

УДК 338.46.336.7

Н. М. Ткачук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ

N. M. Tkachuk,

Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Assistant Professor of Ternopil National Economic University Financial Department, Ternopil

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF VALUE-BASED APPROACH IMPLEMENTING TO MANAGEMENT OF BANKS OF UKRAINE

У даній статті проведено дослідження теоретичних засад вартісно-орієнтованого управління, визначено основні переваги та недоліки його впровадження. Висвітлено специфіку застосування на практиці концепції вартісно-орієнтованого управління та здійснено спробу адаптації деяких її положень до вітчизняних умов.

This article considers the research of theoretical principles of value-based management, and determines the main advantages and disadvantages of its introduction. It clears up the specificity of practical application of the value-based management concept. Here was made an effort to adapt some of its regulations to national conditions.

Ключові слова: вартість, банк, вартісно-орієнтоване управління, стратегія, фактори вартості.

Keywords: value, bank, value-based management, strategy, value drivers.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку банківництва, глобалізація фінансових ринків, посилення конкурентної боротьби та потреба в збалансуванні інтересів акціонерів та удосконаленні менеджменту стали важливими передумовами зміни підходів до управління банками. У зв'язку з цими тенденціями почала набувати поширення концепція вартісно-орієнтованого управління (VBM -Value-based management). Практичний досвід впровадження вартісно-орієнтованої концепції управління в банках свідчить про те, що вони стають більш конкурентоспроможними та адаптованішими до ринкових змін. Дослідження та впровадження основних засад сучасної концепції управління є особливо актуальними з точки зору підвищення стандартів корпоративного управління банків та їх розвитку. Інвестори здебільшого орієнтуються не на зростання прибутковості банку за рахунок підвищення операційної ефективності, а здебільшого звертають увагу на зростання доходів за рахунок збільшення величини вартості банківської установи. Функціонування банків у сучасних умовах передбачає переоцінку існуючих поглядів щодо формування вартості банку та вартісно-орієнтованого управління, яке має бути спрямоване на досягнення основної стратегічної мети – максимізації вартості банку. У зв'язку з цим потребують додаткових досліджень ряд питань сутності та особливостей вартісно-орієнтованого управління в банківських установах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вартісно-орієнтоване управління базується на поєднанні передових досягнень стратегічного банківського менеджменту та управлінського обліку. Варто відмітити значний внесок у розвиток концепції вартісно-орієнтованого та стратегічного управління західних вчених-дослідників, зокрема: І. Ансоффа, Г. Арнольда, Б. Майреса, Т. Коупленда, Т. Коллера, Ф. Модильяні, М. Міллера, Дж. Муріна, А. Раппапорта, Дж. Сінкі, Б. Стюарта та інших. Серед російських науковців, хто займався також цією проблематикою, доцільно виділити С. Валдайцева, Д. Волкова, І. Івашковську, І. Ніконову, О. Черемних, Р. Шамгунова. Щодо вітчизняних вчених, то варто відзначити праці Т. Момот, І. Івасіва, який обґрунтував у своїх працях методологічні особливості вартісно-орієнтованого управління в банку. Але все-таки, засади вартісно-орієнтованого управління ще недостатньо висвітлені сучасними вченими-науковцями й не знаходять широкого застосування в практичній діяльності українських банках. Беручи до уваги усі здобутки вищезгаданих дослідників у цій сфері вважаємо за необхідне з'ясувати сутність вартісно-орієнтованої концепції управління банком і виявити особливості її впровадження у банківському бізнесі.

Мета дослідження. Метою даної роботи є висвітлення теоретичних засад вартісно-орієнтованого управління банком та обґрунтування рекомендацій щодо впровадження його в практику.

Основні результати дослідження. Засновниками концепції вартісно-орієнтованого управління, яка почала розвиватися у 80-х рр. в США, були А. Раппапорт (автор роботи «Створення вартості для акціонерів») [1] та Б. Стюарт («В пошуках вартості») [2]. Згодом дана концепція набула поширення у країнах Європи, Канаді, Японії, Австралії та інших країнах.

