окремі напрями збалансування пов'язані з цілями підприємства (збалансованість цілей є одним із основних принципів побудови ЗСП, згідно з яким цілі компанії мають бути взаємопов'язаними та впливати одна на одну в рамках стратегії компанії) та інтересами зацікавлених сторін (система показників має відповідати інформаційним вимогам усіх зацікавлених сторін).

Оскільки ЗСП є інструментом реалізації стратегії, то ці напрями збалансованості можна враховувати при її формуванні, що у свою чергу ста-

²¹ Маликова Т.А. Внедрение сбалансированной системы показателей как условие выхода экономики из кризиса [Эл. ресурс] / Т.А. Маликова // Известия Алтайского государственного университета. — 2011. — № 70. — Режим доступа: <http://izvestia.asu.ru/2011/2-2/econ/TheNewsOfASU-2011-2-2-econ-06.pdf>.

²² Нівен П.Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пол Р. Нівен ; пер. з англ. за наук. ред. М. Горського. — Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. — 256 с.

²³ Кизим М.О. Збалансована система показників / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. — Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. — 192 с.

не підґрунтям для успішної інтеграції цього елемента в систему менеджменту.

Окрім збалансованості цілей, інтересів зацікавлених сторін, є й інші напрямки збалансування стратегії, закладені в цій концепції.

Так, Р. Каплан та Д. Нортон визначили чотири специфічні бар'єри, що перешкоджають ефективній реалізації стратегії²⁴:

1. Концепція та стратегія компанії не виконуються.
2. Стратегія не пов'язана з індивідуальними цілями, цілями підрозділів та компанії в цілому.
3. Стратегія ніяк не пов'язана із довгостроковим та короткостроковим розподілом ресурсів.
4. Зворотний зв'язок: тактичний, але не стратегічний.

Слід зазначити, що врахування цих бар'єрів та їх подолання є обов'язковими завданнями, що мають стояти перед менеджерами банку, а їх вирішення забезпечить ефективність реалізації стратегії та впровадження ЗСП у цілому.

Таким чином, до критеріїв збалансованості стратегії можна додати критерії, пов'язані із збалансованістю цілей (особистих і корпоративних) та розподілом ресурсів.

Останнім часом все більшої актуальності набуває підтримка балансу між цілями розвитку організації, видами ресурсів, які залучаються до розвитку, інтересами стейкхолдерів, а також інших видів балансу. Це обумовлено тим, що сучасний виробничий процес трансформується, набуває постіндустріальних характеристик і все більше орієнтується на інновації²⁵.

Так, Г.В. Блакита²⁶ до системи критеріїв оцінки розробленої стратегії підприємства пропонує внести: критерії зовнішньої узгодженості стратегії, критерії внутрішньої збалансованості стратегії та критерії ефективності стратегії.

До критеріїв зовнішньої узгодженості стратегії автор відносить такі²⁷: рівень узгодженості з корпоративною стратегією, із функціональними й бізнес-стратегіями та рівень відповідності передбачуваним змінам факторів зовнішнього середовища.

У свою чергу, серед критеріїв внутрішньої збалансованості виокремлюються²⁸: рівень збалансованості стратегічних цілей, показників і фінансових ініціатив між собою; рівень реалізованості стратегії з позиції можливостей внутрішнього фінансового потенціалу, відповідність стратегії передбачуваному рівню фінансових ризиків, рівень інноваційності напрямів стратегічного фінансового розвитку.

Таким чином, узагальнюючи напрямки збалансованості, характерні для ЗСП, специфічні бар'єри, що перешкоджають ефективній реалізації

²⁴ Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Олимп-Бизнес, 2003. — 320 с.

²⁵ Соблиров А.А. Формирование и развитие сбалансированного управления организацией [Эл. ресурс] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.А. Соблиров. — М., 2011. — Режим доступа: <http://www.dissertcat.com/content/formirovaniarazvitiesbalansirovannogo-upravleniya-organizatsiei>.

