

## **КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

Формування конкурентної стратегії комерційного банку є складним процесом, який вимагає детального дослідження. У зв'язку з цим стаття присвячена актуальному питанню практики корпоративного управління, яке пов'язано з побудовою системи розробки конкурентної стратегії банківської установи. Висвітлено завдання корпоративної культури на етапах стратегічного конкурентного управління банком. Визначені питання, які необхідно вирішити у сфері корпоративного управління для досягнення конкурентоспроможності банківської установи.

Формирование конкурентной стратегии коммерческого банка является сложным процессом, который требует детального исследования. В этой связи статья посвящена актуальным проблемам практики корпоративного управления, которые связаны с построением системы разработки конкурентной стратегии банковского учреждения. Определены задачи корпоративной культуры на этапах стратегического конкурентного управления банком. Сформулированы вопросы, которые необходимо решить в сфере корпоративного управления для достижения конкурентоспособности банковского учреждения.

A competitive strategy of a commercial bank is a complex process that requires detailed investigation. In this regard, article focuses on topical issues of corporate governance practices that are associated with the construction of the development of a competitive strategy of the institution. Defines the tasks of corporate culture on strategic competitive stages of bank management. Formulated questions to be addressed in corporate governance to achieve competitiveness of the institution.

Ключові слова: банк, корпоративне управління, корпоративна культура, конкурентна стратегія, принципи управління, конкурентоспроможність.

В умовах подолання наслідків фінансово-економічної кризи, посилення глобалізації та інтеграції української банківської системи у світове співтовариство, актуальною темою обговорення у колах науковців та практиків є формування конкурентної стратегії банківської установи, яка спирається на систему корпоративного управління. За останні п'ятдесят років світова практика корпоративного управління демонструє невичерпну динаміку зростання інтересу до стратегічного менеджменту та до питань розробки, супроводження та реалізації ефективної конкурентної стратегії. Дійсність свідчить, що корпоративні інтегровані структури є основою сучасної економіки [1]. Сьогодні в Україні існує проблема узгодження організації та налагодження ефективного функціонування систем корпоративного управління у межах реалізації конкурентної стратегії банківської установи. Ця взаємодія повинна бути орієнтована на сучасні вимоги часу, на управління не тільки банківськими ризиками, але й ризиками, що виникають в процесі корпоративного управління у банку при виникненні конфлікту інтересів учасників, порушенні прав акціонерів, зміні структури власності, недотриманні юридичних норм у взаємовідносинах між учасниками банку, невиконанні встановлених корпоративних процедур, політики, етичних стандартів тощо. Ці обставини обумовлюють теоретичну та практичну цінність проведеного дослідження.

Аналіз останніх публікацій дозволяє стверджувати, що теоретико-методичні засади організації корпоративного управління в системі забезпечення конкурентоспроможності банківської установи досліджувались такими вченими, як:

К.Аветисян, Г.Толкачева, Ю.Іванов, П.Орлов, О.Іванова, І.Ансофф, В.Вергун, Г.Гольдштейн, Л.Довгань, П.Друкер, Р.Каплан, В.Кондрат'єв, Д.Нортон, М.Писаренко, А.Томсон, В.Кочетков, Д.Левандовські, С.Мочерний, Т.Осипенко, Г.Панова, Л.Примостка, М.Пуховкіна, П.Роуз, С.Савчук, Дж.Сінкі мол., Т.Севрук, А.Сандерс.

Незважаючи на теоретичні розробки щодо розвитку корпоративного управління, зокрема у банківському секторі країни, питання корпоративного управління як чітко інтегрованої складової конкурентної стратегії банку ще не повністю висвітлені. Беручи до уваги той факт, що корпоративному управлінню у фінансовому секторі притаманні свої особливості, які не завжди враховуються в існуючих працях, подальшого дослідження вимагають питання формування основних підходів до розробки конкурентної стратегії банку, з погляду корпоративного менеджменту у фінансових установах.