Доцільно відмітити, що перехід до сучасної концепції управління зумовлює необхідність зміни стратегічних та оперативних цілей, методів оцінки діяльності банку. Тому окремі автори визначають вартісно-орієнтоване управління як цілісну систему. Зокрема, А. Раппапорт та Б. Стюарт трактують вартісно-орієнтоване управління як цілісну систему управління, яка містить такі елементи: оцінювання, що включає вибір методів оцінки вартості та відстеження процесу створення нової вартості; стратегія, що встановлює шляхи, за допомогою яких буде досягнута основна ціль; фінанси, що виокремлюють основні фактори, які впливають на діяльність банку в цілому та корпоративне управління, що націлене на збалансування інтересів акціонерів та менеджерів, розробку системи мотивації менеджерів та співробітників [1; 2].

Інший американський вчений Г. Арнольд акцентує увагу на таких основних елементах вартісно-орієнтованого управління, як: збільшенні добробуту акціонерів у довгостроковому періоді; новій вартості для акціонерів, яка створюється лише тоді, коли величина прибутку перевищує витрати на капітал; системі матеріального заохочення, яка повинна базуватися на внутрішніх показниках, що використовуються для оцінки поточної діяльності банку та надання менеджерам інформації про досягнення головної стратегічної цілі – максимізації вартості банку. Зовнішні показники необхідно використовувати для оцінки потенціалу банку створювати вартість у довгостроковій перспективі [3].

Т. Коупленд, Т. Коллер та Дж. Мурін вважають, що основою вартісно-орієнтованого підходу функціонування банків повинно бути вартісне мислення працівників банку, що передбачає націленість на максимізацію вартості [4].

Зауважимо, що використання на практиці вартісно-орієнтованого підходу управління банком сприяли певні передумови. Зокрема, конкуренція банків за власників капіталу, які готові інвестувати кошти у діяльність, що й зумовлює виокремлення зростання вартості банку та його акцій як пріоритетні переваги. Зростання інвестиційної привабливості банку відбувається тому, що нарощення справедливої вартості банку і його акцій дозволяє інвесторам (власникам) отримувати більші доходи (курсний грошовий і не грошовий дохід). Це, в свою чергу, дає змогу зменшити вартість залучених банком джерел фінансування на фінансовому ринку. Ще однією перевагою вартісно-орієнтованого управління є оцінка ефективності прийнятих рішень та якості менеджменту; розподіл фінансових ресурсів між підрозділами та напрямками діяльності; визначення особистого вкладу працівників у розвиток банку, мотивація їх на створення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що зорієнтовано на зростання вартості банку.

Основною характеристикою вартісно-орієнтованого управління є функціонування банку, формування стратегії, завдань, оцінювання результатів та стимулювання працівників в довгостроковій перспективі, що базуються на зростанні вартості банків. Це дасть змогу банківським установам бути більш конкурентоспроможними. Загалом процес вартісно-орієнтованого управління складається з трьох основних компонент рис. 1.



Рис. 1. Компонентна схема вартісно-орієнтованого управління банку

Виходячи з наведеної схеми на рис. 1, компонента вимірювання вартості передбачає вибір моделі і процедур визначення вартості банку, моніторинг зміни вартості, вибір інструментів формування нової вартості. При цьому сам процес створення вартості та мотивація персоналу банку мають бути спрямовані на узгодження інтересів власників та менеджерів.

В економічній літературі визначено, що для досягнення загально визначеної стратегії необхідно дотримуватись ряду заходів, зокрема:

- оперувати кількісними показниками в процесі управління, що визначають вплив на вартість банку досягнутих результатів і дають змогу оцінити приріст вартості; система цих показників повинна відображати процес створення вартості та внесок кожної організаційної одиниці та працівників банку у цей процес;
- виявити ключові фактори, які впливають на зміну вартості кожного підрозділу та забезпечити управління ключовими факторами вартості; одночасно із вартісно-орієнтованою стратегією банку необхідно розробити комплекс програм організаційно-управлінських заходів для впливу на основні фактори вартості;
- встановити цільові показники та нормативи для кожного підрозділу;
- визначити шляхи мотивації працівників, які б базувались на створенні вартості та передбачали зв'язок між винагородою та досягненням цільових показників вартості.

