

УДК 336.71

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ
ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ****Григоренко В.М.***E-mail: gvn_20@mail.ru**Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця
м. Харків*

У статті проаналізовано існуючі показники, що використовуються для оцінки різних аспектів діяльності установи. На основі аналізу та узагальнення наукової літератури сформовано перелік показників для оцінки технологій управління, що використовуються в діяльності банку. Єдина система показників дає змогу оцінити управлінські технології враховуючи показники діяльності установи, зокрема, і нормативні показники, яких банки повинні дотримуватись. На підставі сформованої сукупності показників можливо визначити як ефективність роботи банку в цілому, так і доцільність впровадження технології, оцінити сукупні витрати на впровадження, і використання технологій в управлінні. Подальші дослідження будуть пов'язані з виділенням ключових показників для швидкого виявлення проблем у використанні управлінських технологій в діяльності банківської установи, проведенні розрахунків на основі наведених узагальнюючих показників, що дозволить оцінити доцільність використання банківськими установами технологій управління.

Ключові слова: технології управління, показники, система показників, оцінка, ефективність управління, ефективність діяльності, результативність управління, технологічна зрілість

UDC 336.71

**FORMATION OF INDICATORS TO ASSESS THE TECHNOLOGY
MANAGEMENT OF THE BANK****Grygorenko V.M.***E-mail: gvn_20@mail.ru**Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
Kharkiv*

The article analyzes the existing indicators used to evaluate different aspects of the institution. On the basis of analysis and synthesis of scientific literature the list of indicators for assessing management techniques used in the bank activity has been generated. The unified system of indicators allows evaluating management techniques including the performance of institutions, in particular, standard rates, which banks must comply. Based on the existing set of indicators it can be defined both the efficiency of the bank as a whole, and the feasibility of implementing technology to estimate the total cost of introduction and use of technologies to management. Further

studies will be associated with the release of key indicators to identifying problems quickly in the use of technology in the management of the banking institutions, in calculations on the basis of the general indicators, which will assess the feasibility of using banking institutions control technology.

Key words: technology management, indicators, metrics, evaluation, performance management, efficiency, performance management, technological maturity

Актуальність проблеми. В сучасних умовах використання різноманітних технологій в управлінні діяльністю банку та їх оцінка є однією з основних проблем, що безпосередньо впливає на вдосконалення системи управління установою в цілому. Використання та вдосконалення технологій управління дає змогу банківським установам формалізувати цільові пріоритети та стратегічні показники, підвищити керованість компанії, що безпосередньо впливає на діяльність структурних підрозділів. За рахунок цього підвищується гнучкість компанії, її здатність до своєчасних змін у процесі управління у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінка управлінських технологій, що використовуються установою, необхідна для того, щоб надати об'єктивну інформацію ефективності їх використання та доцільності впровадження. Слід також додати, що за своєю сутністю технології управління включають в себе послідовність процедури реалізації функції управління, систему та порядок документообігу, порядок використання засобів для роботи з інформацією, а саме збір, обробку, зберігання та використання для прийняття управлінських рішень.

Оцінка технологій управління характеризується відповідними показниками, але слід зауважити, що єдиної системи показників та критеріїв для оцінки технологій управління не існує. А тому питання, які пов'язані з розробкою такої системи є дуже важливими і мають значний вплив на удосконалення методики впровадження та доцільності використання управлінських технологій в діяльності установи.

Аналіз останніх наукових досліджень. Аналізуючи дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених слід зазначити, що безпосередньо питання оцінки управлінських технологій не досліджувались. Проте, дослідження різних аспектів оцінки управлінських технологій знайшли відображення в працях таких вчених, як Г.В. Осовська та О.А. Осовський [1], А.З. Гасанов [2], О.В. Лебідь [3], В.Н. Хасанова [4], Д.І. Коваленко [5], В.С. Лосєв та Л.А. Козерод [6], Н.П. Бусленко [7],

В.С. Статівка, В.Н. Шабаєв [8] та ін. Проте залишається невирішеним питання побудови єдиної системи показників для оцінки доцільності впровадження та використання банківськими установами управлінських технологій.

Метою роботи є формування системи показників для оцінки технологій управління діяльністю банку на основі аналізу та узагальнення наукової літератури.

Викладення основного матеріалу дослідження. Важливість дослідження визначається практичною цінністю оцінювання технологій управління, а також доцільності їх впровадження в діяльність установи. Зокрема менеджмент банку цікавить, як саме впливають впроваджені управлінські технології на ефективність функціонування установи в цілому; на оперативність прийняття управлінських рішень та їх реалізацію; на ефективність бізнес-процесів; на стан одного з видів діяльності, в управлінні якого використовується технологія.