Мета даної статті полягає в дослідженні існуючих підходів до організації системи корпоративного управління в банках та розкритті теоретико-методичних аспектів розробки конкурентної стратегії банківської установи з урахуванням принципів корпоративного менеджменту.

Розробка конкурентної стратегії є одним з найважливіших аспектів діяльності банку. Загострення конкуренції в банківській системі стимулює банки впроваджувати нові методи менеджменту, засновані на системі корпоративного управління. Дослідження свідчать, що успішні банки відрізняються високим рівнем корпоративного управління та корпоративної культури, які формуються внаслідок зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації для усіх зацікавлених сторін [2]. Корпоративне управління дає змогу підвищити ефективність діяльності, покращити репутацію, полегшити доступ до міжнародних джерел капіталу, здешевити вартість залученого капіталу, збільшити ринкову вартість банку та сприяє активізації інтересу інвесторів до нього. Стратегічні розробки у корпоративному секторі не припускають детальної обґрунтованості навіть глобальних показників. Вони призначені для формування кола конкурентних переваг, якими хоче володіти банк, і компетенції, які він повинен забезпечити для досягнення цих конкурентних переваг [3]. Аналіз можливих варіантів розвитку і вибір найбільш придатної стратегії для того чи іншого ринку потребує детального розгляду ступеня взаємопов'язаності різних підрозділів банку і визначення найбільш доречної і доцільної форми та ступеня втручання у його діяльність з боку керівництва. Це потребує формулювання основних цілей системи корпоративного менеджменту в процесі розробці конкурентної стратегії на основі розуміння загальних завдань подібних підрозділів, їх ролі у процесі створення стратегії, а також на основі розуміння значення головних відділів та департаментів банку [4].

При розробці конкурентної стратегії банку слід враховувати той факт, що для кожної окремої установи характерні індивідуальний тип корпоративної культури, організаційної структури та ієрархії управління і, відповідно, специфічна інформаційна система, яка забезпечує ефективну реалізацію обраної стратегії [5]. Для того, щоб створювана банком конкурентна стратегія була ефективною, фінансові установи стикаються з необхідністю вирішення багатьох питань у сфері

корпоративного управління окрім тих, з якими мають справу акціонерні товариства, що діють у реальному секторі економіки.

По-перше, фундаментальний взаємозв'язок принципала та агента (відносини між власниками та менеджерами) у фінансовому бізнесі набагато складніший, ніж у промисловості або торгівлі. Це пояснюється серйозністю інформаційних асиметрій (нерівномірністю розподілу інформації між різними учасниками ринкових відносин) унаслідок жорсткого регулювання з боку наглядових органів, більшої питомої ваги державного капіталу у банківських системах багатьох країн, банківською таємницею.

По-друге, для виконання функцій фінансового посередника банкам достатньо відносно низької, у порівнянні з нефінансовими компаніями, частки власних коштів у пасивах. Однак вказане зумовлює ризикованість пасивів фінансових установ, що в свою чергу, встановлює критичну залежність банків від довіри більшості вкладників.

Згідно з документами Базельського комітету з банківського нагляду, ефективна система корпоративного управління у сучасних банках, у тому числі у небанківських фінансових установах, повинна базуватися на низці принципів [6].

Базовими принципами формування системи корпоративного управління у межах підвищення конкурентоспроможності для кожного банку є:

- ✓ теоретико-методологічні;
- ✓ економічні;
- ✓ правові;
- ✓ технологічні.

Критично важливим для завоювання довіри та досягнення правильного балансу підзвітності між різними органами управління банку, забезпечення ключових завдань у розрізі корпоративного управління банку та відповідного рівня його конкурентоспроможності є принцип транспарентності (розкриття інформації). Він відображає фінансовий стан банківської установи, який, у свою чергу, дозволяє учасникам ринку формувати власні судження про систему управління банком та його конкурентний стан.

