

УДК 347.734

Осадчий Є. С.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту банківської діяльності,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто ефективність запровадження банками корпоративного управління, що дозволить їм збільшити свої доходи та скоротити непередбачені витрати, орієнтуватися в своїй діяльності на стратегію розвитку та зростання на ринку банківських послуг. Крім того, розглянуто фактори підвищення конкурентоспро-

можності банків, що сприятиме переходу до нецінових методів конкуренції, які поліпшують реалізацію банківських продуктів і послуг, стимулюють розробку і впровадження банківських інновацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: корпоративне управління у банках, конкурентоспроможність банку.

АННОТАЦИЯ. В статье рассматривается эффективность внедрения банками корпоративного управления, что позволит им увеличить свои доходы и сократить непредвиденные расходы, ориентироваться в своей деятельности на стратегию развития и роста на рынке банковских услуг. Также рассматриваются методы повышения конкурентоспособности банков, что будет способствовать переходу к неценовым методам конкуренции, которые улучшают реализацию банковских продуктов и услуг, стимулируют разработку и внедрение банковских инноваций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: корпоративное управление в банках, конкурентоспособность банка.

ANNOTATION. The article examines the effectiveness of the implementation of corporate governance by banks, enabling them to increase their income and reduce unexpected costs, focus its activities on the development strategy and growth in the banking market. Also discusses methods to improve the competitiveness of banks that facilitate the transition to non-price competition practices that improve the implementation of banking products and services, stimulate the development and implementation of banking innovation.

KEYWORDS: corporate governance in banks, bank competitiveness.

Ефективне корпоративне управління стає вирішальним фактором успішної діяльності банків в умовах ринку. Для багатьох банків ця вимога ринку є на сьогодні ключовою. Без ефективної системи, що визначає взаємини ради директорів, виконавчого органу та акціонерів, розвиток українських банків та економіки в цілому буде постійно стримуватися нестачею капіталу.

Проблема корпоративного управління в банківській сфері є винятково актуальною — адже зрештою від його ефективності залежить майбутнє вітчизняної банківської системи. Події, що відбулися в банківському секторі України в 2008—2009 рр., що характеризувалися як криза довіри банківських клієнтів до банків, а також банків один до одного, що виявився насамперед на ринку міжбанківських кредитів, вимагали від банків ретельнішого підходу до якості корпоративного управління в українських банках і небанківських кредитних організаціях.

Теоретичні засади корпоративного управління в банках активно досліджуються у науковій літературі. Серед зарубіжних науковців варто виділити А. Берле, М. Блейр, Б. Бойда, О. Вільямсона, М. Дженсена, С. Каплана, Р. Коуза, В. Меклінга, К. Мер-

фі, Ю. Фамі. Здобутки російської науки і практики у цьому науковому напрямі представлені у працях М. Заваріхіна, Р. Капелюшнікова, Л. Ларіної, М. Останіна, О. Радигіна, Б. Шпотова. Протягом останніх років суттєвий вклад у дослідження зазначеної тематики внесли такі вітчизняні науковці, як Д. Виноградський, В. Гриньова, Л. Довгань, Т. Дяченко, В. Євтушевський, А. Єпіфанов, М. Єрмошенко, С. Козьменко, А. Мещеряков, Г. Назарова, В. Оскольський, О. Поважний, І. Сазонець та ін.

Незважаючи на помітний прогрес у формуванні засад корпоративного управління в банках, проблема створення його цілісної системи все ще потребує змістовних досліджень. Зростаючі теоретичні та практичні потреби у формуванні системи корпоративного управління в банках на базі розробки відповідних концепцій і механізмів стали визначальними при обґрунтуванні актуальності теми.

Корпоративне управління тісно пов'язане з питанням конкурентоспроможності банку, існують умови та факторами, що визначають його реальну і потенційну спроможність витримати конкуренцію на певному ринку у фіксований проміжок часу. Своєчасне виявлення та об'єктивна оцінка даних факторів дає змогу розробити дієву систему управління нею. Тому ми проаналізуємо особливості дії основних факторів конкурентоспроможності банку на ринку банківських послуг в Україні.

