



## Сутність вартісно-орієнтованого управління банком

Дар'я Дмитрівна Гонтар,  
аспірант кафедри банківської справи  
Харківського національного економічного університету

**Анотація.** Розглянуто сутність вартісно-орієнтованого управління банком як складової фінансового менеджменту в банку. Запропоновано вартісно-орієнтоване управління банком розуміти як концепцію управління банком, яка припускає прийняття фінансово-економічних рішень, заснованих на пріоритетності фінансових інтересів власників банку, концентрацію зусиль усіх осіб, що ухвалюють рішення, на ключових чинниках ринкової цінності банку з метою максимізації його вартості. Виділено складові вартісно-орієнтованого управління: управління, підхід, максимізація акціонерної вартості.

**Ключові слова:** банк, вартісно-орієнтоване управління, вартість банку, концепція управління, максимізація акціонерної вартості.

В Україні проблеми банківського сектору є одними з найбільш актуальних, оскільки недостатній рівень розвитку банківської системи спричиняє проблеми всієї економіки, адже банки взаємопов'язані з усіма галузями економіки, а також зі сферою міжнародної торгівлі. В умовах кризових явищ, браку грошових коштів існує ризик втрати стабільності функціонування банківської установи. Отримання своєчасної, достовірної інформації про стан банку є необхідним для прийняття ефективних управлінських рішень щодо стратегії діяльності банку, забезпечення його стійкого функціонування та розвитку. Вирішенню цього питання може сприяти впровадження у практичну діяльність українських банків вартісно-орієнтованого підходу.

З початку 80-х рр. XX століття у США поширення стали отримувати підходи до менеджменту, орієнтовані на показники вартості. Поступово концепції вартісно-орієнтованого управління почали використовувати підприємства Великобританії та Європи. В Україні ж вартісно-орієнтоване управління використовують незначна кількість організацій, його особливості є недостатньо вивченими. Тому актуальним є розвиток відповідного інструментарію управління. Упровадження вартісно-орієнтованого управління дозволить розглядати вартість банку як інтегральний показник успішності його діяльності.

Питання вартісно-орієнтованого управління розглянуто у працях таких вітчизняних економістів, як: А. Геращенко [3], Д. Каледонський [8], Д. Косинов [10]. Тематиці вартісно-орієнтованого управління присвячені дослідження таких зарубіжних учених, як: Г. Ермітеж [25], Р. Баністер [27], Р. Бенсон [28]. Розробкою методологічної бази вартісно-орієнтованого управління, стратегії розвитку підприємства на основі вартісно-орієнтованого управління займалися Т. Коупленд [11], О. Мендрул [13] і Д. Теджет [51]. Концепція, технологія та моделювання системи вартісно-орієнтованого управління досліджувалися в роботах Р. Морін [46], С. Немак [47] і А. Сотнікова [19]. Комплексні оцінки вартості бізнесу розглянуто в дослідженнях таких учених, як: В. Ковальов [9], С. Рассказов [18] і Д. Степанов [20]. Переваги використання вартісно-орієнтованого управління банком розглядав А. Єпіфанов [6].

Не зменшуючи значимості наукових напрацювань у рамках загальної теорії вартісно-орієнтованого управління, слід зазначити, що залишаються недостатньо висвітленими такі аспекти:

1) відсутнє чітке визначення поняття «вартісно-орієнтоване управління»;

2) нерозкритими залишаються складові вартісно-орієнтованого управління.

**Метою статті** є уточнення сутності поняття «вартісно-орієнтоване управління».

Для досягнення поставленої мети було узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності поняття «вартісно-орієнтоване управління» і проаналізовано його структуру з використанням морфологічного аналізу.

Проблема аналізу стану фінансової установи полягає у складності постійного аналізу та контролю великої кількості фінансових показників діяльності банку одночасно. Така ситуація зумовила необхідність використання вартісно-орієнтованого управління, яке дозволяє не тільки виявити негативні тенденції в діяльності банку, а й визначити причини їх появи і застосувати своєчасні заходи щодо їх усунення.

Таким чином, ціллю впровадження вартісно-орієнтованого підходу до управління банком є сприяння обґрунтуванню та реалізації відповідного управлінського рішення.

Оскільки правильне та ефективне застосування принципів, методів, інструментів вартісно-орієнтованого управління в будь-якій галузі економіки багато в чому залежить від розуміння його внутрішнього змісту і особливостей відображення у практичних рішеннях, то, перш за все, треба з'ясувати сутність вартісно-орієнтованого управління, проаналізувавши праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені трактуванню цього терміна. Сучасна економічна наука характеризується відсутністю єдиних методологічних підходів до трактування категорії «вартісно-орієнтоване управління» і його співвідношення з іншими економічними категоріями. Це підтверджується різноманітністю наявних літературних джерел. Саме тому сьогодні існує безліч визначень цього поняття, які свідчать про різнобічність його використання (*табл. 1*).