Система факторів вартості банку може містити велику їх кількість, управління якими потребує значних матеріальних витрат, тому головною метою є визначення ключових параметрів, під якими маються на увазі 20% факторів, які згідно з «принципом Парето» приносять 80% вартості. На нашу думку, ключовими факторами, які впливають на вартість банку є наступні: кон'юнктура ринку; вигоди від володіння банком, які можуть бути отримані у майбутньому (темпи зростання прибутку, дохід на інвестований капітал, грошові потоки); ймовірність отримання прибутку в майбутньому; ступінь контролю, яку одержує новий власник банку; ліквідність банку.

Найбільш оптимальним строком для впровадження вартісно-орієнтованого управління (VBM) у практичній діяльності банку є приблизно рік, оскільки необхідно багато часу для навчання персоналу, формування спеціальних програм навчання працівників і методів їх стимулювання, які б передбачали орієнтацію на вартість банку, та визначення згідно оперативних і стратегічних цілей нормативних показників діяльності банку.

Варто підкреслити, що для впровадження вартісно-орієнтованого управління (Value Based Management) в Україні найближчим часом банкам потрібно запровадити управлінський облік за єдиної методикою і перейти від традиційних форм звітності до управлінських. В той же час, впровадження цієї концепції передбачає збільшення матеріальних і людських витрат. Таким чином, проаналізувавши особливості вартісно-орієнтованого управління банком нам вдалося виокремити основні позитивні та негативні аспекти цього процесу (табл. 1).

Таблиця 1.
Переваги та недоліки впровадження вартісно-орієнтованого управління в банках*

Переваги	Недоліки
узгодження інтересів акціонерів та менеджерів банку;	неможливість достовірної оцінки вартості банку через використання прогнозних даних про доходи;
формування системи матеріального заохочення та стимулювання персоналу банку, яка буде безпосередньо «прив'язана» до розміру вартості, створеної кожним працівником банку (шляхом визначення, планування і контролю ключових факторів вартості на кожній ділянці роботи, яку виконують працівники банку);	необ'єктивність показника ринкової вартості акцій банку в умовах недосконалого фондового ринку, що не дає точної оцінки вартості акціонерного капіталу банку;
здійснення постійного та максимально повного моніторингу діяльності банку, що значно підвищує якість і ефективність прийнятих рішень (за рахунок надання керівникам і ключовим фахівцям дійсно оптимального обсягу, структури і формату інформації, необхідної для прийняття рішень управлінських);	можлива спроба узгодження інтересів акціонерів та менеджерів банку на основі співвідношення матеріальної винагороди останніх зі зростанням вартості банку, що може призвести до маніпулювання інформацією зі сторони менеджерів банку;
позитивний ефект на загальний фінансовий результат банку;	значні затрати щодо практичного впровадження;
зручне порівняння, що допомагає менеджменту банку сфокусуватися на факторах, які створюють вартість і дозволяє створити більш високу акціонерну вартість банку;	складність переведення показників фінансового обліку в показники управлінського обліку, що необхідні для розрахунку вартісних показників банку.
оптимальне поєднання довгострокових і короткострокових цілей банку на основі використання показників вартості;	
краще розуміння альтернативних переваг інвестиційних джерел банку.	

*Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [6; 7; 11; 13]

Отже, вартісно-орієнтоване управління банками - це є сучасна і виправдана парадигма управління в умовах непередбачуваного розвитку фінансового ринку та поступальних змін економіки країни. Проте, рівень впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління у вітчизняних

банківських установах є на сьогодні ще низьким. Відтак вважаємо, що доцільно виокремити два основні шляхи впровадження вартісно-орієнтованого управління у діяльність банків: 1) «шоковий» передбачає впровадження вартісно-орієнтованого управління одразу для всього банку; 2) поступове впровадження вартісно-орієнтованого управління в одному із структурних підрозділів банку як пробний проект. Але за будь-якого обраного шляху не варто забувати, що впровадження вартісно-орієнтованого управління в банках і на макrorівні – це тривалий і складний процес.

