



Дослідження/

Марія Христенко

Аспірант кафедри банківської справи
Київського національного
торговельно-економічного
університету

Вартісно-орієнтоване управління банком: зарубіжний досвід

У сучасному швидкоплинному світі, коли зовнішнє середовище діяльності банків характеризується насамперед динамізмом, волатильністю і загостренням ринкової конкуренції, виникає потреба у застосуванні нових підходів до управління банками, адекватних реаліям ринкової економіки. Водночас така необхідність зумовлена посиленням вимог з боку акціонерів. На нашу думку, однією з найсучасніших концепцій управління, яка сприяє максимізації задоволення інтересів власників, а також дає змогу узгодити всі інші цілі управління банком та забезпечити його довгострокові перспективи, є вартісно-орієнтоване управління.

У науковій літературі зустрічаються два підходи до визначення вартісно-орієнтованого управління: як процесу і як системи. Першого підходу дотримуються такі науковці, як Д.Хоуп, Р.Фрейзер, М.Гордон, А.Раппапорт, А.Дамодаран, Дж. Хітчнер, П.Пратт, І.Єгерев, О.Мендрул, В.Дубровський, О.Романова, А.Татаркіна, І.Ткаченко, Н.Гончарова, О.Федонін, Г.Швиданенко, І.Тополя. За такої точки зору основний акцент робиться на факторах вартості, управління якими дасть змогу поліпшити ефективність прийняття управлінських рішень.

Серед авторів, які трактують вартісно-орієнтоване управління як систему, — Т.Коупленд, Т.Колер, Д.Муррін, Є.Брігхем, Р.Брейлі, С.Майерс, М.Міллер, Р.Келлі, П.Хорват, Я.Міркін, О.Барановський, В.Мищенко, О.Мендрул, А.Вожжов, О.Черемних, С.Черемних. Відповідно до такого підходу вартість виступає основним критерієм ефективності функціонування бізнесу.

На наш погляд, **вартісно-орієнтоване управління банком має подвійну природу: з одного боку, це інтегруючий процес, спрямований на зростання ринкової вартості банків; з другого — складна емерджентна динамічна адаптивна децентралізована система, яка**

базується на вартісно-орієнтованих показниках.

Нині вартісно-орієнтоване управління широко застосовується у зарубіжних банках. Насамперед це зумовлено тим, що такий підхід до управління дає змогу оцінити вклад кожної калькуляційної одиниці банку в його фінансовий результат та обсяг створеної нею доданої вартості. Можливість визначити додану вартість, що генерується окремою калькуляційною одиницею банку, дає змогу більш ефективно та коректно сформулювати стратегію банку, зосередившись на найбільш прибуткових бізнесах, клієнтах та продуктах. Перевагами концепції вартісно-орієнтованого управління також є те, що вона передбачає узгодження інтересів акціонерів та інших зацікавлених сторін, стимулювання працівників банку матеріальним заохоченням відповідно до величини доданої вартості, яку вони генерують.

Для вивчення зарубіжного досвіду було проведено дослідження використання механізму вартісно-орієнтованого управління в 20 банках. Оскільки не всі діючі банки розкривають інформацію щодо вартісно-орієнтованого управління, то до вибірки увійшли найбільш прозорі транснаціональні банки. Серед них — п'ять аме-

риканських: Банк Америки (Bank of America), Citigroup (Citigroup), Голдман Сакс (Goldman Sachs), Джей Пі Морган Чейз (JP Morgan Chase), Морган Стенлі (Morgan Stanley), два французьких: БеЕнПе Паріба (BNP Paribas), Сосьєте Женераль (Societe Generale), два швейцарських: Креді Сюїс (Credit Suisse), ЮБіЕс (UBS), два британських: Барклейз (Barclays), ЕйчЕсБіСі (HSBC), два німецьких: Дойче Банк (Deutsche Bank), Комерцбанк (Commerzbank) та по одному канадському: Королівський Банк Канади (Royal Bank of Canada), австралійському: Національна Австралійська банківська група (National Australian bank group), індійському: АйСіАйСіАй Банк (ICICI Bank), датському: Жиске Банк (Jyske Bank), італійському: Монте дей Паскі ді Сієна (Monte dei Paschi di Siena), шотландському: Королівський Банк Шотландії (Royal Bank of Scotland), іспанському: Сантандер (Santander). Базою даних для дослідження були їх річні звіти та офіційні Інтернет-сайти [1–20], а також публікації про банки у засобах масової інформації.

Концепція вартісно-орієнтованого управління в досліджуваних банках, як правило, впроваджувалася за безпосередньої підтримки консалтингових компаній. Найчастіше бан-

ки у своїх звітах зазначали, що в процесі впровадження цієї концепції консультативну допомогу надавала компанія Стерн Стюарт і Ко (Stern Stewart and Co). Уперше серед досліджуваних банків концепція вартісно-орієнтованого управління була використана в Королівському Банку Канади у 1994 році. Через три роки банк у річному фінансовому звіті розкрив свої основні досягнення завдяки широкому використанню головних положень вартісно-орієнтованого управління. Майже за 18 років потому банки накопичили великий досвід щодо впровадження вартісно-орієнтованого управління в різних напрямках та сферах діяльності, узагальнення якого дає підстави для таких висновків. Основною метою впровадження вартісно-орієнтованого управління було підвищення конкурентоспроможності банків. Адже проблема її зміцнення стала особливо актуальною через зростання кількості банків, у тому числі транснаціональних, та інших фінансових посередників, ускладнення банківського менеджменту, появи нових методів управління, стрімкого розвитку інформаційних технологій та підвищення волатильності зовнішнього середовища. Необхідність використання нових, ефективніших підходів до управління банками довела світова фінансово-економічна криза 2008–2009 років.

ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАРУБІЖНИХ БАНКАХ

Проведений аналіз дав змогу встановити різноплановий характер практичного використання концепції вартісно-орієнтованого управління в досліджуваних банках. Водночас є й чимало спільних рис процесу його впровадження та використання. Так, у більшості банків нова концепція брала за основу для прийняття рішень на стратегічному та оперативному рівнях із усіх аспектів діяльності банку, починаючи від системи мотивації до тарифікації послуг, включаючи оцінку ефективності збутових каналів, рішення щодо типу та розташування відділень, покупки нових технологій, а також злиттів, поглинання та викупу акцій. Критерієм для прийняття управлінських рішень відповідно до концепції вартісно-орієнтованого управління в усіх досліджу-

ваних банках є показник **економічної доданої вартості**. Деякі з цих банків використовують показник економічної доданої вартості як основу для тарифікації, зокрема кредитних послуг, а саме — відсоткова ставка за кредитами встановлюється залежно від очікуваної згенерованої ними доданої вартості. Така практика запроваджена у Королівському Банку Канади, Монте дей Паскі ді Сієна, Барклейз і ЕйчЕсБіСі. Також показник економічної доданої вартості використовують цими банками з метою налагодження механізму оцінки рентабельності окремих клієнтів та удосконалення на його основі управління клієнтською базою банку. Визначаючи додану вартість, яка генерується від операцій із кожним клієнтом, банки виявляють ряд “збиткових” клієнтів, котрі, як правило, мають багато рахунків із невеликими залишками, часто звертаються за консультаціями в банк, але не користуються додатковими послугами. Стандартним вирішенням цієї проблеми є спроба продажу такому клієнту додаткового продукту, а у випадку неможливості — зосередження менших зусиль на його обслуговуванні.

При оцінці ефективності збутових каналів банки використовують також показник економічної доданої вартості. За результатами розрахунку цього показника формується оптимальна збутова мережа, зокрема визначається доцільність функціонування окремих територіальних підрозділів та найоптимальніший тип їх організаційної побудови. Це дає змогу суттєво скоротити витрати на утримання неефективних каналів збуту банківських продуктів. Рішення щодо доцільності провадження проектів у досліджуваних банках приймаються залежно від створеної ними економічної доданої вартості. До таких проектів належать злиття чи поглинання іншими банками, купівля нових технологій, вкладення інвестицій тощо. Наприклад, у випадку, коли привабливі з погляду прибутку пропозиції були нерентабельними за оцінкою доданої вартості, виявлялося можливим суттєво знизити ціни на банки при злитті чи поглинанні або відмовитися від купівлі стратегічно не вигідних об'єктів. При позитивному значенні економічної доданої вартості проект схвалюється, а при від'ємному — відхиляється.

Система мотивації персоналу відповідно до концепції вартісно-оріє-

тованого управління в досліджуваних банках базується на використанні економічної доданої вартості, причому така система застосовується як до звичайних працівників банку, так і до його керівництва. З метою стимулювання персоналу банки ввели систему мотивації, згідно з якою преміювання працівників установлюється залежно від показника економічної доданої вартості. У межах нової системи кожен із менеджерів щомісяця отримує персональну випіску, в якій зазначається обсяг здійснених продажів кожного з продуктів каталогу. Для них розшифровуються значення привнесеної економічної доданої вартості та виводиться її загальне персональне значення, з величини якої менеджери з продажу отримують щоквартальну премію в певному відсотковому розмірі залежно від їх статусу.

Преміювання топ-менеджменту в досліджуваних банках здійснюється виходячи не з досягнення позитивного значення економічної доданої вартості, а певного її запланованого рівня. Для заохочення прийняття важливих управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу, встановлюються цільові орієнтири щорічного приросту доданої вартості. Аналіз показника економічної доданої вартості проводиться кожні півроку.

Вивчення річних звітів досліджуваних банків показало, що більшість із них надає інформацію щодо того, за якими показниками хотіли б оцінити діяльність банків їхні акціонери. Перевіривши досвід засвідчує, що акціонери хочуть підвищити поінформованість громадськості щодо ефективності діяльності своїх банків. Якщо вони публікують набір показників вартісно-орієнтованого управління, цілком імовірно, що метою цього є переконання громадськості в їх здатності збільшувати акціонерну вартість банку.

ПОКАЗНИКИ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ У ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ ЗАРУБІЖНИМИ БАНКАМИ

У процесі вартісно-орієнтованого управління серед досліджуваних банків використовується широкий спектр показників. Дойче Банк, наприклад, виокремив чотири групи показників вартісно-орієнтованого уп-

равління: рентабельності, динаміки, дотримання обмежень і структури бізнесу. На наш погляд, така класифікація цілком обґрунтована, оскільки охоплює всі показники вартісно-орієнтованого управління, враховуючи їх специфіку.