Таблиця 1

Морфологічний аналіз сутності поняття «вартісно-орієнтоване управління»

Ключове слово	Сутність поняття в межах ключового слова	Автор / Джерело
Концепція управління	яка ставить як основну фінансову мету компанії максимізацію її акціонерної цінності і, отже, припускає концентрацію зусиль усіх осіб, що приймають рішення, на ключових чинниках ринкової цінності	Англо-російський економічний словник [1]
	вартістю	Горіна М. [5]
	фірмою, згідно з якою базовою фінансовою метою фірми є максимізація капіталу її власників, а тому в контексті окремого звітного періоду основним фінансовим індикатором, що оцінює результативність роботи топ-менеджерів фірми, служить показник доданої економічної вартості, який і відображає приріст капіталу власників, що перевищує середньоринкову норму віддачі	Ковальов В. [9]
	спрямована на якісне поліпшення стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях компанії за рахунок концентрації зусиль усіх осіб, які приймають рішення, на ключових факторах створення вартості	Коупленд Т. [11]
Підхід	спрямована на створення вартості підприємства; концепція управління, спрямована на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях організації за рахунок концентрації зусиль всіх осіб, що приймають рішення, на ключових факторах вартості	Поліщук А. [17]
	до оцінки ефективності управління фірмою або продуктами у термінах чистого прибутку, який отримують акціонери. Як правило, передбачає застосування поняття акціонерної доданої вартості (SVA)	Словник фінансових та економічних термінів [54]
	в управлінні, орієнтований на підвищення основного показника вартості компанії, такого як SVA ( <i>Shareholders Value Added</i> ), або доданої економічної вартості ( <i>Economic Value Added, EVA</i> )	Офіційний сайт компанії «МАГ Консалтинг» [15]
	менеджменту, який забезпечує послідовне управління цінністю корпорації (максимізацію акціонерної вартості)	Дискусійний форум щодо вартісно-орієнтованого управління [42]
	основною метою якого є максимізація багатства акціонерів. Цілі фірми, її системи, стратегія, процеси, методи аналізу, вимірювання продуктивності і культура – все це підпорядковується завданню максимізації багатства акціонерів	Арнольд Д. [26]
	до управління	Бенсон Р. [28]
	до управління, який охоплює переглянуті цілі, структури і системи, оновлені стратегічні і оперативні процеси, кадрову практику фірми. Це не процес, що передбачає прийняття швидких рішень, а шлях, що вимагає наполегливості і виконання зобов'язань	Булс Ф., Хеспелеш П., Нода Т. [30]
	до управління, який ставить процес створення акціонерної вартості в центрі філософії компанії. Завдання максимізації вартості акцій керує стратегією компанії, її структурою і процесами, воно диктує заходи, які використовуються для моніторингу продуктивності	Гелон О. [38]
	виявлення ключових факторів, що формують вартість підприємства, так званих <i>value-драйверів</i> , а також усвідомлений системний вплив на них з метою зростання вартості підприємства	Герасимов А. [3]
	до управління, згідно з яким спільні прагнення компанії, аналітичні методи і процеси управління спрямовуються на те, щоб сприяти максимізації її вартості	Грант Р. [37]
	до управління, який передбачає орієнтацію не на окремі компоненти фінансового менеджменту – управління ліквідністю, ризиками та прибутковістю, а на їх одночасне збалансоване поєднання, що виявляється в кінцевому підсумку в доданій вартості фірми	Епіфанов А. О. [6]
	до управління, який визначає, що ключ до підвищення вартості акцій лежить в інтеграції стратегічного планування, вимірювання ефективності та компенсації	Лені Т. [41]
	до управління, згідно з яким компанія розділяє філософію максимізації акціонерної вартості шляхом створення доходу, що перевищує вартість капіталу менеджменту, який при прийнятті будь-яких управлінських рішень ґрунтується на обліку всіх видів витрат та доходів, як поточних, так і перспективних, що здатні впливати на зміну вартості компанії	Сімс Д. [50]
	до загального управління фірмою	Сотніков А. [19]
	до прийняття фінансово-економічних рішень, заснований на пріоритетності фінансових інтересів власників і необхідності максимізації вартості компанії з урахуванням цілей стокхолдерів як додаткової умови	Фаворо Д. [35]
Управління	орієнтоване на вартість	Шатило Л. [23]
	спрямоване на більш точне вимірювання фінансових показників для того, щоб більш успішно керувати фінансовою діяльністю фірми і таким чином підвищити її вартість для акціонерів	Універсальний англо-російський словник [22]
	головною метою якого є максимізація вартості компанії, що робить її привабливою для інвесторів	Офіційний сайт компанії Obermatt [53]
	засноване на тому, що головною метою всіх публічних компаній є максимізація акціонерної вартості	Всеросійський портал тренерів і консультантів [2]
		Баністер Р., Йохансон Р. [27]



