

7. Ковалев П. П. Концептуальные вопросы управления кредитными рисками / П. П. Ковалев // Управление финансовыми рисками. – 2005. – № 4. – С. 12–21.
8. Криклій О. А. Управління кредитним ризиком банку : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2008. – 86 с.
9. Кудрявцев П. М. Управління кредитними ризиками комерційних банків / П. М. Кудрявцев // Держава та регіони. – (Серія “Економіка та підприємництво”). – 2006. – № 2. – С. 321–325.
10. Примостка Л. О. Кредитний ризик банку: проблеми оцінювання та управління / Л. О. Примостка // Фінанси України. – 2004. – № 8. – С. 118–125.
11. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку / І. В. Сало, О. А. Криклій. – Суми : “Університетська книга”, 2007. – 314 с.
12. Синки Дж. Ф. Управление финансами в коммерческих банках / Дж. Ф. Синки. – М. : Catallaxy. – 1994. – 618 с.
13. Сорокер О. Є. Актуальні питання рентабельності та дохідності кредитних операцій банку // О. Є. Сорокер // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7 [Електронний ресурс] / Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2012\\_7/232.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_7/232.pdf).
14. Комісія за видачу кредиту і закон [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://journal.te.ua/news/komisija\\_zavidachu\\_kreditu\\_i\\_zakon/2012-05-18-3176](http://journal.te.ua/news/komisija_zavidachu_kreditu_i_zakon/2012-05-18-3176). – Загол. з екрану.

Отримано 28.10.2013

### Summary

The article deals with the conceptual principles of improvement of banks' bad loans control system. According to the author, bad loans profitability management is one of the most important elements of bad loans control system. The author offers her own determination of profitability of bad loans and reasoning for the necessity of conducting the estimation of banks' problem assets profitability as an important element of banks' problem portfolio management.

УДК 336.71

*А. В. Буряк, канд. екон. наук, асистент кафедри банківської справи  
ДВНЗ “Українська академія банківської справи Національного банку України”*

## КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті розроблено ключові засади управління ефективністю банківського бізнесу на основі концепції вартісно-орієнтованого управління шляхом виокремлення поняття “ефективність банківського бізнесу” та “управління ефективністю банківського бізнесу”. Здійснено критичний аналіз найбільш поширених показників вартості як інструментів оцінювання ефективності банківського бізнесу, виявлено обмеження, пов’язані з їх використанням в Україні.*

*Ключові слова: ефективність, банківський бізнес, вартісно-орієнтований підхід, управління ефективністю.*

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції посткризового розвитку банківського бізнесу в Україні, зокрема зниження рівня його рентабельності, посилення нормативних вимог з боку центрального банку, зміна пріоритетів споживачів банківських послуг у бік підвищення запитів до транспарентності та надійності банків тощо обумовлюють загострення проблеми забезпечення ефективності банківської діяльності. При цьому як об’єкт управління виступає вже не просто банк та його операції, а банківський бізнес в цілому, що висуває додаткові вимоги до врахування довгострокового часового горизонту та інтересів основних стейкхолдерів при прийнятті управлінських рішень. Крім того, в умовах загострення конкуренції між банками за доступ до ресурсів

та імplementації принципів корпоративного управління в практику вітчизняного банківництва особливої актуальності набуває необхідність розробки ключових засад управління ефективністю банківського бізнесу в контексті впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених раніше проблем.** Серед українських науковців до теоретико-методичних та організаційних питань дослідження ефективності в банківській сфері зверталися О. Мертенс [6], Г. Карчева [7], О. Примостка [13], А. Пілявський та О. Вовчак [11, 12], І. Парасій-Вергуненко [10], О. Васюренко [3]. Зазвичай, об’єктом визначення ефективності серед науковців стає діяльність банку як фінансового посередника, спрямованого на ефективне залучення тимчасово вільних фінансових ресурсів

з подальшою трансформацією у доходні активи. У такому випадку показники рентабельності виступають ключовими характеристиками кінцевих результатів банківської діяльності. Найбільш поширеною характеристикою банківського бізнесу є вартість як грошовий вираз його цінності. Відтак можна стверджувати, що постановка питання “ефективності банківського бізнесу” є відносно новим напрямком наукових досліджень.

**Мета статті** полягає у розробці ключових положень управління ефективністю банківського бізнесу в контексті впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління.