²⁶ Блакита Г.В. Оцінка фінансової стратегії торговельних підприємств [Ел. ресурс] / Г.В. Блакита. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2011_32/statti/3_5.htm.

²⁷ Там само.

²⁸ Там само.

стратегії, яка відповідає логіці ЗСП, базові положення системної концепції підприємства та збалансованого управління, теоретичні та практичні доробки вітчизняних і зарубіжних науковців, пропонується таке групування (рис. 1) критеріїв для визначення збалансованості стратегії банку: збалансованість інтересів зацікавлених сторін; збалансованість між цілями всіх рівнів управління; збалансованість загальних цілей банку та особистих цілей працівників; збалансованість прав, обов'язків працівників, з одного боку, та відповідальності, з іншого; збалансованість цілей та фінансових ресурсів (ресурсний розподіл).

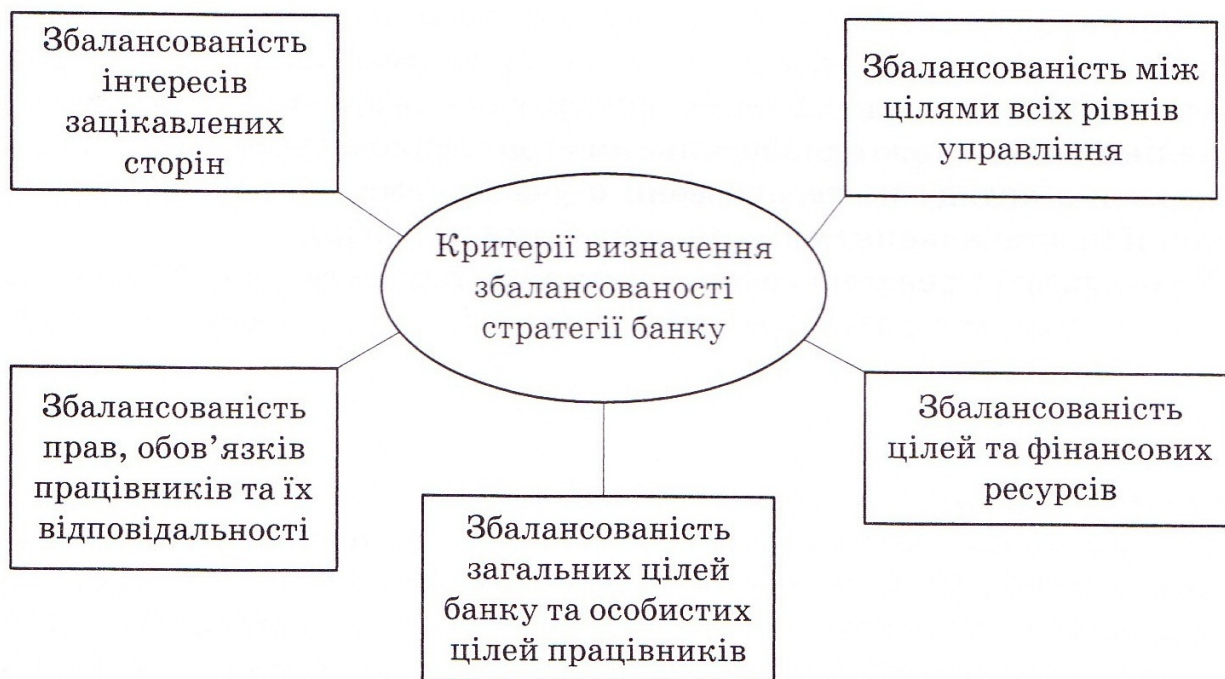


Рис. 1. Схема формування системи критеріїв для визначення збалансованості стратегії банку за відповідними групами

Зміцнення ролі корпоративної соціальної відповідальності у міжнародній практиці та впровадження стандарту AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) “Стандарт взаємодії із зацікавленими сторонами”, який дає рекомендації з управління процесом діалогу та налагодження співробітництва організації із зацікавленими сторонами, визначає методи, інструменти та стандарти управління зацікавленими сторонами та стандарту ISO-26000 “Керівництво із соціальної відповідальності”, в якому висвітлені питання вибору, аналізу зацікавлених сторін та форм взаємодії з ними, обумовлює необхідність розглядати взаємодію банку із її зацікавленими сторонами як один із важливих аспектів його стратегічного управління.