Ключове слово	Сутність поняття в межах ключового слова	Автор / Джерело
	фірмою, яке спрямовує стратегію, політику, діяльність, заходи, процеси, людей і системи для забезпечення збільшення акціонерної вартості	Блек А., П. Райт [29]
	стратегією та системою фінансового контролю, розроблене для пом'якшення управлінських конфліктів і збільшення акціонерної вартості компанії	Герлі Е., Раян Дж. [39]
	спрямоване на створення вартості	Каледонський Д. [8]
	процесом створення довгострокових цінностей, що у своїй сукупності характеризують фактори максимізації вартості підприємства	Панков В. [16]
Філософія	бізнесу, орієнтована на максимальне використання довгострокового багатства акціонерів шляхом збільшення вартості компанії. Вартісно-орієнтований менеджмент збільшує мотивацію менеджерів і співробітників, щоб вони думали, діяли і заробляли як власники бізнесу. Керівники і співробітники повинні перевищувати сподівання акціонерів у надії на підвищення економічного прибутку фірми	Офіційний сайт Інституту VBM [54]
	створення і підтримки максимального значення вартості в організаціях	Абасіл А. [24]
	яка характеризується, головним чином, показниками, що використовуються для вимірювання продуктивності	Бенсон Р. [28, с. 4]
	управління фірмою, заснована на принципах створення економічної вартості	Ермітеж Г., Фог В. [25]
	управління, яка використовує аналітичні інструменти і процеси для спрямування організації на єдину мету створення акціонерної вартості	Конден Д., Голдстейн Д. [32]
Спрямо-ваність	усіх рішень компанії на створення акціонерної вартості	Офіційний сайт компанії MGT Management Consulting [52]
Спосіб	створення додаткової вартості для акціонерів	Бенсон Р. [28]
	фокусування організації на питаннях стратегічного і фінансового менеджменту з метою максимізації вартості до цього процесу повинна бути залучена вся організація	Екбар А. [34]
	управління, орієнтований на створення реальної цінності, а не паперового прибутку. Реальна вартість створюється, коли компанія створює прибуток, який повністю компенсує інвесторам загальні витрати, пов'язані з інвестиціями, плюс премії, що більш ніж компенсує додатково понесені ризики	Крістофер М., Ріалс Л. [31]
	здійснення діяльності, що збільшує вартість усієї організації. Це надійний упорядкований процес, який очевидно знаходиться в центрі всіх рішень організації	Морін Р., Джерел С. [46]
Теорія менеджменту	згідно з якою особи, що приймають рішення, повинні забезпечувати баланс усіх факторів вартості у прийнятті рішень, які будуть максимізувати вартість їх організації у довгостроковій перспективі	Гардінер Д., Полман Р. [36]
Процес	що передбачає спрямування всіх зусиль на основні фактори вартості задля вигод як власникам та інвесторам, так і працівникам банку та якісного покращення діяльності на всіх рівнях організації	Гнатишак О. [4, с. 40]
Метод	прийняття узгоджених рішень, який майстерно поєднує в собі фінансові та стратегічні методи керування з метою максимізації вартості компанії. Це комплексний підхід до управління на основі принципу, що менеджери на всіх рівнях організації повинні керувати ресурсами фірми з метою максимізації її акціонерної вартості	Дамодаран А. [33]
	який серед найважливіших критеріїв успішності управлінської діяльності фірми на різних її рівнях розглядають досягнення якомога більшої ринкової доданої вартості фірми або її окремих підрозділів	Рассказов С., Рассказова А. [18]
Система	нових принципів фінансового аналізу, спрямована на виявлення змін в інвестиційній вартості компанії незалежно від форми її власності (відкрита або закрита) шляхом оцінки створеної за рік вартості	Івашковська І. [7]
	яка орієнтована на клієнта і побудована на загальних засадах і основних цінностях, покликаних вселити культуру власності в організацію	Карленд Д. [40]
	менеджменту, що трансформує вартісні цілі власників підприємств у конкретні дії найманих менеджерів, які мають усвідомлювати своє пріоритетне завдання у збільшенні вартості підприємств і підпорядковувати йому інші цілі	Мендрул О. [13]
	яка забезпечує запровадження комплексної стратегії управління та фінансовий контроль, призначені для підвищення акціонерної вартості та пом'якшення агентських конфліктів. Вартісно-орієнтований менеджмент допомагає створювати акціонерну вартість, оскільки він розкриває значення рішень щодо створення вартості для співробітників, дозволяє здійснити простий моніторинг рішень керівництва і забезпечує компенсацію за прибуток, що створює акціонерну вартість	Раян Х. [49]
	управління, яка ґрунтується на виявленні і оптимізації ключових факторів вартості підприємства	Островська Г. [14]
	оцінки результатів діяльності фірми на основі вартості і на цій основі – визначення важелів управління (функцій і інструментів, які часто називаються драйверами ( <i>drivers</i> ))	Тарасов О. [21]
Комплекс	організаційних та управлінських заходів, орієнтованих на зростання вартості компанії, що координується та здійснюється на підставі інформації фінансового характеру, отриманої шляхом розрахунку вартісно-орієнтованих показників	Косинов Д. [10]