На сьогодні серед вітчизняних банків вартісно-орієнтоване управління або окремі його елементи використовують лише банки з іноземним капіталом, які запозичують технології у своїх материнських установ. Результати аналізу звітів українських банків показав вкрай низький рівень розвитку VBM в Україні: близько 5% досліджуваних банків розраховують вартісно-орієнтовані показники і вартість банку зокрема; вітчизняні банківські установи зазвичай взагалі не використовують ставку дисконтування для цілей вартісно-орієнтованого управління. Аналізуючи системи управління фінансами українських банків, доводиться констатувати, що для переважної їх більшості запровадження вартісно-орієнтованого підходу в стратегічному управлінні полягає здебільшого лише у декларуванні використання концепції VBM. Наведені нами факти засвідчують низький рівень впровадження концепції вартісно-орієнтованого в українських банках, тоді як у світовій практиці банківського бізнесу є чимало прикладів ефективного використання цієї концепції. На жаль, в українській економіці існує низка перешкод, які роблять будь-яку ідеальну концепцію не зовсім «ідеальною» і серед них особливе місце займає недостатній рівень розвитку фондового та фінансового ринку.

Враховуючи важливість, необхідність і потребу вартісно-орієнтованого управління для вітчизняного банківського сектору економіки зазначимо, що важливим етапом впровадження концепції VBM є виокремлення найвагоміших абсолютних і відносних показників, які характеризують формування вартості банку; доречним буде і запровадження нормативних значень цих показників Національним банком України для усіх банків і їх структурних підрозділів. Не варто також забувати, що невід'ємним елементом впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління є мотиваційні програми, які базуються на вартісних показниках як критеріях оцінювання банку. Крім того, зважаючи на потребу в розробці системи винагороджування персоналу за участь у створенні вартості банку слід запропонувати схеми нарахування преміальних, які будуть прямо пропорційно корелювати зі зростанням вартості банків.

Для вимірювання ефективності впровадження вартісно-орієнтованого управління в банках пропонуємо використовувати низку критеріїв, які дадуть можливість оцінити та проконтролювати досягнутий рівень вартісно-орієнтованої стратегії банку. Основними з цих критеріїв мають бути такі:

- порівняння планових балансових показників банку, що впливають на його вартість, із фактичними;
- співставлення планованої величини вартості банку з фактично досягнутою;
- співставлення витрат щодо реалізації вартісно-орієнтованого підходу в управлінні та реально одержаного приросту вартості банку.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене зазначимо: вартісно-орієнтований підхід є наступним етапом розвитку практики стратегічного менеджменту банку та прийняття ефективних управлінських рішень в сучасних умовах розвитку вітчизняного фінансового ринку. Найважливішою метою фінансових менеджерів банку сьогодні стає максимізація вартості власного капіталу та вартості банку загалом.

Впровадження вартісно-орієнтованого управління на сучасному етапі розвитку банківського сектору України сповільнене через такі наявні перешкоди:

- нестабільність розвитку вітчизняної економіки; низький рівень розвитку фондового ринку і фінансового ринку;
- відсутність бажання з боку акціонерів і топ-менеджерів банку застосовувати новітні підходи в стратегічному управлінні враховуючи високу їх вартість і складність;
- недостатня обізнаність власників, менеджменту і працівників банків щодо засад і переваг вартісно-орієнтованого управління;
- необхідність використання новітніх інформаційних технологій, які не є дешевими для банків;
- складність застосування розроблених закордонних концепцій вартісно-орієнтованого управління через відсутність єдиної розробленої методики ведення управлінського обліку в українських банках і формування відповідної звітності;
- необхідність переосмислення всієї діяльності банку та підпорядкування її процесів єдиній меті – генеруванню доданої вартості, що може спричинити зміни в організаційній структурі банку.

Проте, найшвидше запровадження вартісно-орієнтованого управління банками дозволить найповніше гармонізувати та консолідувати інтереси усіх економічних суб'єктів, що пов'язані з діяльністю банківських установ. Окрім збільшення прибутковості, доходів і зменшення витрат, зростання вартості банку забезпечується такими факторами: зміцненням його позицій на фінансовому ринку, покращенням іміджу, бренда; підвищенням корпоративної культури, рівня професійних знань персоналу; покращенням організаційної структури банку та впровадженням інновацій із синергетичним ефектом. Варто нагадати також у даному контексті, що якщо збільшення прибутку та економія на витратах можуть відбуватися в конкретному банку до певної межі, то зростання його вартості такої межі не має.