Цікавим є підхід Лебідь О.В. [3], в якому визначено п'ять основних аспектів оцінки технологій, а саме: 1) популярність технологій пропонується оцінювати за допомогою частоти використання технології в сукупності аналізованих банків; 2) вартість технології визначається показниками витрат на придбання технології, витрат на зовнішніх консультантів, витрат на навчання персоналу; 3) тривалість впровадження можна оцінити за допомогою визначення періоду часу на встановлення та інтеграцію програмного забезпечення технології, періоду часу на навчання персоналу та апробацію технології; 4) доцільність впровадження технології Лебідь О. В. пропонує визначає за допомогою рівня технологічної зрілості банку; 5) ефективність технології – співвідношення сукупних витрат на впровадження і використання технологій управління та узагальненого показника фінансового стану банку [3].

Погоджуючись в цілому із запропонованими напрямками оцінки технологій управління, слід зазначити, що аспект ефективності є найменш розробленим і потребує додаткової уваги і подальших досліджень. Слід зазначити, що існує багато підходів до оцінювання ефективності, а саме:

1) ефективність як співвідношення отриманих результатів діяльності та понесених витрат в процесі здійснення діяльності;

2) ефективність як спроможність досягти цільових показників;

3) ефективність як продуктивність використання ресурсів у досягненні певної мети;

4) ефективність як збільшення вартості активів або банку в цілому;

5) ефективність як стан системи, при якому значення кожного часткового показника, що характеризує систему. Не може бути покращено без погіршення інших.

У зв'язку із таким розмаїттям підходів до ефективності, а також підвищеним інтересом практиків, слід на цьому аспекті оцінки технологій управління зупинись більш докладно. На підставі відповідних показників діяльності установи визначається як ефективність роботи банку в цілому, так і ефективність управління ним. До таких показників можна віднести прибуток, дохід від операцій з цінними паперами, витрати на оновлення основних засобів, приріст прибутку. До числа показників ефективності також відносять показники рентабельності та показники ділової активності.

Так, до показників, що характеризують роботу у сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; скорочення термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації та автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Ці показники вимірюються кількісно. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якість роботи, поліпшення умов праці, кількісно виміряти неможливо [1].

Зокрема ефективність управлінської праці можна визначити за такою формулою:

$$E_y = \frac{\text{результат}}{\text{витрати управлінської праці}} \quad (1)$$

Проте слід зауважити, що результат управлінської праці може виражатися не лише економічним, а і соціальним ефектом. Показників економічної ефективності управління дуже багато, проте серед них можна виділити такі, як рентабельність, оборотність, окупність капіталовкладень. Іншими показниками соціальної ефективності є такі показники, як частка рішень, прийнятих за пропозицією працівників; кількість працівників, залучених до розробки управлінського рішення; ступінь технічної оснащеності управлінської праці; плинність працівників апарату управління та їх кваліфікаційний рівень.

Економічну ефективність управління можна оцінити за такими формулами:

$$E_y = \frac{\Pi}{B} \quad (2)$$

де Π – прибуток установи; B – витрати на утримання апарату управління;

$$E_y = \frac{P_y}{\Pi_b} \quad (3)$$

де P_y – результативність управління; Π_b – питомі управлінські витрати.

Що стосується ефективності, то це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Такі дослідники, як наприклад, А. Неганді і Б. Рейман, в своїх працях пропонують оцінювати ефективність використовуючи систему економічних показників, серед яких, наприклад, показники зростання капіталу та чистого прибутку за п'ять років. В свою чергу П. Мотт (1972) у своєму дослідженні державних відомств (НАСА, Держдепартаменту США) характеризує загальну ефективність за допомогою системи таких показників, як: продуктивність, адаптивність, економічність та гнучкість. Продуктивність апарату управління можна визначити, як кількість виробленої установою інформації в процесі управління. Адаптивність управління характеризується здатністю виконувати функції управління в залежності від поставлених завдань. До економічності управління відносять витрати на функціонування та оцінюють її за допомогою таких показників, як питома вага витрат на утримання управлінського персоналу, питома вага управлінських працівників серед загальної кількості працівників, вартість виконання одиниці об'єму окремих видів робіт. Гнучкість управління визначається як здатністю системи управління змінюватися в залежності від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Однак такі вчені, як Д. Гібсон та інші пропонують виділити короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди ефективності. В короткостроковому періоді використовують характеристики продуктивності, внутрішньої економічної ефективності та задоволення; в середньостроковому періоді характеристики адаптивності і розвитку установи; а в довгостроковому періоді характеристику виживання. Такий дослідник, як Л.І. Євенко зазначає, що критерії ефективності установи в цілому і систем управління є самою

складною частиною в науці управління, а тому можливо використовувати показники, які можуть оцінюватися як кількісно, так і якісно.