Закінчення табл. 1

Ключове слово	Сутність поняття в межах ключового слова	Автор / Джерело
Інструменти управління	що використовуються для вдосконалення діяльності компанії з метою підвищення акціонерної вартості	Мартін Д., Петі Д. [44]
	система керування, апарат, який використовується для інтеграції ресурсів і завдань для досягнення заявлених цілей організації	Меркант К. [45]
Основа	для оцінки і управління бізнесом з метою створення довгострокової вартості для акціонерів. Збільшення вартості визначається підвищенням динаміки котирувань акцій і зростанням дивідендів	Марш Д. [43]
	для вимірювання і управління діяльністю підприємства зі створення довгострокової вартості для акціонерів	Ронт Г. [48]
Непрямий управлінський стиль	Це пов'язано з тим, що співробітники компанії проводять пошук правильних управлінських рішень за власною ініціативою, не чекаючи безпосередніх вказівок, щоб зробити це	Немак С. [47]
Відповідь	корпоративного світу на бунт акціонерів – дозволяє фінансовим менеджерам здійснювати планування, моніторинг та управління діяльністю компаній, забезпечуючи підвищення акціонерної вартості	Степанов Д. [20]
Поєднання	переконань, принципів і процесів, які ефективно впливають на успіх компанії в боротьбі проти конкуренції ззовні та інституційного впливу зсередини. Ці переконання, принципи і процеси формують основу системного підходу для досягнення компанією її цілей	Теджет Д., Контес П. [51]

Як видно з *табл. 1*, не існує єдиного підходу до визначення поняття «вартісно-орієнтоване управління».

Загалом, можна виділити такі характерні складові сутності вартісно-орієнтованого управління.

1. Управління. Вартісно-орієнтоване управління – це інструмент управління, система контролю, апарат, який використовується для інтеграції ресурсів і завдань, спрямованих на досягнення заявлених цілей організації.

2. Підхід. Вартісно-орієнтоване управління – це визначений і, як правило, повторюваний спосіб здійснення діяльності, що спрямований на збільшення вартості організації. Це надійний упорядкований процес, який має бути в центрі всіх бізнес-рішень.

3. Максимізація акціонерної вартості. Вартісно-орієнтоване управління ставить за мету генерувати стільки чистої вартості, скільки це можливо, розподіляючи наявні ресурси в найбільш прибуткові проекти.

4. Трапляються в науковій літературі випадки ототожнення вартісно-орієнтованого управління з філософією бізнесу, яка використовує аналітичні інструменти і процеси для спрямування організації на єди-

ну мету створення економічної / акціонерної вартості [25; 32]. Проте це трактування є досить вузьким.

5. Трапляються в науковій літературі випадки ототожнення вартісно-орієнтованого управління з управлінням прибутковістю [12]. Проте більш правильно управління прибутковістю банківського бізнесу розглядати як невід'ємну складову вартісно-орієнтованого управління банком.

Таким чином, аналіз поняття «вартісно-орієнтоване управління» дав змогу виділити ключові слова, у межах яких воно розглядається: концепція управління, підхід, управління, філософія, спрямованість, спосіб, теорія менеджменту, процес, метод, система, комплекс, інструменти управління, основа, непрямий управлінський стиль, відповідь, поєднання. Таке різноманіття нерівнозначних термінів свідчить про те, що вчені не дійшли єдиного висновку щодо визначення його сутності. Також слід брати до уваги те, що поняття «вартісно-орієнтоване управління» може набувати різних значень залежно від управлінської ситуації.

Морфологічну класифікацію сутності поняття «вартісно-орієнтоване управління» наведено в *табл. 2*.

Таблиця 2

Морфологічна класифікація сутності поняття «вартісно-орієнтоване управління»

Ключове слово	Конкретизація визначення	Мета в межах поняття	Суб'єкти	Автор / Джерело
Концепція управління	припускає концентрацію зусиль всіх осіб, що приймають рішення, на ключових чинниках ринкової цінності	максимізація акціонерної цінності компанії	особи, що приймають рішення	Англо-російський економічний словник [1]
	основним фінансовим індикатором служить показник доданої економічної вартості	максимізація капіталу власників фірми	топ-менеджери, власники	Ковальов В. [9]
	вартістю			Горіна М. [5]
Концепція управління	концентрація зусиль всіх осіб, які приймають рішення, на ключових факторах створення вартості	якісне покращення стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях компанії	особи, що приймають рішення	Коупленд Т. [11]
		створення вартості підприємства	особи, що приймають рішення	Поліщук А. [17]
Підхід	до оцінки ефективності управління фірмою або продуктами у термінах чистого прибутку, який отримують акціонери	оцінка ефективності управління фірмою або продуктами	акціонери	Словник фінансових та економічних термінів [54]