До першої групи показників відносяться: рентабельність капіталу (Return on Equity), рентабельність акціонерного капіталу (Return on Shareholder's Equity), операційна рентабельність капіталу (Operating return on equity), рентабельність активів (Return on Asset), економічний прибуток (Economic Profit), прибуток до оподаткування (Income Before Income Taxes, Pre-tax result, Pre-tax earnings, Pre-tax Income), чистий прибуток (Net Income, Profit, Earnings), операційний прибуток (Operating Income), маржа прибутку до оподаткування (Pre-tax Income Margin), маржа чистого прибутку (Net Income Margin), чиста процентна маржа (Net Interest Margin), співвідношення витрат і до-

ходів (Cost-income ratio), коефіцієнти ефективності (Efficiency ratio).

Дослідження основних показників рентабельності дало досить чіткі результати. Двома найтипівішими показниками прибутковості є рентабельність активів і рентабельність власного капіталу, які використовуються для прийняття управлінських рішень у 18 і 17 банках відповідно (див. графік 1).

Показник чистого прибутку як ключовий використовують 15 досліджуваних банків, а прибуток до оподаткування застосовує вдвічі менше банків.

Коефіцієнт співвідношення між витратами і доходами розраховується половиною із досліджуваних банків, а коефіцієнти ефективності – п'ятьма банками. Слід зазначити, що співвідношення витрат і доходів є одним із показників ефективності. Проте, оскільки не всі банки розкривають методику розрахунку коефіцієнтів ефективності, то не можна з упевненістю

стверджувати про тотожність цих показників у досліджуваних банках.

Розрахунки економічного прибутку проводять лише п'ять із цих банків, а саме: Королівський Банк Канади, БеЕнПе Паріба, Морган Стенлі, Сантандер, Барклейз і ЕйчЕсБіСі. Інші показники рентабельності досліджуваними банками широко не використовуються. Отже, майже всі ці банки для прийняття управлінських рішень орієнтуються на рентабельність капіталу та активів, показники прибутку до або після оподаткування і співвідношення витрат і доходів.

До показників другої групи належать ті з них, що характеризують динаміку доходів (Revenue growth), активів (Asset growth), чистого прибутку (Profit Growth), економічного прибутку (Economic profit growth), прибутку після оподаткування (Pre-tax profits growth), приріст чистих нових активів (Net New Asset Growth), приріст чистого прибутку банку від основної діяльності (Net banking income growth) і приріст нових грошових потоків (Net new money).

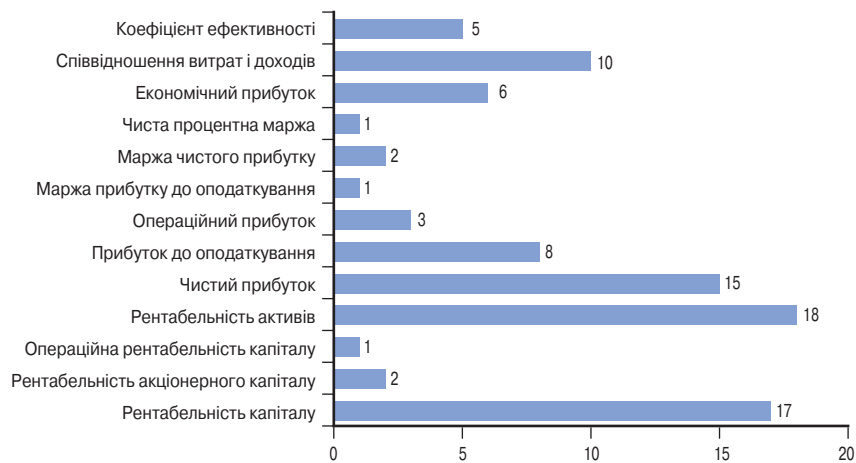
Показники динаміки менш поширені порівняно з показниками рентабельності. Хоча кожний банк певною мірою відстежує її зростання, просто порівнюючи прибутки й збитки або дані бухгалтерського балансу з показниками попередніх років, що є методом, який найчастіше використовується. Показники зростання, як правило, вимірюються на щорічній основі.

Найчастіше досліджуваними банками використовуються: показник динаміки доходів (див. графік 2), а саме 18 банків зазначають інформацію стосовно темпу зростання доходів, дещо менше – показники динаміки активів і чистого прибутку (13 і 12 банків відповідно).

Деякі банки для прийняття управлінських рішень керуються таким показником, як темп зростання економічного прибутку. Зокрема, подібні розрахунки здійснюють БеЕнПе Паріба, Морган Стенлі, Барклейз і ЕйчЕсБіСі. Інші показники, такі як темп зростання прибутку до оподаткування, приріст чистих нових активів, приріст чистого прибутку банку від основної діяльності та приріст нових грошових потоків, використовуються лише в окремих банках.