Засновником теорії зацікавлених сторін, в основу якої було покладено бізнес-етику, є Е. Фрімен. Він визначив залежність фірми від інтересів великої кількості зацікавлених сторін (група або індивід, які можуть вплинути або на які впливає досягнення цілей організації²⁹), аналіз яких використовується для визначення та дослідження сформованого ними силового поля впливу на досягнення цілей організації.

²⁹ Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / R.E. Freeman. — Boston, 1984.

Відносини між організацією та її стейкхолдерами формуються навколо ресурсного обміну, оскільки кожна зацікавлена сторона намагається створити власну ресурсну базу, яка найкращим чином відповідала б її цілям³⁰.

Практична цінність теорії зацікавлених сторін може відчуватися лише тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, співвідношення їх інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін³¹.

Російський дослідник М.А. Петров у своїй праці³² на основі експериментальної перевірки у процесі надання консалтингових послуг з розробки корпоративної стратегії спробував довести такі гіпотези: теорія зацікавлених сторін передбачає методи, які дають змогу активно управляти стейкхолдерами для досягнення конкретних результатів; стратегічне управління компанією є рівносильним стратегічному управлінню стейкхолдерами з огляду на те, що вони є учасниками всіх бізнес-процесів компанії (постачальниками та споживачами ресурсів).

У результаті проведеного дослідження автор підтвердив першу гіпотезу, а другу спростував. Спростування другої гіпотези дослідник обґрунтовує підпорядкуванням цілей фірми, а значить і всіх її стейкхолдерів інтересам однієї єдиної групи — менеджменту, який виступив у ролі замовника розробки стратегії, а участь у розробці стратегії будь-якого іншого стейкхолдера з використанням принципів інструментального підходу теорії зацікавлених сторін призвела б до зміщення загальнокорпоративних цілей у бік його особистих або групових інтересів. У таких умовах неможливо говорити про ефективність загальнокорпоративної стратегії, яка за визначенням має максимально відповідати задоволенню інтересів найбільшої кількості зацікавлених сторін³³.

Інструментарій, який використовувався для проведення цього експерименту, а саме модель ідентифікації зацікавлених сторін Р. Мітчела, балансова модель ресурсних відносин та сітьова модель взаємовідносин зацікавлених сторін, запропоновані Т. Роулі, на думку автора, більше підходить для розробки та реалізації дій, спрямованих на посилення влади одного стейкхолдера по відношенню до інших. Проте М.А. Петров вказує на потенційну можливість використання інструментів теорії зацікавлених сторін при розробці стратегічних цілей фірми, які б одночасно враховували вклад стейкхолдерів у загальну справу та їх окремі потреби³⁴.

Т.М. Баязітов³⁵ обґрунтовує важливість та корисність положень теорії зацікавлених сторін, але приходить до висновку, що їх використання можливе лише за наявності системи визначення пріоритетів (балансу) між інтересами, що вступають у протиріччя. Таким балансуючим фактором, на думку дослідника, може стати критерій необхідності створення вартості. Теорія зацікавлених сторін стверджує, що фірма повинна приділяти увагу

³⁰ Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией [Эл. ресурс] / К.С. Солодухин // Проблемы современной экономики. — 2007. — № 4: . — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1653>.

³¹ Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://moodle.udc.ntu-kpi.kiev.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=4403>.

³² Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник СПбГУ. — 2004. — № 16. — С. 51—68.

³³ Там же.

³⁴ Там же.