Продовження табл. 2

Ключове слово	Конкретизація визначення	Мета в межах поняття	Суб'єкти	Автор / Джерело
		підвищення основного показника вартості компанії, такого як SVA або EVA		Офіційний сайт компанії «МАГ Консалтинг» [15]
	менеджменту, який забезпечує послідовне управління цінністю корпорації	максимізація акціонерної вартості		Дискусійний форум щодо вартісно-орієнтованого управління [42]
	Цілі фірми, її системи, стратегія, процеси, методи аналізу, вимірювання продуктивності і культура – все це підпорядковується завданню максимізації багатства акціонерів	максимізація багатства акціонерів		Арнольд Д. [26]
	до управління			Бенсон Р. [28]
	до управління, який охоплює переглянуті цілі, структури і системи, оновлені стратегічні і оперативні процеси, кадрову практику фірми. Це не процес, що передбачає прийняття швидких рішень, а шлях, що вимагає наполегливості і виконання зобов'язань			Булс Ф., Хеспелеш П., Нода Т. [30]
	до управління, який ставить процес створення акціонерної вартості в центрі філософії компанії	максимізація вартості акцій		Гелон О. [38]
	виявлення ключових факторів, що формують вартість підприємства, так званих <i>value</i> -драйверів, а також усвідомлений системний вплив на них	зростання вартості підприємства		Герасимов А. [3]
	до управління	максимізація вартості		Грант Р. [37]
	до управління, який передбачає орієнтацію не на окремі компоненти фінансового менеджменту, а на їх одночасне збалансоване поєднання	збільшення доданої вартості фірми		Єліфанов А. О. [6]
	до управління, який визначає, що ключ до підвищення вартості акцій лежить в інтеграції стратегічного планування, вимірювання ефективності та компенсації	підвищення вартості акцій		Лені Т. [41]
	до управління, згідно з яким компанія розділяє філософію максимізації акціонерної вартості	створення доходу, що перевищує вартість капіталу		Сімс Д. [50]
	менеджменту, який при прийнятті будь-яких управлінських рішень ґрунтується на обліку всіх видів витрат і доходів, як поточних, так і перспективних	зміна вартості компанії		Сотніков А. [19]
	до загального управління фірмою			Фаворо Д. [35]
	до прийняття фінансово-економічних рішень, заснованих на пріоритетності фінансових інтересів власників	максимізація вартості компанії	власники	Шатило Л. [23]
Управління		орієнтоване на вартість		Універсальний англо-російський словник [22]
	спрямоване на більш точне вимірювання фінансових показників для того, щоб більш успішно керувати фінансовою діяльністю фірми	підвищити вартість фірми для акціонерів		Офіційний сайт компанії Obermatt [53]
		максимізація вартості компанії	інвестори	Всеросійський портал тренерів і консультантів [2]
		максимізація акціонерної вартості	публічні компанії	Баністер Р, Йохансон Р. [27]
	фірмою, яке спрямовує стратегію, політику, діяльність, заходи, процеси, людей і системи	збільшення акціонерної вартості		Блек А., Райт П., Нода Т. [29]
	стратегією та системою фінансового контролю	пом'якшення управлінських конфліктів і збільшення акціонерної вартості компанії		Герлі Е., Раян Дж. [39]
		створення вартості		Каледонський Д. [8]
	процесом створення довгострокових цінностей	максимізація вартості підприємства		Панков В. [16]
Філософія	збільшує мотивацію менеджерів і співробітників, щоб вони думали, діяли і заробляли як власники бізнесу	максимальне використання довгострокового багатства акціонерів	керівники і співробітники	Офіційний сайт Інституту VBM [54]
	створення і підтримки максимального значення вартості в організаціях	максимальне значення вартості		Абасіл А. [24]



Закінчення табл. 2

Ключове слово	Конкретизація визначення	Мета в межах поняття	Суб'єкти	Автор / Джерело
	яка характеризується, головним чином, показниками, що використовуються для вимірювання продуктивності	вимірювання продуктивності		Бенсон Р. [28]
Філософія	управління фірмою	створення економічної вартості		Ермітеж Г., Фог В. [25]
	управління, яка використовує аналітичні інструменти і процеси	спрямування організації на єдину мету створення акціонерної вартості		Конден Д., Голдстейн Д. [32]
Спрямо-ваність	усіх рішень компанії	створення акціонерної вартості		Офіційний сайт компанії <i>MGT Management Consulting</i> [52]
Спосіб	створення додаткової вартості	додаткової вартості	акціонери	Бенсон Р. [28]
	фокусування організації на питаннях стратегічного і фінансового менеджменту	максимізація вартості	уся організація	Екбар А. [34]
	компанія створює прибуток, який повністю компенсує інвесторам загальні витрати	створення реальної цінності	інвестори	Крістофер М., Ріалс Л. [31]
	здійснення діяльності	збільшення вартості		Морін Р., Джерел С. [46]
Теорія менеджменту	баланс всіх факторів вартості у прийнятті рішень у довгостроковій перспективі	максимізація вартості організації	особи, що приймають рішення	Гардінер Д., Полман Р. [36]
Процес	спрямування всіх зусиль на основні фактори вартості	якісне покращення діяльності на всіх рівнях організації	власники та інвестори	Гнатишак О. [4]
Метод	прийняття узгоджених рішень	максимізація вартості компанії	менеджери на всіх рівнях	Дамодаран А. [33]
		досягнення якомога більшої ринкової доданої вартості фірми або її окремих підрозділів		Рассказов С., Рассказова А. [18]
Система	нових принципів фінансового аналізу	виявлення змін в інвестиційній вартості компанії		Івашковська І. [7]
	яка орієнтована на клієнта і побудована на загальних засадах і основних цінностях	вселити культуру власності в організацію		Карленд Д. [40]
	менеджменту, що трансформує вартісні цілі власників підприємств у конкретні дії найманих менеджерів	збільшення вартості підприємств	власники, менеджери	Мендрул О. [13]
	розкриває значення рішень щодо створення вартості для співробітників, дозволяє здійснити простий моніторинг рішень керівництва	створення акціонерної вартості	керівництво, співробітники	Раян Х. [49]
	управління	оптимізація ключових факторів вартості підприємства		Островська Г. [14]
	оцінки результатів діяльності фірми на основі вартості	визначення важелів управління		Тарасов О. [21]
Комплекс	організаційних та управлінських заходів	зростання вартості компанії		Косинов Д. [10]
Інструменти управління	використовуються для вдосконалення діяльності компанії	підвищення акціонерної вартості		Мартін Д., Петі Д. [44]
	система керування, апарат, який використовується для інтеграції ресурсів і завдань	досягнення заявлених цілей організації		Меркант К. [45]
Основа	для оцінки і управління бізнесом	створення довгострокової вартості для акціонерів		Марш Д. [43]
	вимірювання і управління діяльністю підприємства	створення довгострокової вартості	акціонери	Ронт Г. [48]
Непрямий управлінський стиль	співробітники компанії проводять пошук правильних управлінських рішень з власної ініціативи, не чекаючи безпосередніх вказівок		співробітники	Немак С. [47]
Відповідь	дозволяє фінансовим менеджерам здійснювати планування, моніторинг та управління діяльністю компаній	підвищення акціонерної вартості	акціонери, фінансові менеджери	Степанов Д. [20]
Поєднання	переконань, принципів і процесів, які ефективно впливають на успіх компанії	досягнення компанією її цілей		Теджет Д., Контес П. [51]