До показників третьої групи належать ті з них, що характеризують дотримання обмежень, установлених регулятивним органом та самим

Графік 1. Ступінь використання досліджуваними банками показників рентабельності у вартісно-орієнтованому управлінні



Графік 2. Ступінь використання досліджуваними банками показників динаміки у вартісно-орієнтованому управлінні

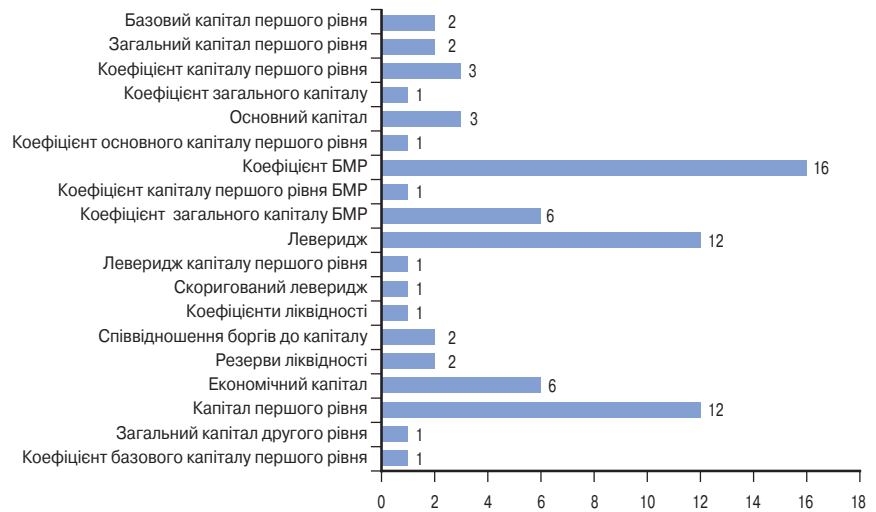


банком. Зокрема, це базовий капітал першого рівня (Tier-1 common), загальний капітал першого рівня (Tier-1 total), капітал першого рівня (tier-1 capital), коефіцієнт капіталу першого рівня (Tier-1 ratio), коефіцієнт загального капіталу (total ratio), основний капітал (Core capital), коефіцієнт основного капіталу першого рівня (Core Tier-1 capital ratio), коефіцієнт БМР (БМР – Банк міжнародних розрахунків) (ratio BIS), коефіцієнт капіталу першого рівня БМР (BIS Tier-1 ratio), коефіцієнт загального капіталу БМР (BIS total ratio), леверидж, або коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів (Leverage ratio), леверидж капіталу першого рівня (Tier-1 Leverage), скоригований леверидж (Adjusted leverage ratio), коефіцієнти ліквідності (Liquidity ratio), співвідношення боргів до капіталу (Debt to equity ratio), резерви ліквідності (Liquidity reserves), економічний капітал (Economic Capital Usage), загальний капітал другого рівня (total tier-2 capital), коефіцієнт базового капіталу першого рівня (Tier-1 common capital ratio).

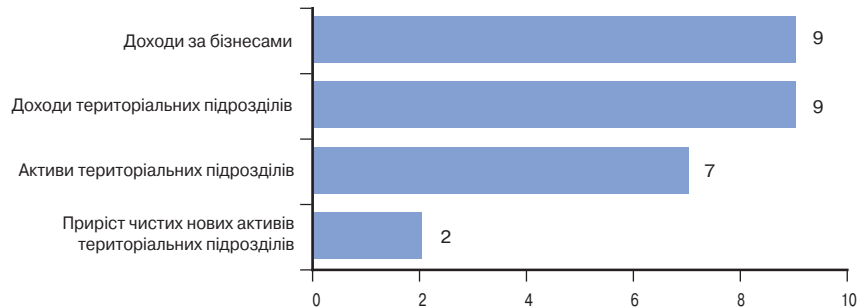
Усі досліджувані банки в своїй практиці використовують коефіцієнти достатності капіталу, коефіцієнти ліквідності й коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів. Це пов'язано з вимогами регулятивних органів та впровадженням рекомендацій Базельського комітету. Разом із тим, багато банків використовують аналогічні, але не ідентичні показники дотримання обмежень. Леверидж та коефіцієнт капіталу першого рівня розраховуються однаковою кількістю банків – 12 досліджуваних банків розкрили інформацію щодо цих показників. Леверидж капіталу першого рівня та коефіцієнт загального капіталу визначаються шістьма банками. Інші показники дотримання обмежень застосовуються лише в окремих банках та не є характерними для всієї сукупності.

Слід звернути увагу на те, що деякі банки в своїй діяльності керуються нормативами достатності капіталу, встановленими Банком міжнародних розрахунків – спеціалізованим міждержавним фінансовим інститутом, який об'єднує на акціонерній основі частину фінансових ресурсів центральних банків 30 країн. Зокрема, іспанський банк Сантандер розраховує коефіцієнт дотримання нормативів капіталу, а швейцарський ЮБіЕс розраховує коефіцієнти капіталу

Графік 3. Ступінь використання досліджуваними банками показників, які характеризують дотримання обмежень, у вартісно-орієнтованому управлінні



Графік 4. Ступінь використання досліджуваними банками показників структури бізнесу у вартісно-орієнтованому управлінні



першого рівня й загального капіталу. Лише один із досліджуваних нами банків, а саме Дойче Банк, визначає економічний капітал.