Також велика кількість економістів висловлює думку про те, що ефективність управління являє собою функцію двох змінних, які включають в себе з одного боку витрати на розробку управлінських рішень і утримання апарату управління, а також результати управлінської діяльності, що відбиваються в зміні значень показників, якими оцінюється стан об'єкта управління з іншого боку [2].

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність, оскільки у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати такі завдання, як визначення і оцінка рівня ефективності використання окремих видів витрат ресурсів, а також аналіз впливу різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності установи.

На практиці для оцінки ефективності системи управління в цілому використовують такі показники, як загальні показники діяльності установи та показники економічності апарату управління.

Зокрема, за показник економічної ефективності пропонуємо використовувати показник «вартості», який визначає вартість, приріст капіталу установи в результаті впровадження управлінської технології. Даний показник визначається як сума чистої приведеної вартості технології, розрахованої по методу дисконтування грошових потоків і вартості опціонів, які установа придбає під час впровадження управлінської технології.

$$NPV_{\text{опц}} = NPV + C_{\text{опц}} \quad (4)$$

де, $NPV_{\text{опц}}$ - вартість, що генерується проектом, приріст капіталу підприємства у результаті реалізації проекту з урахуванням реального опціону, грн;

NPV – чиста приведена вартість, яка дорівнює дисконтованому грошовому потоку проекту, грн;

$C_{\text{опц}}$ - виручка від реалізації реального опціону, грн.

Так, абсолютна економічна ефективність визначається по установі в цілому і характеризує загальний ефект від використання ресурсів та витрат. В свою чергу, порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів та витрат. Ефективність удосконалення управління можна визначити використовуючи такі показники, як

порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління; співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління; динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами. Проте для визначення ефективності управління, використовують різноманітні показники, основні з яких представлені в таблиці 1 [3].

Основними показниками, що відображають ефективність діяльності банку, є показники ліквідності, прибутковості, ефективності, якості активів, достатності капіталу та фінансового левериджу. Оскільки, наприклад, ліквідність відображає спроможність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань в терміни і без втрат перед клієнтами банку. Такі показники, як прибутковість активів, прибутковість капіталу дають змогу оцінити спроможність банку генерувати власний капітал з метою забезпечення зростання та у випадку економічних труднощів для їх подолання. Слід підкреслити, що основними показниками ефективності діяльності банку є показники прибутковості, чистий спред та чиста маржа.

Таблиця 1. Показники оцінки ефективності управління

Показники	Методика розрахунку	Пояснення
Показник ефективності управління	$E_y = \frac{\Pi}{B_y}$	де Π - прибуток установи; B_y - витрати на управління;
Коефіцієнт чисельності управлінських працівників:	$K_{\text{ч}} = \frac{\text{Ч}_y}{\text{Ч}}$	де Ч_y - чисельність працівників управління; Ч - чисельність працівників установи;
Коефіцієнт витрат на управління:	$K_{\text{в}} = \frac{B_y}{B}$	де B_y - витрати на управління; B - загальні витрати на управління;
Коефіцієнт загальної ефективності	$K_{\text{е}} = \frac{E_{\text{з}}}{B_y}$	де $E_{\text{з}}$ - загальна економія, що отримується в результаті реалізації заходів щодо вдосконалення управління; B_y - загальні витрати на вдосконалення управління;
Коефіцієнт ефективності вдосконалення управління:	$K_{\text{е}} = \frac{E_{\text{р}}}{B_y}$	де $E_{\text{р}}$ - річний економічний ефект, отриманий в результаті проведення заходів; B_y - витрати на заходи з удосконалення управління

Отримання високих прибутків банківською установою є основною метою діяльності. Оскільки це дає змогу поповнювати капітал, забезпечувати розвиток установи в цілому, здійснювати своєчасні

виплати та розрахунки по зобов'язанням. Однак чим вищий рівень прибутковості установи, тим вищий рівень ризику, а це в свою чергу пов'язано з проведенням більш ризикованих операцій, що може призвести до втрат. Якщо ж мінімізувати ризики при проведенні операцій, то банківська установа буде отримувати невисокий, але стабільний прибуток.