Як видно з *табл. 2*, у більшості джерел подаються подібні трактування поняття «вартісно-орієнтоване управління», в яких воно визначається як підхід до оцінки ефективності управління фірмою або продуктами в термінах чистого прибутку, який отримують акціонери [3; 6; 15; 19; 23; 26; 28; 30; 35; 37; 38; 41; 42; 50; 54]. Існує група нетотожних термінів [20; 47; 51], що свідчить про неоднозначність трактування досліджуваного поняття.

Згідно з морфологічною класифікацією (з позиції конкретизації визначення), вартісно-орієнтоване управління – це: концепція управління; підхід до прийняття фінансово-економічних рішень; управління стратегією та системою фінансового контролю фірми; філософія управління; спрямованість всіх рішень компанії на створення акціонерної вартості; спосіб фокусування організації на питаннях стратегічного і фінансового менеджменту; теорія менеджменту; процес спрямування всіх зусиль на основні фактори вартості; метод прийняття узгоджених рішень; система нових принципів менеджменту; комплекс організаційних та управлінських заходів; інструменти управління; основа вимірювання та управління діяльністю підприємства; непрямий управлінський стиль; відповідь на запити менеджерів; поєднання переконань, принципів і процесів, які ефективно впливають на успіх компанії. На підставі цього було встановлено, що вартісно-орієнтоване управління здебільшого різні автори розглядають як підхід до прийняття фінансово-економічних рішень. Проте таке його трактування є досить вузьким. За критерієм етимології, раціональності, повноти змісту ми

запропонували таке визначення: вартісно-орієнтоване управління – це концепція управління, яка допускає прийняття фінансово-економічних рішень, заснованих на пріоритетності фінансових інтересів власників, концентрацію зусиль усіх осіб, що ухвалюють рішення, на ключових чинниках ринкової цінності з метою максимізації вартості підприємства. З огляду на це визначення «вартісно-орієнтоване управління банком» може бути охарактеризоване як концепція управління банком, яка допускає прийняття фінансово-економічних рішень, заснованих на пріоритетності фінансових інтересів власників банку, концентрацію зусиль усіх осіб, що приймають рішення, на ключових чинниках ринкової цінності банку з метою максимізації його вартості. Запропоноване визначення вартісно-орієнтованого управління банком, на відміну від наявних, є досить широким за змістом і дає змогу оцінювати вплив чинників ринкової цінності на результати банківської діяльності. Таке уточнення характеризує вартісно-орієнтоване управління банком і як концепцію управління, і як підхід до управління, тобто відображає його всеохопний характер. Таким чином, на основі аналізу праць вітчизняних і зарубіжних економістів та вчених узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності поняття «вартісно-орієнтоване управління» та виділено складові вартісно-орієнтованого управління: управління, підхід, максимізація акціонерної вартості.

Подальші дослідження можуть бути здійснені в напрямі використання вартісно-орієнтованого управління у процесі реалізації функцій фінансового менеджменту в банку.