Для впровадження вартісно-орієнтованого управління у вітчизняних банках, на нашу думку, слід ввести систему показників, на основі якої можна здійснювати моніторинг доданої вартості та, виходячи з цього, приймати управлінські рішення і розробляти комплекс заходів, спрямованих на стимулювання зацікавленості акціонерів та працівників банку у якнайшвидшому та ефективному застосуванні концепції вартісно-орієнтованого управління, зокрема налагодити систему матеріального заохочення працівників залежно від величини згенерованої доданої вартості.

Література.

1. Rappaport A. Creating shareholder value : The new standard for business performance, New York / A. Rappaport. - N. Y. : The FreePress, 1998. - 205 p.
2. Stewart G. Bennet. The Quest For Value: the EVA Management Guide. – New York: Harper Business, 1991. – 738 p.
3. Arnold G., Davies M. Value-Based Management : Context and Application. - John Wiley & Sons : Chichester, UK, 2000. – 384 p.
4. Коупленд Т.Стоимость компаний: Оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Мурин. – 2-е изд., стер. / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005. – 576 с.
5. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. - СПб. : Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006.
6. Волков Д.Л. Управление ценностью: показатели и модели оценки // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3, № 4.
7. Івасів І.Б. Управління вартістю банку : [монографія] / Івасів І.Б. - К. : КНЕУ, 2008. - 288 с.
8. Івашковская И.В. Управление стоимостью компании как инновация // Корпоративные финансы: перспективы и реальность. – М., 2006.
9. Івашковская И.В. Модель корпоративного управления на основе стоимости для стейкхолдеров. / И.В. Івашковская // Вестник Финансовой академии.- М., 2010.
10. Терещенко О. Управління вартістю підприємства в системі контролінгу / О. Терещенко, С. Приймак // Ринок цінних паперів України. - 2007. — № 1-2. – С.53–60.
11. **Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження:** Монографія. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 380 с.
12. Цой Р.А. Анализ влияния качества корпоративного управления на стоимость российских компаний // Проблемы федеральной и региональной экономики: Ученые записки. Вып. 9 / РГЭУ «РИНХ». – Ростов на Дону, 2005.

References.

1. Rappaport, A. (1998), Creating shareholder value : The new standard for business performance, The FreePress, New York.
2. Stewart, G. Bennet (1991), The Quest For Value: the EVA Management Guide, New York: Harper Business.
3. Arnold, G. and Davies, M. (2000), Value-Based Management : Context and Application. - John Wiley & Sons : Chichester, UK.
4. Copeland, T., Koller, T. and Murin, D. (2005), Value companies: Location and IT management, 2nd ed., Sr., Moscow: ZAO "Olimp-Business", pp.576
5. Volkov, D. (2006), «Theory of value-oriented management: finansovoy and accounting aspects», Yzdatelsky house St Peterburskoho of the State university.
6. Volkov, D. (2005), «Manage tsennostyuu: INDICATORS models and comments», Journal of Russian management.
7. Ivasiv, I. (2008), «Cost Management of bank», Kyiv National Economic University, pp. 288.
8. Yvashkovskaya, I. (2006), «Management Company value How Innovation», Korporativne Finance : Prospects and reality.
9. Yvashkovskaya, I. (2010), «Corporate Control Model Based on Cost to stakeholders», Journal Fynansovoy Academy.
10. Tereschenko, A. (2007), «Cost Management Enterprise System in Controlling» Stock Market of Ukraine, vol. 9, pp.53 – 60.
11. Momotov, T. (2006), «Value -oriented corporate management : from theory to practical implementation», Kharkov: KSAME.
12. Choi, R. (2005), «Analysis of the Effect of qualities of corporate management of Russian companies on the Cost», Problems of the Federal and rehyonalny economy, vol. 9.

Стаття надійшла до редакції 19.10.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"