В залежності від виду діяльності банківської установи для оцінки ефективності використовують чисту відсоткову, не відсоткову та операційну маржу. Це в свою чергу дасть змогу оцінити спроможність банку отримати прибуток за рахунок залучення ресурсів з подальшим їх використанням при проведенні активних операцій. Наскільки ефективно банк виконує свою основну функцію посередника між вкладниками та позичальниками відображає такий показник, як чистий спред [4].

До основних показників ефективності бізнес-процесів, які вимірюються у грошовому вираженні можна віднести такі показники, як вартість процесу, витрати на його реалізацію; показники ефективності виробничого або операційного циклу; якісні показники до яких можна віднести складність, компактність і узгодженість схеми процесу, ступінь можливості змін.

Показники ефективності бізнес-процесу, які вимірюються у грошовому вираженні, можливо оцінити застосувавши метод ABC (Activity Based Costing) - аналіз витрат по видам діяльності, що дозволяє розрахувати витрати на виконання кожного процесу. В результаті аналізу витрат за видами діяльності, можна відстежити, наскільки великі витрати на неефективні види роботи та заходи щодо його усунення.

Основним показником, пов'язаним з тривалістю бізнес-процесів, вважається показник ефективності операційного циклу (MCE, Manufacturing Cycle Effectiveness), який розраховується як відношення сумарного часу виконання всіх операцій процесу до тривалості загального циклу бізнес-процесу [5]:

$$MCE = \frac{T_0}{T_{\text{циклу}}} \quad (5)$$

де T_0 – час операції, $T_{\text{циклу}}$ - тривалість загального циклу бізнес-процесу.

$$T_0 = \sum_{n=1}^N [(t)_{on}] \quad (6)$$

де $(t_{оп})_n$ - час виконання n -операції, n - кількість операцій в процесі від 1 до N .

Організаційну складність бізнес-процесів характеризує показник складності, який визначається кількістю різних структурних підрозділів і співробітників, що беруть участь в ньому. Оскільки чим менший показник складності, тим вище якість самого бізнес-процесу і тим менший час його проходження [6, с. 169-170].

Що стосується оперативності, то під оперативністю прийнято розуміти здатність системи управління у відповідності з поставленими цілями і завданнями своєчасно виробляти і доводити до керованих об'єктів управляючі дії, які забезпечать стабільне функціонування установи під впливом різних факторів. Так, для оцінки оперативності необхідно знайти максимально очікуваний або гарантований час виконання циклу управління ($T_{цу}$). Будемо вважати оперативність O зворотній величині $T_{цу}$: $O = 1/T_{цу}$. Вона являє собою число актів управління в одиницю часу.

Зокрема, час одного циклу процесу управління $T_{цу}$ буде складатися з часу вироблення рішення (T_r) і часу зв'язку (T_z), а час вироблення рішень T_r буде включати в себе час циклів контролю $T_{цк}$ та управління $T_{цу}$ [7]:

$$T_{цу} = T_r + T_z \quad (7)$$

$$T_r = T_{цк} + T_{цу} \quad (8)$$

Таким чином оперативність управління можна оцінити в залежності від гарантованої тривалості циклу управління:

$$K_{опер} = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(T_{туг}-T_{цу})^2}{2\sigma^2}} \quad (9)$$

де $T_{туг}$ – гарантована тривалість циклу управління, а $T_{цу}$ - гарантований час виконання циклу управління.

Також, оперативність управління можливо визначити через своєчасність виконання поставлених рішень:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n t_b}{\sum t_b} \quad (10)$$

де t_n - встановлений термін виконання відповідних документів, днів;

t_b - відставання від прийнятого строку виконання днів.

Слід зазначити, що на оперативність прийняття рішень впливає швидкість інформаційно-документаційного забезпечення управління, забезпечення об'єктивного збору інформації, гнучкість та адаптивність всієї

системи управління, все це безпосередньо впливає на конкурентоспроможність установи та досягнення нею запланованих показників.