#### Список використаної літератури

1. Англо-русский экономический словарь [Электронный ресурс] [упорядоч. Н. Тимченко и др.] – Режим доступа : [http://economy\\_en\\_ru.academic.ru/66522/valuebasedmanagement](http://economy_en_ru.academic.ru/66522/valuebasedmanagement).
2. Всероссийский портал тренеров и консультантов [Электронный ресурс] / науч. ред. В. Н. Тимохин. – Режим доступа : [http://www.treko.ru/showdict\\_1174](http://www.treko.ru/showdict_1174).
3. Геращенко А. Н. Value-based Management в украинских реалиях: в поисках решения «для всех» [Электронный ресурс] / А. Н. Геращенко // Генеральный директор. – 2009. – № 5. – Режим доступа : <http://www.director.com.ua/content/khit-nomera-5-%E2%80%9992012>.
4. Гнатишак О. Д. Особливості формування вартості комерційного банку / О. Д. Гнатишак // Вісник Української академії банківської справи НБУ. – 2008. – № 1 (24). – С. 39–44.
5. Горина М. В. Как «заставит работать» концепцию управления стоимостью в вашей компании [Электронный ресурс] / М. В. Горина, В. И. Самохвалов. – Режим доступа : <http://www.strategic-line.ru/index.files/Page46.htm>.
6. Єпіфанов А. О. Вартість банківського бізнесу : монографія / [А. О. Єпіфанов, С. В. Леонов, Й. Хабер та ін.] ; за заг. А. О. Єпіфанова та С. В. Леонова. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – 295 с.
7. Ивашковская И. В. Управление стоимостью компании как инновация / И. В. Ивашковская // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 4. – С. 6–20.
8. Каледонский Д. В. Value Based Management [Электронный ресурс] / Д. В. Каледонский // Генеральный директор. – 2009. – № 5. – Режим доступа : <http://www.proces.biz/VBM/Article/2/Value%20Based%20Management.htm>.
9. Ковалев В. Г. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели : учеб. пособие / В. Г. Ковалев. – М. : КНОРУС, 2010. – 768 с.
10. Косинов Д. И. Стоимостно-ориентированное управление для «закрытых» компаний [Электронный ресурс] / Д. И. Косинов. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/management/controlling/valuebased\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/valuebased_management.shtml).
11. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. – М. : Олимп Бизнес, 1999. – 126 с.



12. Кочетков В. М. Методичні підходи до ринкової оцінки вартості банківської організації в Україні / В. М. Кочетков // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Вип. 203 : у 4 т. – Т. 4. – С. 942–948.
13. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. Г. Мендрул. – К., 2003. – 29 с.
14. Островська Г. Й. Управління вартістю вертикально-інтегрованих підприємств нафтогазової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)» / Г. Й. Островська. – Тернопіль, 2007. – 23 с.
15. Официальный сайт компании «МАГ Консалтинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://balanced-scorecard.ru/vbm/main>.
16. Панков В. А. Управління вартістю наукоємкого машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В. А. Панков. – Донецьк, 2004. – 34 с.
17. Полищук А. Введение концепции VBM в практику управления стоматологической премиум-клиникой «Полимед» [Электронный ресурс] / А. Полищук, Г. Христьян, И. Чернобыльский. – Режим доступа : [http://economy\\_en\\_ru.academic.ru/66522/valuebasedmanagement](http://economy_en_ru.academic.ru/66522/valuebasedmanagement).
18. Рассказов С. В. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании / С. В. Рассказов, А. И. Рассказова // Финансовый менеджмент. – 2002. – № 2. – С. 12–14.
19. Сотніков А. В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління / А. В. Сотніков // Ринок цінних паперів України. – 2007. – № 1–2. – С. 252–257.
20. Степанов Д. Value-Based Management и показатели стоимости [Электронный ресурс] / Д. Степанов. – Режим доступа : <http://www.intalev.kz/library/articles/article.php?ID=5061>.
21. Тарасов О. С. От стоимостного анализа к управлению стоимостью [Электронный ресурс] / О. С. Тарасов. – Режим доступа : <http://www.company-n1.ru/comps-268-1.html>.
22. Универсальный англо-русский словарь [Электронный ресурс] [под ред. Н. И. Ивченко]. – Режим доступа : [http://universal\\_en\\_ru.academic.ru/2544007/value-based\\_management](http://universal_en_ru.academic.ru/2544007/value-based_management).
23. Шагило Л. Value-Based Management в украинских реалиях: стоит ли отечественным компаниям хорошо стоить? [Электронный ресурс] / Л. Шагило. – Режим доступа : [http://www.prostobiz.ua/biznes/razvitie\\_biznesa/stati/value](http://www.prostobiz.ua/biznes/razvitie_biznesa/stati/value).
24. Abbasi A. Role of Islamic leadership in value based corporate management: the case of Pakistan / A. Abbasi, K. Rehman, O. Abbasi // African Journal of Business Management. – 2010. – Vol. 4 (18). – P. 4003–4020.
25. Armitage H. M. Economic value creation: what every management accountant should know / H. M. Armitage, V. Fog // CMA Magazine. – 2003. – October. – P. 21–24.
26. Arnold G. Corporate financial management / G. Arnold. – London : Pitman Publishing, 1998. – 1050 p.
27. Bannister J. Is your company ready for value-based management? / J. Bannister, R. Jesuthasan // Journal of Business Strategy. – 1999. – March / April. – P. 12–15.
28. Benson R. Maximizing shareholder value. Achieving clarity in decision-making / R. Benson // McGraw-Hill Education. – 2004. – September. – P. 3–28.
29. Black A. In search of shareholder value / A. Black, P. Wright, J. Bachman. – London : Pitman Publishing, 2001. – 292 p.
30. Boulos F. Getting the value out of value-based management / F. Boulos, P. Haspeslagh, T. Noda // INSEAD survey. – 2001. – P. 54.
31. Christopher M. Supply chain strategy: its impact on shareholder value / M. Christopher, L. Ryals // International Journal of Logistics Management. – 2000. – № 1. – P. 1–10.
32. Condon J. Value based management, the only way to manage for value / J. Condon, J. Goldstein // Accountancy Ireland. – 2000. – October. – P. 10–12.
33. Damodaran A. Value based management & shareholder value added (SVA) [Electronic resource] / A. Damodaran. – Mode of access : [http://strategicinnovation.com.sg/resources/03\\_VBM](http://strategicinnovation.com.sg/resources/03_VBM).
34. Ehrbar A. Finance can inhibit shareholder value creation / A. Ehrbar // Management Accounting. – 1998. – April. – P. 10–11.
35. Favoro J. Value-based management and agile methods / J. Favoro // Proceedings of 4th International Conference on XP and Agile Methods. – 2003. – № 5. – P. 155–160.
36. Gardiner G. Value driven management: maximizing value over time and organizational success / G. Gardiner, R. Pohlman // Journal of Applied Management and Entrepreneurship. – 2010. – № 2. – P. 41–43.
37. Grant R. M. Measuring and managing shareholder value creation / R. M. Grant // Institute of Management Accountants – 2007. – March. – P. 13–15.