³⁵ Баязітов Т.М. Лидерство, стратегия и цели [Эл. ресурс] / Т.М. Баязітов. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/liderstvo.shtml>.

всім сторонам, таке трактування є беззаперечним. У такому розумінні ця теорія відповідає теорії максимізації вартості, згідно з якою менеджери мають приділяти увагу всьому, що може вплинути на підприємство.

І.Б. Івасів³⁶ виділив основних стейкхолдерів банку. Це, зокрема, власники, клієнти та ділові партнери, менеджмент і персонал банку, регулятори, саморегулювальні організації, фінансові аналітики, рейтингові агентства, представники медіа, які висвітлюють діяльність банку, члени місцевої громади, інші інститути фінансового ринку.

Незважаючи на те, що теорія зацікавлених сторін не дає рекомендацій, як співвідносити їхні інтереси з метою уникнення конфлікту між інтересами найбільш впливових груп стейкхолдерів, визначення цілей банку в рамках обраного напрямку стратегічного розвитку необхідно здійснювати на основі збалансування інтересів та очікувань стейкхолдерів, оскільки їх підтримка необхідна у реалізації стратегії, якість котрої до певної міри залежить від рівня задоволеності інтересів зацікавлених сторін.

Оскільки стратегічне управління пронизує всю організаційну структуру банку, однією з умов досягнення позитивного ефекту від його діяльності є збалансованість цілей на всіх рівнях ієрархії управління. Цілі мають бути досяжними, вимірюваними, несуперечливими, взаємопов'язаними та впливати одна на одну. Забезпечення балансу цілей досягається шляхом вертикальної й горизонтальної інтеграції та розробки дерева цілей, узгодженість елементів якого визначає, що цілі нижчого ієрархічного рівня управління є засобами досягнення цілей для вищих. Таким чином, збалансованість цілей сприяє досягненню ефекту синергії (посиленню сукупних результатів діяльності організації при одночасній реалізації узгоджених цілей), узгодженню та пристосуванню операційних і функціональних стратегій банку між собою та відносно конкурентної й загальної стратегій.

Окрім збалансованості цілей з урахуванням їх ієрархічної структури необхідно дотримуватись балансу між власними цілями працівників та загальними цілями банку.

Наприклад, дослідники³⁷ вважають, що ясність та єдність особистих та загальних цілей підприємства і принципів обов'язкові для активного залучення співробітників до діяльності підприємства, а процедура аналізу збалансування цілей підприємства й окремих працівників передбачає розгляд ступеня вирішення соціально-економічних завдань на окремому підприємстві. Ототожнення себе із підприємством — найбільш важливий мотив, що спонукає працівників брати активну участь у діяльності, спрямованій на досягнення організаційних цілей. Тільки розуміння цінностей кожного дозволить одержати довгострокові результати організаційних змін і вдосконалення.

Відсутність інтересу, внутрішньої мотивації працівників — це фактори, які перешкоджають досягненню їх власних цілей, гальмують досягнення загальних та обумовлюють необхідність прив'язувати винагороду працівників (які беруть участь у визначенні та реалізації цілей) до загаль-

³⁶ Івасів І.Б. *Вартість банку: теорія та управління* : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / І.Б. Івасів. — К., 2009. — 32 с.

³⁷ Малярець Л.М. *Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства* / Л.М. Малярець, А.В. Штеревея. — Х. : Вид-во ХНЕУ, 2008. — 180 с.

них стратегічних та тактичних цілей банку, враховуючи кінцеві результати їх діяльності. Тому винагорода за результати діяльності окремого працівника, в рамках реалізації закріпленого за ним завдання, є балансувальним фактором між загальними цілями банку та цілями конкретного співробітника, а їх збалансованість сприяє більш ефективному виконанню роботи, якісному обслуговуванню клієнтів та їх задоволеності.