Серед основних показників структури бізнесу досліджувані банки виділяють доходи за бізнесами (Revenue by business), доходи територіальних підрозділів (Revenue by region), активи територіальних підрозділів (Assets by region), приріст чистих нових активів територіальних підрозділів (Net new assets by region). Інформація, яку можна прочитати за показниками структури бізнесу, є дуже корисною, оскільки показує, які територіальні підрозділи й бізнеси функціонують найефективніше, проте ступінь використання показників цієї групи значно менший порівняно з попередніми (див. графік 4). Так, доходи за бізнесами і доходи територіальних підрозділів розраховують дев'ять банків, а моніторинг активів територіальних підрозділів здійснюють сім банків.

Приріст чистих нових активів територіальних підрозділів розраховується лише у деяких банках, зокрема Монте дей Паскіді Сієна і Креді Сю-

їс. Водночас тільки Королівський Банк Шотландії визначає прибутковість і окремих бізнесів, і самостійних територіальних підрозділів, а також розраховує активи територіальних підрозділів.

Необхідно зазначити, що всі досліджувані банки розраховують такі показники, як RAROC (Risk adjusted return on capital – скоригована на ризик рентабельність капіталу), RORAC (Return On Risk-Adjusted Capital – рентабельність капіталу, скоригованого на ризик) і RARORAC (Risk-Adjusted Return On Risk-Adjusted Capital – скоригована на ризик рентабельність капіталу, розрахованого з урахуванням ризиків), проте відносять їх до показників із управління ризиками.

Слід враховувати, що банки можуть розраховувати певні показники, але не публікувати їх, тому результати цього дослідження не є остаточними. Зауважимо також, що подібність переліку показників не простежується залежно від географічної приналежності банку. Так, набори показників ефективності вартісно-орієнтованого управління у ДжейПі

Морган Чейз і Ко і Морган Стенлі подібні між собою, проте суттєво відрізняються від сукупності показників іншого банку Сполучених Штатів Америки – Сітігруп. Водночас можна провести паралель між переліком показників німецького Дойче Банку й французького БєНПє Паріба. Виходячи з цього, можемо стверджувати, що вибір вартісно-орієнтованих показників залежить від політики самого банку, специфіки його діяльності та особливостей фінансового менеджменту.

Більшість зарубіжних банків у своїй практиці використовують показник економічної доданої вартості. Обчислення економічної доданої вартості здійснюється одразу на кількох рівнях: на корпоративному – для визначення результативності загальнобанківського управління та на рівні окремих калькуляційних одиниць, а саме: проекту, продукту, клієнта і бізнесу. Запровадження розрахунку економічної доданої вартості здійснювалося відразу в усі напрями бізнесу з метою забезпечення ефективного розміщення ресурсів банку. Результати дослідження розрахунку економічної доданої вартості зазначеними вище банками дали змогу виявити його різні модифікації. За методикою Королівського банку Канади і Національної Австралійської банківської групи економічна додана вартість визначається як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування та витратами на капітал. У британських банках Барклейз і ЕйчЕсБіСі для розрахунку економічної доданої вартості використовується економічний прибуток.

Визначення чистого прибутку за принципами бухгалтерського обліку GAAP спотворює справжній прибуток банку. Тому коректнішим є розрахунок економічної доданої вартості з використанням економічного прибутку, який враховує коригування на величину чистих списаних безнадійних позик, амортизації нематеріальних активів і непередбачених доходів та витрат тощо. Виходячи з цього, принципи GAAP потребують унесення суттєвих змін, оскільки, щоб перейти від чистого операційного прибутку до економічного необхідно провести близько 160 коригувань.

Вартість капіталу Королівським Банком Канади визначається за моделлю середньозваженої вартості капіталу (Weighted Average Cost of Capital – WACC). Водночас Національ-

на Австралійська банківська група, Барклейз і ЕйчЕсБіСі розраховують вартість капіталу за моделлю оцінки дохідності капітальних активів (Capital Asset Pricing Model – CAPM). Базою для розрахунку в зазначених чотирьох банках є власний капітал.

Використання вартісно-орієнтованих показників дає змогу приймати більш виважені управлінські рішення щодо ефективності калькуляційних одиниць банку, а отже, збільшити додану вартість банку.

ВИГОДИ ВІД УПРОВАДЖЕННЯ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАРУБІЖНИХ БАНКАХ

Проведені дослідження окремих зарубіжних банків дали змогу визначити такі основні вигоди від запровадження вартісно-орієнтованого управління: розвиток корпоративної культури банку, формування комплексної стратегії розвитку, підвищення рівня соціальної відповідальності банку як суб'єкта господарювання, розвиток нових технологій та зростання ефективності діяльності банку.