Для аналізу ми обрали такі фактори конкурентоспроможності банку: прибутковість банку (прибутковість активів і капіталу); адекватність капіталу; диверсифікація (сегментація) клієнтської бази банку; масштаб філіальної мережі; персонал банку; лобювання інтересів банку на рівні країни в цілому.

Відповідно до даних табл. 1 ми можемо сказати, що на зростання показників прибутковості активів і капіталу банківської системи вплинули насамперед вихід банківської системи України на прибутковий рівень, переосмислення концепції корпоративного управління у банках. Адже на початку 2010 р. банки зазнали найбільших збитків — 38 450 млн грн, і тільки на початку 2013 р. їм вдалось закінчити звітний період із прибутком у 4899 млн грн. Якщо й надалі буде спостерігатися тенденція до зростання прибутковості діяльності банків України, то це сприятиме покращенню і закріпленню їх конкурентних позицій на ринку банківських продуктів.

Дані табл. 1 свідчать, що величина значення показника адекватності регулятивного капіталу банківської системи мала найменше значення на початку 2008 р. Причина — у значному зростанні активів банків, яке пов'язане зі значним зростанням темпів кредитування. Але починаючи з 2009 р. величина даного показ-

ника для банківської системи поступово збільшується і вже на 01.01.2011 становить 20,83 %. Насамперед це зумовлено підвищенням нормативних вимог НБУ щодо мінімального розміру статутного капіталу. Зменшення ж даного показника у 2012—2013 рр. пов'язане у значному зростанні активів банківської системи. Нормативне значення показника адекватності регулятивного капіталу на сьогоднішній день становить 10 %.

Таблиця 1

**ПРИБУТКОВІСТЬ АКТИВІВ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ
БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЗА 2009—2013 рр., тис. грн**

Показники	станом на 31.12.2009	станом на 31.12.2010	станом на 31.12.2011	станом на 31.12.2012	станом на 01.04.2013
Прибутковість активів банківської системи, ROA, %	- 4,38	- 1,45	- 0,76	0,45	1,10
Прибутковість власного капіталу банківської системи, ROE, %	- 33,52	- 10,19	- 5,27	3,03	7,30

Наступним фактором є адекватність капіталу банку, адже забезпечення капіталу банків на рівні, адекватному потребам економіки, є головним завданням банківської системи, особливо в посткризовий період. Тому побудова моделі адекватного збільшення капіталу банків може стати дієвим механізмом у вирішенні цього завдання (табл. 2).

Таблиця 2

**ПОКАЗНИК АДЕКВАТНОСТІ РЕГУЛЯТИВНОГО КАПІТАЛУ
БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЗА 2008—2013 рр.**

Показник	На 1 січня						На 01.04.2013
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Адекватність регулятивного капіталу банківської системи (H2), %	13,92	14,01	18,08	20,83	18,90	18,06	18,20

Джерело: Розраховано за даними [1].

Поруч з існуванням банківських технологій, які з кожним роком стають усе більш технологічно складними, банки активно впроваджують провідні та зарубіжні технології взаємодії з клієнтами. Адже клієнти банку відіграють провідну роль у формуванні корпоративних відносин банку і корпоративного управління вза-

галі. Банки потребують нових, удосконалених стратегій стосовно формування клієнтської бази як одного з факторів конкурентоспроможності банку. У зв'язку з цим усе більшої уваги заслуговує не разовий відбір клієнтів, а розробка і впровадження стратегічного напрямку роботи з управління клієнтською базою банку.