Слід підкреслити, що в цілому для оцінки технологій управління слід сформувавши перелік показників по кожному напрямку їх впливу. Оскільки впровадження управлінських технологій або їх використання необхідне як для підвищення ефективності діяльності установи в цілому, так і для покращення нормативних показників, підвищення прибутковості установи. Зокрема, оцінити вартість впровадження управлінської технології, визначити час, який необхідний для реалізації управлінської технології, визначити за який проміжок часу покращаться результати діяльності установи. Також необхідно визначити доцільність впровадження технології та оцінити сукупні витрати на впровадження і використання технологій управління за допомогою узагальненого показника фінансового стану банку. Узагальнений перелік показників для оцінки ефективності управлінських технологій представлений на рис.1.

Представлений на рис. 1 перелік показників є загальним, а тому потрібно в подальших дослідженнях виділити найбільш вагомий показники. Процедура відбору показників включає декілька етапів. На першому етапі формується перелік показників на основі узагальнення літературних джерел з урахуванням критеріїв оцінки управлінських технологій. На другому етапі, в залежності від напрямку діяльності установи, проводиться відбір показників на основі розрахунку коефіцієнтів парної кореляції. Третій етап включає відбір найбільш вагомий показників, наприклад, за допомогою факторного аналізу. На четвертому етапі проводиться перевірка на мультиколінеарність і виключення ознак, що корелюють, за допомогою розрахунку коефіцієнтів кореляції між показниками. На п'ятому етапі проводиться відбір показників-репрезентантів. І завершальним етапом є формування системи показників.

Система показників в цілому повинна відображати різні сторони впливу управлінських технологій на діяльність установи. Оскільки при використанні великої кількості технологій установою існує ймовірність марного витрачання ресурсів на їх використання та впровадження, тому насамперед слід оцінити технологічну зрілість установи, на скільки активно банківські установи використовують управлінські технології, з якою метою була запроваджена та чи інша технологія, та як саме вони впливають на діяльність установи в цілому.