**Виклад основного матеріалу.** Серед загальних передумов виникнення та поширення концепції вартісно-орієнтованого управління прийнято вважати загальносвітові тенденції лібералізації ринку капіталу, можливості вільного переміщення пулу інвестиційного капіталу за рахунок становлення ринку цінних паперів та розвитку інформаційних технологій, посилення ролі інституційних інвесторів (пенсійних фондів, інвестиційних компаній та ін.) та, як наслідок, посилення конкуренції за капітал [1, 2]. Виходячи з цього, інтереси акціонерів, як головних поставальників капіталу, стають основними під час управління бізнесом. Особливого значення набуває концепція вартісно-орієнтованого управління в сфері банківського бізнесу. На відміну від інших фірм, достатність акціонерного капіталу банку в умовах турбулентності на світових та національних фінансових ринках, зниження фінансової стійкості банківських систем та підвищеної вразливості банків до макроекономічних шоків стає ключовим фактором та умовою існування та розвитку банківського бізнесу. Крім того, задача максимізації акціонерної вартості банку стає пріоритетною під час активізації процесів купівлі-продажу, злиття-поглинання, посилення впливу акціонерів на менеджмент за рахунок впровадження принципів корпоративного управління в банках тощо [2, 4].

Незважаючи на поширену тезу, що в основу вартісно-орієнтованого управління банківським бізнесом (надалі *ВОУ*) покладено показник вартості бізнесу як довгостроковий цільовий орієнтир, дане питання потребує уточнення, зокрема, конкретизації виду вартості. Враховуючи різноманітність видів вартості банківського бізнесу (наприклад, ринкова, ліквідаційна, інвестиційна, балансова та ін.), слід зазначити, що, погоджуючись з думкою І. Б. Івасіва [4], для цілей управління банківським бізнесом доцільним є використання саме фундаментальної (внутрішньої) вартості, яка визначається за результатами дослідження всіх характеристик і факторів, та потребує, відповідно,

застосування спеціальних методів оцінювання вартості у випадку відсутності ринкової інформації.

В контексті впровадження концепції *ВОУ* ключове місце належить встановленню пріоритетності інтересів під час максимізації вартості банківського бізнесу. Справа в тому, що все частіше максимізація виключно інтересів акціонерів зазнає критики з огляду на становлення раніше згаданої концепції “корпоративної соціальної відповідальності” та необхідність гармонізації інтересів всіх зацікавлених сторін під час провадження бізнесу [5]. Незважаючи на той факт, що традиційною для фондової моделі фінансового ринку, та, відповідно, моністичної концепції корпоративного управління, вважається максимізація акціонерної вартості (а саме ринкової вартості акцій), а для банкоцентричної, та, відповідно, плюралістичної концепції корпоративного управління, – максимізація вартості бізнесу в цілому (ринкової вартості бізнесу) [8], слід відмітити тенденцію до взаємопроникнення та інтеграцію цільових орієнтирів під час управління банківським бізнесом [4]. Таким чином, на наш погляд, на сучасному етапі розвитку банківського бізнесу слід говорити про формування інтегрованого підходу під час конкретизації мети *ВОУ* банківським бізнесом – зростання вартості акціонерного капіталу в довгостроковому періоді за умови врахування інтересів групи опосередкованих стейкхолдерів (регулятора, клієнтів, партнерів, держави тощо).

Узагальнення основних положень концепції *ВОУ* банківським бізнесом дає змогу підтвердити актуальність та важливість максимізації вартості бізнесу на сучасному етапі розвитку вітчизняного банківництва. Це дозволить підвищити не лише конкурентоздатність, інвестиційну привабливість банків (чи, навпаки, захиститися від поглинання іншими банками), а й надійність та, як наслідок, фінансову стійкість банківської системи в цілому. Водночас слід зазначити, що впровадження концепції *ВОУ* є досить складним, витратним та трудомістким процесом для банків України. Крім того, на сьогоднішній день розробленими залишаються лише загальні положення її практичної реалізації, зосереджуючись переважно на розрахункових (оціночних) моделях її застосування та адаптації до вітчизняних умов.

Досліджуючи місце ефективності банківського бізнесу в концепції *ВОУ*, слід зазначити, що на сьогоднішній день поширеною є думка, що показник вартості є індикатором ефективності провадження банківського бізнесу. Так, у роботі [9] вартість банківського бізнесу розглядається як важливий інформативний показник, який дає оцінку ефективності менеджменту та індикатора

успішності банку. І. Б. Івасів [4] вважає вартість банку основним показником результативності банківського менеджменту. Не ставлячи за мету дослідити всі існуючі в економічній літературі показники вартості, розглянемо докладніше з їх числа лише найбільш поширені з точки зору можливостей використання як показників ефективності провадження банківського бізнесу в управлінській банківській практиці України.