Розвиток корпоративної культури банку передбачає врахування принципів вартісно-орієнтованого управління банком. Це означає, що всі стейкхолдери (тобто акціонери, клієнти, співробітники та ін.) мають бути зацікавлені у зростанні доданої вартості банку. Використання вартісно-орієнтованого управління банком дало змогу краще задовольняти інтереси акціонерів шляхом зростання доданої акціонерної вартості. В основу корпоративної культури в досліджуваних банках закладено корпоративний кодекс, у якому зазначаються правила поведінки співробітників та їх ставлення до клієнтів, а також система матеріального заохочення працівників залежно від величини доданої вартості, яку вони генерують банку. Позитивний вплив вартісно-орієнтованого управління на розвиток корпоративної культури засвідчили всі досліджувані банки. Їх працівники змогли зосередити свої зусилля на наданні найбільш рентабельних банківських послуг, що вигідно і для банку в цілому, і для його працівників, оскільки вони бачать результати своєї діяльності та збільшують власні доходи, що підвищує ступінь їхньої задоволеності й відданості банку. Так, після запровадження цієї системи менеджерам досліджуваних банків уда-

лося суттєво збільшити свої доходи порівняно з попередніми роками. Хоча спочатку нові умови оцінки результатів діяльності та оплати праці викликали хвилю невдоволення, та вона досить швидко вщухла, коли стало зрозуміло, що встановлені орієнтири цілком досяжні, а сама система – вигідна. Разом із тим варто зазначити, що у випадку зниження значення економічної доданої вартості порівняно з попереднім роком бонуси менеджерам не надаються. До того ж, збільшився ступінь задоволення інтересів топ-менеджменту та іншого персоналу банку завдяки використанню ефективної та справедливої системи мотивації. За рахунок цього фактора банки, які використовують вартісно-орієнтоване управління, мають можливість наймати та утримувати кращих працівників. Фахівці банку задля забезпечення зростання доданої вартості зацікавлені у збільшенні обсягу послуг та поліпшенні якості обслуговування клієнтів, що забезпечує підвищення ступеня їх задоволення. Реалізація таких заходів позначається на підвищенні рівня лояльності клієнтів до банків, зміцненні їх іміджу, що в свою чергу сприяє зростанню доданої вартості.

Розробка комплексної стратегії передбачає не простий набір бізнес-стратегій та функціональних стратегій, а й їх логічний взаємозв'язок. Наприклад, у випадку зміни ситуації на ринку (підвищення рівня волатильності цін на фінансові інструменти або волатильності на товарних ринках) вносяться зміни до стратегії управління ризиками, а відтак коригуються не тільки бізнес-стратегії з окремих бізнесів, але й вносяться зміни до інших функціональних стратегій (управління персоналом, ІТ-технологій тощо). У таких ситуаціях досліджувані банки використовують показник економічної доданої вартості з урахуванням компоненту ризику.

Підвищення рівня соціальної відповідальності банку як суб'єкта господарювання. У зарубіжній практиці банки надають вагомішого значення філософії соціальної відповідальності, згідно з якою все більше уваги приділяється виконанню банками соціальних функцій у суспільстві, зокрема: безпосередньому розвитку середовища, в якому функціонує банк, шляхом підтримання різноманітних соціальних проектів та підвищення добробуту населення, створення сприятливих умов для ведення бізнесу через дотримання морально-етичних

норм. Таким чином, програма соціальної відповідальності банку передбачає узгодження його корпоративних інтересів із інтересами всього суспільства. Особливо гостро під час світової фінансової кризи постала проблема гармонійного поєднання інтересів клієнтів та банків, коли клієнти неспроможні були виконати свої зобов'язання перед банками. Враховуючи соціальну відповідальність перед населенням, банки шукали компромісні рішення, аби уникнути реалізації заставного майна, яким часто було житло клієнтів.

Водночас в умовах кризи все більшого значення набуває репутація, оскільки фінансовий стан багатьох банків значно погіршився. Поліпшенню репутації сприяє зниження соціальної напруги у суспільстві, підвищення рівня довіри населення до банку та знань про його діяльність. Така тенденція знайшла підтвердження у працях польських соціологів з Економічної академії в Кракові. Згідно з їхніми дослідженнями клієнти польських банківських установ указали 7 основних якісних показників, що формують репутацію банків, серед яких обов'язковим є рівень діяльності банку в сфері соціально відповідального бізнесу [21]. Виходячи з зазначеного вище, можемо зробити висновок, що вигідність соціальної відповідальності для банків полягає у тому, що більшість клієнтів не в змозі детально вивчати їхню діяльність, кредитну та депозитну політику. Внаслідок цього пріоритетним для клієнтів при виборі банку стає його позитивний імідж, прозорість діяльності та ставлення до соціальних програм. Для окремих західних банків їх соціальна відповідальність навіть сама стала бізнесом і приносить прибуток. Про це свідчать дані Американської агенції "Конференс Борд" (Conference Board), згідно з якими компанії, що ведуть соціально відповідальний бізнес, отримують на 9.8% вищі доходи з інвестованого капіталу, ніж їхні конкуренти, які цим не займаються; доходи з активів вищі на 3.55%; прибуток більший на 63.5% [22]. Таким чином, соціальна відповідальність банківського бізнесу дає позитивні результати для суспільства, громадських організацій, самого банку та владних структур, що поліпшує їх співпрацю в цілому. Вартісно-орієнтоване управління значно сприяє реалізації програм соціальної відповідальності, оскільки також передбачає врахуван-

ня інтересів усіх зацікавлених сторін і підвищення прозорості банківської діяльності.

Розвиток нових технологій. Завдяки тому, що в межах концепції економічної доданої вартості витрати на розробку та вдосконалення розглядаються як інвестиції, а не як витрати, у досліджуваних банків зросли вкладення коштів у нові технології, особливо такі, що дають змогу суттєво знизити витрати на обслуговування клієнтів, а відтак, забезпечити зростання економічного прибутку і, в результаті, доданої вартості банків.