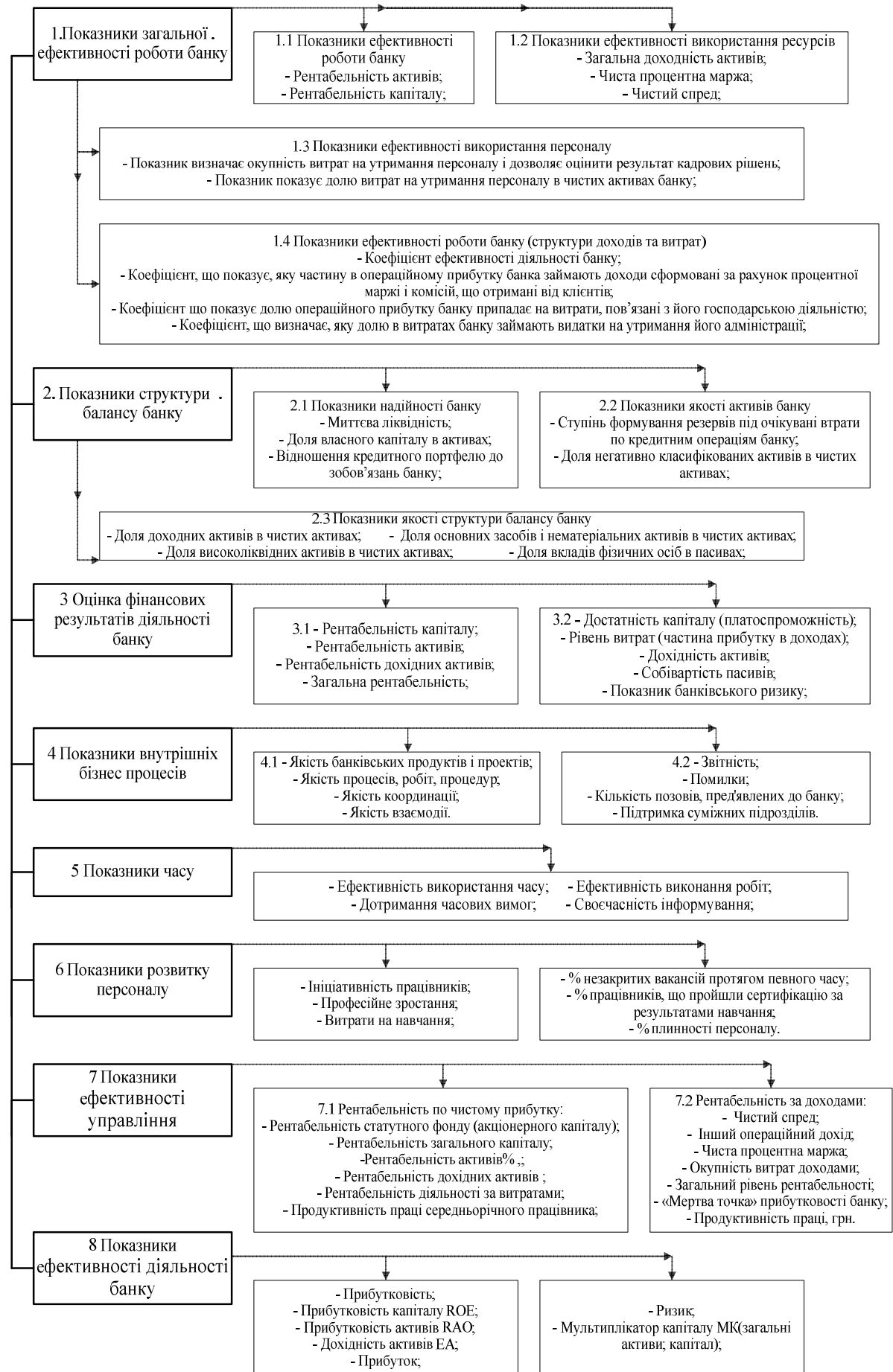


Рис. 1 Сукупність показників для оцінки ефективності управлінських технологій

Висновки. Таким чином, оцінка технологій управління базується на оцінюванні впливу впроваджених управлінських технологій на ефективність функціонування установи в цілому; на оперативність прийняття управлінських рішень та їх реалізацію; на ефективність бізнес-процесів; на стан одного з видів діяльності, в управлінні якого використовується технологія. Необхідність таких розрахунків обумовлена прагненням встановити доцільність використання та впровадження технологій в управлінні установою.

Подальші дослідження будуть пов'язані з виділенням ключових показників для швидкого виявлення проблем у використанні управлінських технологій в діяльності банківської установи, проведенні розрахунків на основі наведених узагальнюючих показників, що дозволить оцінити доцільність використання банківськими установами технологій управління та визначити їх вплив на показники діяльності установи в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Осовская Г.В., Осовский О.А. Основы менеджмента. Учебное пособие / Г.В. Осовская, О.А. Осовский – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
2. Гасанов А.З. Разработка управленческих решений / А.З. Гасанов Учебное пособие. – М.: Луч: 2005. – 368с.
3. Лебідь О.В. Аспекти оцінки технологій управління банківською діяльністю / О.В. Лебідь // Сучасні проблеми та механізми фінансового управління. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 12 – 13 грудня 2013 р. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – С. 382 - 386.
4. Механизм оценки труда управленческого персонала / В.Н. Хасанова // ВЕСТНИК ЮРГТУ (НПИ). — 2012. — № 2. — С. 167-174
5. Коваленко Д.І. Гроші та кредит: теорія і практика: Навчальний посібник / Д.І. Коваленко. – ЦУЛ.: 2010. – 344с.
6. Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия / В.С. Лосев, Л.А.Козерод // ВЕСТНИК ТОГУ. — 2012. — № 1(24). — С. 167-178
7. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем. / Н.П. Бусленко – М: Наука, 2000. – 259с.
8. Показатели и критерии оценки эффективности системы управления автопредприятием / В.С. Стативка, В.Н. Шабаев // Техничко-технологические проблемы сервиса —2010. — №2(12). — С. 77-80

9. Аналіз банківської діяльності: Підручник / А.М.Герасимович, М.Д.Алексєєнко, І.М.Парасій-Вергуненко та ін.; За ред. А.М.Герасимовича. – К.: КНЕУ, 2004. – 599 с.
10. Буряк А.В. Метод фінансових коефіцієнтів як інструмент оцінки ефективності діяльності українських банків // Економічний часопис–XXI. – 2011.– №11–12. – С. 61–63.
11. Табачук Г.П., Табачук Ю.П. Прибутковість банку та методи її оцінки // Вісник соціально-економічних досліджень.– 2012.– №1. – С. 361–366.
12. Майба В.В. Оцінювання факторів фінансової стійкості комерційних банків [Електронний ресурс] / В.В.Майба. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mise/2011_83/Mayba.pdf
13. Григоренко В.М. Критерії оцінки технологій управління діяльністю банку / В.М.Григоренко // Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми та механізми фінансового управління» (12-13 грудня 2013р.), – Харків: ХНЕУ, 2013. – С. 319-322
14. Каплан Р. Сбалансованная система показателей: От стратегии к действию / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2008. – 320с.