Зокрема, це показники доданої економічної вартості (EVA), ринкової доданої вартості (MVA), доданої акціонерної вартості (SVA), доданої грошової вартості (CVA) та грошової рентабельності інвестицій (CFROI). Як видно з табл. 1, обмеження щодо використання зазначених показників стосуються, по-перше, особливостей методу їх обчислення, по-друге, труднощів реалізації в українській банківській практиці, зважаючи на поточний стан розвитку національного фінансового ринку та розвиненість ринкових відносин.

З точки зору використання вартісних показників під час управління ефективністю банківським бізнесом, серед обмежень першого характеру найбільш поширеним, на наш погляд, є їх зосередженість на врахуванні інтересів лише окремих стейкхолдерів (переважно акціонерів шляхом оцінки вартості інвестованого капіталу), та, відповідно, нехтуванні інтересів інших зацікавлених сторін. У даному випадку доречно говорити про ефективність банківського бізнесу лише з позиції інвесторів.

Ще одним обмеженням вартісних показників, пов'язаним зі способом їх обчислення, для управлінських цілей є зосередженість на обмеженому колі факторів створення вартості. Так, наприклад, управління банківським бізнесом на основі показника доданої економічної вартості (EVA) передбачає два основні напрямки – управління прибутком (NOPAT) та капіталом банку, що значно спрощує основні положення та принципи концепції BOU, зокрема роль нематеріальних активів.

Таблиця 1 – Характеристика найбільш поширених показників вартості

Показник	Розрахунок	Зміст	Обмеження з позиції можливостей використання у вітчизняній банківській практиці
Додана економічна вартість (EVA – Economic Value Added)	NOPAT – WACC×C, де NOPAT – чистий операційний прибуток після виплати податків; WACC – середньозважена вартість капіталу; C – інвестований капітал	Визначення достатності доходів для покриття операційних витрат та компенсації вартості вкладеного капіталу. Показник зорієнтований на врахування інтересів інвестора	По-перше*, необхідність внесення значної кількості коригувань до даних бухгалтерської звітності (наприклад, щодо величини капіталізованих нематеріальних активів, відстрочених податків); <i>По-друге**</i> , неможливість визначення достовірної середньозваженої вартості капіталу
Ринкова додана вартість (MVA – Market Value Added)	MV – C, де MV – ринкова вартість акціонерного та боргового капіталу	Можливість отримання оцінки створення вартості менеджментом банку з точки зору ринку (отримання ринкового рейтингу)	По-перше, ринкова вартість знаходиться під впливом сукупності некерованих з боку менеджменту факторів впливу (очікування, кон'юнктура ринку), відтак не може слугувати індикатором ефективності прийнятих управлінських рішень; <i>По-друге</i> , потребує даних активного фондового ринку
Додана акціонерна вартість (SVA – Shareholder Value Added)	DV – BV, де DV – дисконтована вартість акціонерного капіталу; BV – балансова вартість акціонерного капіталу	Оцінка здатності менеджменту створювати вартість для акціонерів	По-перше, складність та трудомісткість прогнозування грошових потоків; По-друге, концентрація зусиль на задоволенні інтересів акціонерів; <i>По-третє</i> , труднощі, пов'язані з визначенням ставки дисконтування
Грошова рентабельність інвестицій (CFROI – Cash Flow Return on Investment)	Cash in/cash out, де Cash in – скоригований грошовий приплив; Cash out – скоригований грошовий відтік	Оцінка здатності менеджменту генерувати грошові потоки під час провадження бізнесу	По-перше, складність ідентифікації грошових потоків та присутність суб'єктивістської оцінки; <i>По-друге</i> , потребує достовірної інформації щодо рівня інфляції в країні
Додана грошова вартість (CVA – Cash Value Added)	AOCF – WACC × TA, де AOCF – скоригований операційний грошовий потік; TA – скориговані активи	Оцінка здатності менеджменту генерувати грошові потоки під час провадження бізнесу, враховуючи вартість капіталу	По-перше, складність розрахунків шляхом внесення значної кількості коригувань; <i>По-друге</i> , неможливість визначення достовірної середньозваженої вартості капіталу

*Примітка.* По-перше\* – обмеження, пов'язані з використанням показника в цілому; *По-друге\*\** – обмеження, пов'язані з його використанням в Україні.