Таким чином, автор вважає, що розробка конкурентної стратегії банку повинна мати наступні складові, реалізовані в такій послідовності:

1. Корпоративна стратегія – загальна стратегія банку, яка визначає сегменти, на яких функціонує банк, напрямки його діяльності та сферу клієнтів, на яких він орієнтований.

2. Ділова стратегія – розробляється банком для кожної сфери його діяльності окремо. Чим більше видів банківських послуг надає установа, тим більша кількість її ділових стратегій.

3. Функціональна стратегія – розробляється окремо для кожного напрямку діяльності банку (надання послуг, фінансування).

4. Оперативна стратегія – розробляється для кожного з функціональних підрозділів, філіалів, представництв, відділень окремо.

Підводячи підсумки, слід відзначити, що проведене дослідження показало зростаючу роль системи корпоративного управління у процесі формування

конкурентної стратегії в банках України. Ефективна корпоративна система ґрунтується на комплексному взаємозв'язку стратегічних орієнтирів, задекларованої толерантності до ризиків, сучасних бізнес-процесів, моделей, технологій, інтелектуального потенціалу та особливостей корпоративного управління задля досягнення конкурентних переваг, визначених акціонерами.

**Список використаних джерел:**

1. Вергун В.А. Корпоративне управління в умовах глобалізації / В.А. Вергун; (у співавт.). – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київ-ський університет», 2007.– 462с.
2. Слобода Л.Я. Удосконалення корпоративного ризик-менеджменту в банках України / Слобода Л.Я. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 3. - Т. 2. – С. 68-72.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2004. – 322с.
4. Михайлова М. Роль конкурентной стратегии современного коммерческого банка / М. Михайлова // Финансы и кредит. – 2008. - №36 (324). – С. 38–43
5. Удалов Д.А. Корпоративное управление как фактор, влияющий на значение инвестиционной привлекательности банка / Удалов Д.А. // Деньги и кредит. - 2010. - № 10. - С. 40-44.
6. Кузнецова Л.В. Корпоративное управление в банках: факторный анализ и вопросы рейтингования / Кузнецова Л.В. // Банковские услуги. - 2010. - № 2. - С. 29-39.

УДК 336.025.2:336.5:352

**А.С.Тулюлюк,**  
м. Чернівці

**ПРОБЛЕМАТИКА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ**

Автором розглянуто проблеми фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів та розроблено пропозиції щодо його удосконалення в умовах фінансової кризи.

Автор рассмотрел проблемы финансового контроля и сделаны предложения его совершенствования в условиях финансового кризиса.

The author considered problems of financial control in the process using money of regional budgets and worked up proposals on improvement this practice in conditions of financial crisis.

**Ключові слова:** фінансовий контроль, система державного фінансового контролю, контрольно-ревізійна діяльність.

Фінансовий контроль у бюджетному процесі — це контроль держави на макрорівні, який здійснюється державними органами влади й управління під час складання, розгляду, затвердження бюджетів, їх виконання і контролю за їх виконанням, а також при затвердженні звітів про виконання бюджетів, що входять до бюджетної системи України. Він спрямований на реалізацію фінансової політики держави у сфері бюджетних відносин і за своєю сутністю є комплексом заходів, що вживаються державою з метою забезпечення формування і раціонального використання бюджетних коштів і коштів державних фондів цільового призначення.

Система державного фінансового контролю, яка побудована в Україні, не забезпечує на належному рівні фінансово-бюджетну дисципліну як в державі загалом, так і на регіональному рівні зокрема. Це є наслідком низки проблем, які створюють тенденції щодо зростання кількості та обсягів основних фінансових порушень.

В організації системи державного фінансового контролю в Україні існують проблеми, які знижують рівень фінансово-бюджетної дисципліни в регіонах. Зокрема, це недосконале законодавство, відсутність цілісної системи органів, що забезпечують контроль, неефективний порядок складання звітності про