Підвищення ефективності діяльності банку шляхом поліпшення управління ризиками та прибутковістю. У банках відбулося переосмислення бачення бізнесу, з'явилася можливість обрати вигідніші напрями ведення бізнесу та прибутковіших клієнтів, при цьому відмовитися від неперспективних бізнесів і клієнтів. Зростання прибутковості відбулося за рахунок поліпшення ефективності процесів. Під час упровадження вартісно-орієнтованого управління банки виявили приховані резерви підвищення ефективності, наприклад, удосконалення технологічних процесів. Зазвичай, керівництво банку зацікавлене у проведенні реінжинірингу бізнес-процесів для скорочення непродуктивних витрат задля досягнення якомога більшого значення економічної доданої вартості. Ще одним чинником зростання прибутковості є кращий доступ до ресурсів завдяки підвищенню ділової та загальносуспільної репутації компанії. Це дає змогу зменшити ризики, зокрема втрати клієнтів або частки ринку. На важливість вартісно-орієнтованого управління для підвищення ефективності діяльності банку вказали всі досліджувані банки. Ранжування вигод від використання вартісно-орієнтованого управління залежно від частоти прояву у досліджуваних бан-

ках представлено на графіку 5.

Отже, найпоширеніші вигоди вартісно-орієнтованого управління полягають у розвитку корпоративної культури та зростанні ефективності діяльності банку, що зазначили всі досліджувані банки. Водночас при формуванні комплексної стратегії розвитку велике значення надається вартісно-орієнтованому управлінню, менше – підвищенню рівня соціальної відповідальності й розвитку технологій.

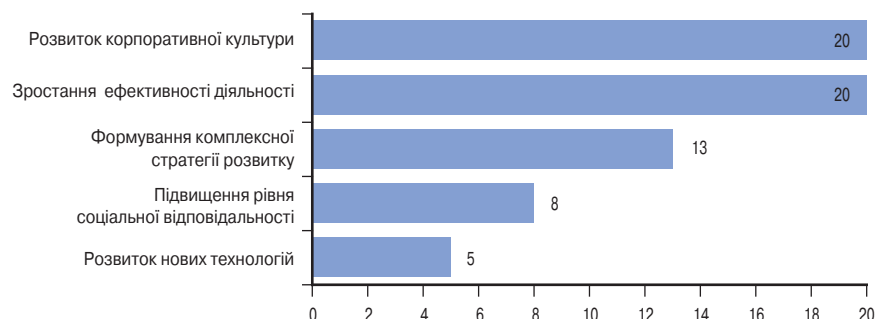
ВИСНОВКИ

Таким чином, усі зазначені вище вигоди використання вартісно-орієнтованого управління дали змогу зміцнити конкурентоспроможність досліджуваних банків та підвищити ефективність їх діяльності в цілому і їхніх калькуляційних одиниць зокрема, а також збільшити прибутковості банків як шляхом максимізації доходів, так і за допомогою оптимізації витрат. Слід зазначити, що зростання конкурентоспроможності банку відбувається за рахунок синергетичного ефекту вигод від вартісно-орієнтованого управління.

На наш погляд, використання зарубіжного досвіду при впровадженні вартісно-орієнтованого управління у вітчизняних банках дасть змогу прискорити цей процес та підвищити його ефективність. Проте слід зважати на те, що зарубіжну практику вартісно-орієнтованого управління недопустимо механічно переносити у діяльність банків України, а необхідно адаптувати відповідно до специфіки їх бізнесу.

Нині в Україні використання вартісно-орієнтованого управління обмежене такими причинами: необхідністю переосмислення всієї діяльності банку та підпорядкування всіх процесів єдиній меті – генеруванню доданої вартості, що може спричинити зміни в корпоративній культурі банку

Графік 5. Ранжування вигод вартісно-орієнтованого управління у досліджуваних банках за частотою прояву



та його організаційній структурі; відсутністю бажання з боку акціонерів і топ-менеджменту банку застосовувати нові підходи до управління у зв'язку з їх високою вартістю та складнощами впровадження; недостатньою обізнаністю щодо засад і переваг вартісно-орієнтованого управління як вищого керівництва, так і працівників банку; необхідністю використання новітніх інформаційних технологій; нерозвинутістю фондового ринку тощо.

Впровадження вартісно-орієнтованого управління на макрорівні – тривалий та складний процес, проте такий підхід до управління все-таки може використовуватися окремими банками. Серед вітчизняних банків вартісно-орієнтоване управління або окремі його елементи заслуговують банки з іноземним капіталом, які запозичують технології у своїх материнських установах.

Для впровадження вартісно-орієнтованого управління у вітчизняних банках, на нашу думку, слід здійснити такі заходи: ввести систему показників, на основі якої можна здійснювати моніторинг доданої вартості та, виходячи з цього, приймати управлінські рішення; підвищити ефективність системи ризик-менеджменту, а також сформувати стратегію управління ризиками; розробити комплекс заходів, спрямованих на стимулювання зацікавленості акціонерів та працівників банку у впровадженні вартісно-орієнтованого управління, зокрема налагодити систему матеріального заохочення працівників залежно від згенерова-

ної доданої вартості; підвищити рівень корпоративної культури вітчизняних банків шляхом створення корпоративних кодексів; створити інформаційно-аналітичну систему, що забезпечить супроводження вартісно-орієнтованого управління.