Розглянемо докладніше обмеження другого характеру, які ускладнюють застосування вартісних показників банками України під час управління ефективністю бізнесу. Перш за все, це відсутність ринкових даних. Це обумовлено тим, що фондовому ринку України притаманна низька питома вага організованого ринку та недостатня ліквідність. Так, за класифікацією Standard & Poor's, фондовий ринок України визначено як франтір-ринок (найнижча позиція в класифікації індексу бірж рейтингового агентства), що є свідченням як недостатньої капіталізації ринку акцій, так і низького рівня середньомісячних обсягів торгів (через те, що більшість угод виконуються поза межами регульованого ринку). У свою чергу, це призводить до низького рівня прозорості фондового ринку та розкриття його учасниками інформації щодо результатів діяльності банку, керівництва, його резидентності та винагороди праці, взаємозв'язків з афілійованими особами та оцінки існуючих і майбутніх ризиків. До того ж існує ряд недосконалостей правового, технологічного, організаційного характеру, в т.ч. залежність від спекулятивного капіталу.

Слід зазначити, що в основу вартісних показників покладено інвестиційний аспект оцінки банківського бізнесу, що викликає необхідність визначення вартості капіталу банку (тобто вимог інвестора до доходності вкладеного капіталу), що, в свою чергу, є проблематичним. Найбільш поширеною в економічній літературі моделлю визначення вартості капіталу вважається САМР (Capital Asset Pricing Model), запропонована У. Шарпом. Погоджуючись з Н. П. Шульгою [14], на сьогоднішній день оцінка вартості капіталу банків України на основі моделі САМР потребує наявності ряду припущень, зокрема щодо визначення безризикової ставки доходності (чи можна вважати ставку доходності по державним облігаціям безризиковою в умовах підвищеної вразливості української економіки виконувати фінансові зобов'язання за наявності несприятливих політичних чи економічних подій), коефіцієнта ризику для банківської діяльності, середньоринкової ставки доходності тощо. Ряд припущень подібного роду дає змогу лише орієнтовно визначити вартість власного капіталу банків України, що у випадку його використання під час прийняття управлінських рішень менеджментом банку може призвести до процесу не створення нової вартості, а її руйнування.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання показників вартості, заснованих переважно на даних активного фондового ринку, в управлінні вітчизняним банківським бізнесом є обмеженим. Крім того, зосередження керівництва

виключно на інвестиційних аспектах провадження банківського бізнесу та спрямування зусиль на максимізацію віддачі на вкладений капітал, по-перше, ігнорує інтереси групи опосередкованих стейкхолдерів банківського бізнесу – регулятора, клієнтів, партнерів, держави тощо, по-друге, призводить до недостатньої уваги до нематеріальних активів банку, які на сьогоднішній день, на думку міжнародних експертів, забезпечують більше 70 % вартості.

На нашу думку, використання показників вартості може слугувати лише показником результативності менеджменту банку як здатності забезпечувати досягнення поставлених цілей – максимізації вартості банківського бізнесу. Наприклад, за підсумками поточного року, два банки забезпечили 2 млн грн. доданої економічної вартості – менеджмент банків є результативним. Водночас перший банк працював на рівні 90 % своїх потенційних можливостей, а другий – на рівні 50 %, що, в свою чергу, означає, якщо б другий банк працював також на рівні 90 % своїх можливостей, він би забезпечив створення більшої вартості, відтак його не можна вважати ефективним. Виходячи з вищевказаного, слід визнати необхідність виокремлення такої характеристики провадження банківського бізнесу, як ефективність. У такому випадку ефективність банківського бізнесу є узагальнюючою характеристикою досягнутих результатів з урахуванням витрат на його провадження та з позиції повноти реалізації потенційних можливостей, що дозволяє конкретизувати умови отримання цих результатів. В межах концепції БОУ показник ефективності провадження бізнесу є результатом поглиблення її практичного інструментарію, який поряд з показниками вартості дасть можливість приймати оптимальні управлінські рішення та забезпечувати максимізацію вартості банківського бізнесу з урахуванням інтересів широкого кола зацікавлених сторін.