Для формування структурованої клієнтської бази ефективним є метод сегментації клієнтів, який використовують вітчизняні банки. Як правило, банки занадто формально підходять до процесу сегментації клієнтів, використовуючи традиційні критерії для розподілу клієнтів за групами. Так, банки виокремлюють сегменти індивідуальних і корпоративних клієнтів, банків-кореспондентів, сегмент органів державної влади. Для розподілу індивідуальних клієнтів вони використовують такі критерії, як соціальний статус і вік клієнта — банки виділяють сегмент молоді, осіб зрілого віку, пенсіонерів, родини із неповнолітніми дітьми, що продемонстровано в табл. 3. Для корпоративних клієнтів — розмір підприємства, місце його розташування, галузь обслуговування, величину річної виручки компанії, щоденний чи щомісячний оборот, обсяг активів і рентабельність підприємства, залишки коштів на поточних рахунках.

Таблиця 3

**ТРАДИЦІЙНІ ПІДХОДИ БАНКІВ УКРАЇНИ
ДО СЕГМЕНТАЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНИХ КЛІЄНТІВ**

Назва банку	Сегменти індивідуальних клієнтів за критеріями «соціальний статус» і «вік»
ПриватБанк	молодь; особи, які не досягли пенсійного віку; батьки неповнолітніх дітей; пенсіонери
УкрСиббанк	особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери
Укрсоцбанк	особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери
Укрексімбанк	батьки неповнолітніх дітей; особи зрілого віку
Брокбизнесбанк	випускники, студенти; особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери
Банк «Хрещатик»	молодь; особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери
Альфа-Банк	молодь; особи, які не досягли пенсійного віку; пенсіонери

Існуючі традиційні підходи до групування споживачів не відрізняються високою ефективністю через те, що не зосереджують увагу на ступені вигідності співпраці банку з тим чи тим сегментом.

Наступним фактором є масштаб філіальної мережі, що також відіграє важливу роль у формуванні корпоративного управління. Її розвиненість і структурна досконалість значною мірою визначає конкурентоспроможність банків на фінансовому ринку України, адже дозволяє не лише збільшити масштаби й обсяги операцій, а й суттєво поліпшити їх якість.

Динаміку структурних підрозділів банків в Україні, починаючи від 2009 р., показано на рис. 1. Тут ми бачимо, що в 2010 р. порівняно з попереднім кількістю підрозділів банків дещо скоротилась, а саме на 874 од. Головним чинником, який вплинув на зменшення розміру банківських мереж, є припинення роздрібного кредитування, а саме, оптимізація витрат банку в зв'язку з скороченням доходів від кредитування. У період 2011—2013 рр. кількість банківських відділень зросла на 1830 од. [2].

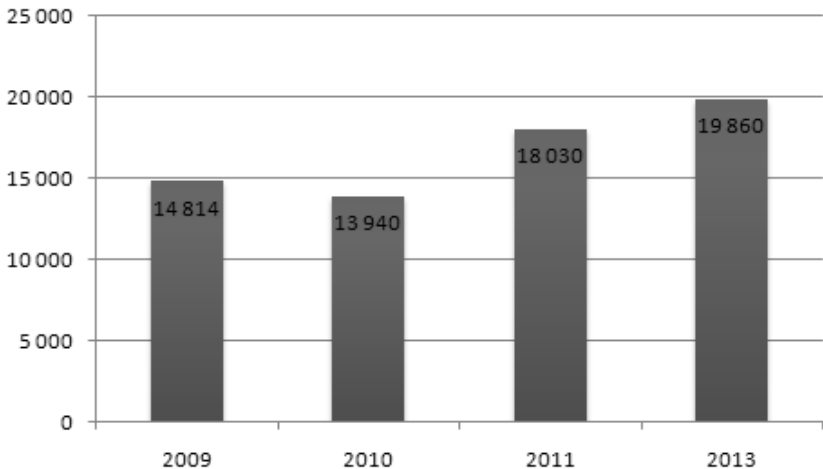


Рис. 1. Кількість структурних підрозділів банків у період 2009—2013 рр., од. [2]

Проаналізуємо кількість підрозділів десяти банків країни (табл. 4) за період 2009—2013 рр. Аналізуючи дані табл. 4, можна зробити висновки, що найбільш розгалужена філіальна мережа з усіх розглянутих у даній роботі банків — в «Ощадбанку», в

якому кількість філіальних відділень за 2009 р. зменшилась усього на 73 од. Найбільших змін, тобто зменшення, зазнав «Промінвестбанк», у якого кількість філіалів зменшилась на 272, або на 31,2 %. У «Приватбанку», навпаки, спостерігається тенденція до збільшення філіальної мережі, про що свідчать дані, наведені у табл. 4.