Впровадження наведених вище заходів сприятиме зростанню задоволення інтересів акціонерів та підвищенню конкурентоспроможності банків в умовах глобалізації і транснаціоналізації ринків.

Література

1. Офіційна веб-сторінка Королівського Банку Канади. – Режим доступу: <http://www.rbc.com>.
2. Офіційна веб-сторінка Національної Австралійської банківської групи. – Режим доступу: <http://www.nab.com.au>.
3. Офіційна веб-сторінка банку "АйСіАйСіАй Банк". – Режим доступу: <http://www.icicibank.com>.
4. Офіційна веб-сторінка банку "Жуске Банк". – Режим доступу: <http://www.jyskebank.dk>.
5. Офіційна веб-сторінка банку "Монте дей Паскі ді Сіена". – Режим доступу: <http://english.mps.it>.
6. Офіційна веб-сторінка банку "Дойче Банк". – Режим доступу: <http://www.db.com>.
7. Офіційна веб-сторінка Банку Америки. – Режим доступу: <https://www.bankofamerica.com>.
8. Офіційна веб-сторінка банку "БеЕнПе Паріба". – Режим доступу: <http://www.bnpparibas.com>.
9. Офіційна веб-сторінка банку "Сі-

тігруп". – Режим доступу: <http://www.citigroup.com>.

10. Офіційна веб-сторінка банку "Комерцбанк". – Режим доступу: <https://www.commerzbank.com>.

11. Офіційна веб-сторінка банку "Креді Сюїс". – Режим доступу: <https://www.credit-suisse.com>.

12. Офіційна веб-сторінка банку "Голдман Сакс". – Режим доступу: <http://www.goldmansachs.com>.

13. Офіційна веб-сторінка банку "Джей Пі Морган енд Компані". – Режим доступу: <http://www.jpmorgan.com>.

14. Офіційна веб-сторінка банку "Морган Стенлі". – Режим доступу: <http://www.morganstanley.com>.

15. Офіційна веб-сторінка банку Королівського Банку Шотландії. – Режим доступу: <http://www.rbs.co.uk>.

16. Офіційна веб-сторінка банку "Сантандер". – Режим доступу: <http://www.santander.com>.

17. Офіційна веб-сторінка банку "Сосьєте Женераль". – Режим доступу: <http://www.societegenerale.com>.

18. Офіційна веб-сторінка банку ЮБіЕс. – Режим доступу: <http://www.ubs.com>.

19. Офіційна веб-сторінка банку "Барклейз". – Режим доступу: <http://group.barclays.com>.

20. Офіційна веб-сторінка банку "ЕйчЕсБіСі". – Режим доступу: <http://www.hsbc.com>.

21. Дослідження корпоративної соціальної відповідальності банків Польщі. – Режим доступу: <http://www.bph.pl>.

22. Офіційна сторінка Американської агенції Conference Board. – Режим доступу: <http://www.conference-board.org>.

Офіційний курс гривні щодо іноземних валют, який встановлюється Національним банком України один раз на місяць (за вересень 2012 року)*

№ п/п	Код валюти	Назва валюти	Офіційний курс	№ п/п	Код валюти	Назва валюти	Офіційний курс
1	100 BGL	100 левів (Болгарія)	512.6505	16	434 LYD	100 лівійських динарів	639.6959
2	986 BRL	100 бразильських реалів	389.9215	17	484 MXN	100 мексиканських нових песо	60.1285
3	051 AMD	10000 вірменських драмів	195.1511	18	496 MNT	10000 монгольських тугриків	58.0465
4	410 KRW	1000 вонів Республіки Корея	7.0463	19	554 NZD	100 новозеландських доларів	639.8072
5	704 VND	10000 в'єтнамських донгів	3.8308	20	586 PKR	100 пакистанських рупій	8.4408
6	981 GEL	100 грузинських ларі	482.9899	21	604 PEN	100 перуанських нових сол	306.2100
7	344 HKD	100 доларів Гонконгу	103.0528	22	642 ROL	100 румунських лейв	224.9690
8	818 EGP	100 єгипетських фунтів	131.1123	23	682 SAR	100 саудівських ріялів	213.1296
9	376 ILS	100 ізраїльських нових шекелів	198.1408	24	760 SYP	100 сирійських фунтів	12.0322
10	356 INR	1000 індійських рупій	143.6944	25	901 TWD	100 нових тайванських доларів	26.6731
11	364 IRR	1000 іранських ріалів	0.6520	26	972 TJS	100 таджицьких сомони	167.7651
12	368 IQD	100 іракських динарів	0.6879	27	952 XOF	1000 франків КФА	15.2651
13	417 KGS	100 киргизьких сомів	17.3481	28	152 CLP	1000 чилійських песо	16.6261
14	414 KWD	100 кувейтських динарів	2830.3824	29	191 HRK	100 хорватських кун	134.1776
15	422 LBP	1000 ліванських фунтів	5.3092	30	255	100 доларів США за розр. із Індією	639.4400

* Курс встановлено з 01.09.2012 року.

Підготовлено департаментом аналізу та прогнозування грошово-кредитного ринку Національного банку України.