Впровадження системи управління ефективністю банківського бізнесу повинно ґрунтуватися на безперервному циклі прийняття стратегічних та оперативних рішень, забезпечуючи взаємозв'язок між БОУ, системою управління ефективністю банківського бізнесу та процесом прийняття управлінських рішень. Систему управління ефективністю банківського бізнесу потрібно розглядати як невід'ємну складову БОУ банківським бізнесом, що, в свою чергу, передбачає сумісність та, головне, – несуперечливість основних положень системи управління ефективністю банківського бізнесу та БОУ. Система управління ефективністю банківського бізнесу є водночас самостійною цілісною впорядкованою

сукупністю елементів організаційно-цільового (суб'єкт, об'єкт, мета, принципи) та функціонально-інформаційного (оцінювання, аналіз та формування стратегії) забезпечення, спрямованою на управління формуванням кінцевих результатів банківського бізнесу за умов мінімізації недоотриманих вигід.

**Висновки.** Під ефективністю банківського бізнесу запропоновано розуміти узагальнюючу характеристику досягнутих результатів з урахуванням витрат на його провадження та з позиції повноти реалізації потенційних можливостей, що дозволяє конкретизувати умови отримання цих результатів. Підводячи підсумки розглянутої системи управління ефективністю банківського бізнесу як самостійної цілісної впорядкованої сукупності елементів організаційно-цільового та функціонально-інформаційного забезпечення, спрямованої на управління формуванням кінцевих результатів банківського бізнесу за умов мінімізації недоотриманих вигід, зазначимо, що

результати її впровадження стають ціннісним підґрунтям для прийняття поточних управлінських рішень за окремими напрямками банківської діяльності (управління капіталом, залученими ресурсами, кредитним портфелем, ризиками тощо). Відтак система управління ефективністю банківського бізнесу є сервісною процесно-орієнтованою надбудовою для традиційного механізму прийняття управлінських рішень, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічною метою провадження банківського бізнесу, спрямованого на максимізацію його вартості, та операційним рівнем управління. Слід підкреслити, що процесно-орієнтований підхід до реалізації управлінських рішень в банку проявляється в зосередженості уваги менеджменту не стільки на результатах провадження бізнесу, та, відповідно, їх не завжди оптимальній максимізації, скільки на процесі створення цінності (в кінцевому підсумку нової вартості) під час здійснення операцій.

### Список літератури

1. Бочаров В. Управление стоимостью бизнеса : учебное пособие / В. Бочаров, И. Самонова, В. Макарова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 124 с.
2. Брігхем Е. Ф. Основи фінансового менеджменту / Е. Ф. Брігхем. – К. : Молодь, 1997. – 1000 с.
3. Васюренко О. Математичні методи і моделі у сфері аналізу та управління банківською діяльністю / О. Васюренко, Г. Азаренкова // Вісник Національного банку України. – 2003. – № 8. – С. 11–13.
4. Івасів І. Управління вартістю банку : монографія / [І. Б. Івасів]. – К. : КНЕУ, 2008. – 288 с.
5. Ивашковская И. Модель корпоративного управления на основе стоимости для стейкхолдеров / И. Ивашковская // Вестник Финансовой академии. – 2010. – № 2(56). – С. 29–35.
6. Мертенс О. Ефективність банківської системи України / О. Мертенс, Д. Урга // Банківська справа. – 1999. – № 6. – С. 29–36.
7. Карчева Г. Системний аналіз ефективності діяльності банків України / Г. Карчева // Вісник Національного банку України. – 2006. – № 11. – С. 12–17.
8. Никонова И. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 304 с.
9. Олексіч Д. В. Методичні засади оцінки вартості банківського бізнесу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Олексіч Дмитро Володимирович. – Суми, 2008. – 248 с.
10. Парасій-Вергуненко І. Стратегічний аналіз у банках : теорія, методологія, практика : монографія / І. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2007. – 360 с.
11. Пілявський А. Ефективність витрат українських банків у 2008 році : аналіз стохастичних фронтів / А. Пілявський, О. Вовчак, Ю. Маців // Вісник Національного банку України. – 2012. – № 5. – С. 30–34.
12. Пілявський А. Ефективність діяльності української банківської системи (2005-2009 рр.). Методологія аналізу фронтів / А. Пілявський, О. Вовчак, Ю. Маців, Т. Хома // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 8. – С. 16–22.
13. Примостка О. Економічна ефективність банківської діяльності : дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01 / Примостка Олена Олександрівна. – Київ, 2004. – 243 с.
14. Шульга Н. П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 "Економіка, організація та управління підприємствами" / Шульга Наталія Петрівна. – Київ, 2006. – 31 с.

Отримано 23.10.2013

### Summary

In the article the author has developed the key principles of banking performance management based on the concept of value-based management through the differentiation of such terms as "banking performance" and "banking performance management". The review of the most common value-based indicators as banking performance estimation tools is done, their limitations usage in Ukraine is revealed.