Визначення прав та обов'язків є необхідною умовою для організації ефективної роботи персоналу, культура та компетентність якого є індикаторами стратегії. Розподіл відповідальності, що визначається як зобов'язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання³⁸, між підрозділами банку та конкретними виконавцями має відповідати їх правам та обов'язкам.

Оскільки відповідальність не може перевищувати обсяг прав та обов'язків й одночасно не повинна бути меншою за них, то встановлення балансу між правами та обов'язками працівників, з одного боку, та їх відповідальністю, з іншого, свідчить на користь вибору цього критерію для визначення збалансованості банківської стратегії.

Високий рівень мінливості зовнішнього середовища передбачає зміну стратегічних цілей та корегування стратегій, що у свою чергу визначає необхідність створення постійного перерозподілу ресурсів.

Стратегічні цілі, які визначає для себе банк, не завжди враховують обсяги наявних фінансових ресурсів, необхідних для їх реалізації, або навпаки, використовують їх в неповному обсязі. Тому їх збалансування необхідне для стимулювання раціонального використання ресурсів та підвищення рівня якості досягнення обраних цілей.

Дотримання запропонованих критеріїв забезпечує збалансованість банківської стратегії. У випадку невиконання хоча б одного з них стратегія банку буде незбалансованою і потребуватиме подолання наявних недоліків.

Висновок. Оскільки використання ЗСП передбачає наявність розробленої стратегії, можна стверджувати, що саме збалансованість стратегії, яка досягається урахуванням інтересів зацікавлених сторін, балансом між цілями всіх рівнів управління, загальними цілями банку та особистими цілями працівників, їх правами, обов'язками, з одного боку, та відповідальністю, з іншого, цілей та фінансових ресурсів, дозволить не тільки сформулювати якісну стратегію банку, формалізувати її шляхом причинно-наслідкових зв'язків між цілями, показниками та відповідними заходами, спрямованими на їх досягнення, але й забезпечить ефективність впровадження ЗСП та буде сприяти подоланню різноспрямованості оперативного та стратегічного управління банку.

Надійшла до редакції 16.06.2012

Oleg Kolodiziev, Olena Bezrodna. *Determining the Criteria of Balancing the Strategy of the Bank's Development*

The directions of balancing within the frames of the concept of the balanced system of indices are being considered; the necessity of the balanced strategy as a condition of ensuring the balance between operative and strategic management is being substantiated. The criteria for determining the balance of the bank's strategy have been proposed.

³⁸ Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1992. — 356 с.

CONTENTS

BANKING TECHNOLOGIES

- Oleg Kolodiziev, Olena Bezrodna.** Determining the Criteria of Balancing the Strategy of the Bank’s Development3
- Yuliya Galitseis’ka.** Theoretical Aspects of Investigating the Essence and the Tasks of the Bank’s Resource Base 13
- Olexandr Dyba, Olena Kushch.** The Information Support for Assessment of Banking Portfolio 22

SCIENTISTS ANALYSE

- Anatolii Maslov.** The Analysis of Informational Economics by Joseph Stiglits within the Frames of new John Keynes’ Theory 30
- Sergii Kolotukha, Iryna Boreiko.** Effective Use of Circulating Assets by Agricultural Enterprises 39
- Oleg Kuklin.** Conceptual Foundations of Financial-Economic Management of the Higher Education System 51

THE PROBLEMS OF MACROECONOMICS

- Tamara Smovzhenko, Iryna Servetnyk.** The Development of the National System of Guaranteeing the Deposits of Natural Persons: the Application of Advanced Principles and Methods 59
- Volodymyr Vysochanskyi.** With Regard to Putting Genuine Money into Operation 76
- Hanna Kharlamova, Ol’ga Halita.** The Prospects of Regional Economic Integration of Ukraine 92
- Tamila Shcherbakova.** Social Policy at the Modern Stage of Development of Market Relations in Ukraine’s Economy 103
- Oleg Krasnoshchok.** Strategic Development of Ukraine’s State Banks ... 114