38. Hanlon O. Value based management. The growing importance of shareholder value in Europe / O. Hanlon // Marakon Commentary, Marakon Associates. – 1999. – June. – P. 20.
39. Harley E. Corporate financial control mechanisms and firm performance: the case of value-based management systems / E. Harley, Jr. Ryan // Journal of Business Finance and Accounting. – 2006. – September. – P. 43.
40. Kurland D. Value-based management [Electronic resource] / D. Kurland. – Mode of access : <http://cog.kent.edu/lib/cesj1.htm>.
41. Leahy T. Making their mark / T. Leahy // Business of Finance. – 2000. – June. – P. 312.
42. Manad N. Management. The executive fast track [Electronic resource] / N. Manad. – Mode of access : [http://www.12manage.com/methods\\_value\\_based\\_management\\_ru.html](http://www.12manage.com/methods_value_based_management_ru.html).
43. Marsh D. G. Making or breaking value / D. G. Marsh // New Zealand Management. – 1999. – March. – P. 58–59.
44. Martin J. D. Value based management: the corporate response to the shareholder revolution / J. D. Martin, J. W. Petty // Harvard Business School Press. – 2000. – April. – P. 249.
45. Merchant K. A. Modern management control systems. Text and cases / K. A. Merchant // Prentice Hall. – 1998. – April. – P. 851.
46. Morin R. A. Driving shareholder value. Value-building techniques for creating shareholder wealth // R. A. Morin, S. L. Jarrell. – London : Mc Graw-Hill, 2001. – P. 399.
47. Nymark S. Value-based management in learning organizations through «hard» and «soft» managerial approaches: the case of Hewlett-Packard / S. Nymark // Danish Research Unit for Industrial Dynamics. – 2000. – September. – P. 3–32.
48. Ronte H. Value based management / H. Ronte // Management Accounting. – 2008. – January. – P. 38.
49. Ryan H. Corporate financial control mechanisms and firm performance: the case of value-based management systems / H. Ryan, A. Emery // Journal of Business Finance and Accounting. – 2006. – September. – P. 160–202.
50. Simms J. Marketing for value / J. Simms // Marketing. – 2001. – June 28. – P. 34–35.
51. Taggart J. The governing corporate objective: shareholders versus stakeholders / J. Taggart, P. Kontes // Marakon Commentary, Marakon Associates. – 1997. – June. – P. 26.
52. The official site of MGT Management Consulting [Electronic resource]. – Mode of access : [http://mgtmanagement.com/Page\\_2.html](http://mgtmanagement.com/Page_2.html).
53. The official site of Obermatt [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.obermatt.com/knowledge/value-management>.
54. The official site of VBM Institute [Electronic resource]. – Mode of access : <http://vbminstitute.com>.
55. Vocabulary of financial and business terms [Electronic resource] / [under the gen. ed. of J. Camderg]. – Mode of access : [http://business\\_finance.enacademic](http://business_finance.enacademic).

**Summary.** The essence of the value-based bank's management as a component of the bank's financial management has been considered in the article. Understanding the value-based bank's management as a concept of the bank's management, which assumes the adoption of financial and economic decisions based on the priority of financial interests of the bank's owners, the concentration of efforts of all decision-makers on the key factors of the bank's market value in order to maximize its value has been proposed. The components of the value-based management, such as management, approach, maximization of shareholder value have been highlighted.

**Keywords:** bank, value-based management, bank's value, management concept, maximization of shareholder value.