Таблиця 4

ДИНАМІКА БАНКІВСЬКОЇ МЕРЕЖІ ЗА 2009—2013 РР. [1]

Банк	Кількість структурних підрозділів (од.) станом на 01.01			
	2009	2010	2011	2013
ОЩАДБАНК	6157	6084	7317	5825
ПРИВАТБАНК	2990	3050	2951	3405
РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	1160	1060	1844	858
УКРСИББАНК	931	757	1368	664
ПРОМІНВЕСТБАНК	873	601	730	99
НАДРА	709	557	699	545
ПРАВЕКС-БАНК	596	544	876	263
ІМЕКСБАНК	560	526	590	340
УКРСОЦБАНК	473	447	1392	411
БРОКБІЗНЕСБАНК	365	314	263	366
АЛЬФА-БАНК	94	86	90	94

За 2010 р. відбулися значні зміни філіальної мережі взагалі в бік зростання. Кількість філіалів у всіх представлених банків збільшилась, однак лідером є «Укрсоцбанк», мережа якого збільшилась на 945 відділень порівняно з 2009 р. Станом на 01.01.2013 спостерігається тенденція до скорочення кількості структурних підрозділів банку, лідером якого є «Ощадбанк», мережа якого зменшилась на 1492 відділення у період 2011—2013 рр.

Взагалі банківські установи закривали збиткові відділення, які були розташовані в орендованих приміщеннях, тому що ефект від закриття орендованого відділення в частині оптимізації витрат значно більший.

Як правило, банки прагнули повністю не втрачати населений пункт або район, а закривали тільки частину відділень із най-

менш вигідним розташуванням — закривалися неефективні, малоефективні чи спеціалізовані точки продажу (на видачу кредитів, наприклад).

Крім безбалансових відділень банки також скорочували мережу філій. За даними НБУ [1], вже за перше півріччя 2010 р. кількість філій скоротилася на 16 % — до 921 од., а загалом у 2008 р. було ліквідовано 43 філії, у 2009 р. — 222, у 2010 р. — 351, у 2011 р. — 219 (рис. 2). Мережа філій банків України на початок 2012 р. налічувала 523 од. [4].

Вся справа в тому, що банки масово трансформують філії у відділення. Варто зазначити, що насправді багато банківських філій продовжили працювати, тільки вже як безбалансові відділення.

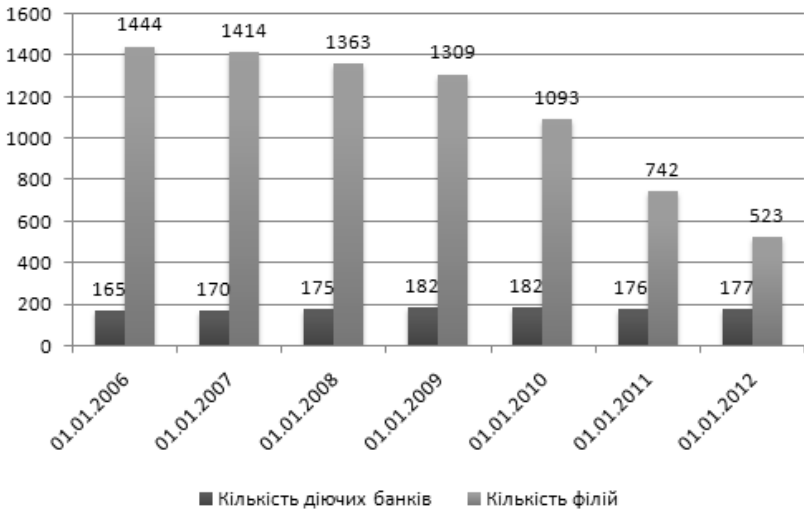


Рис. 2. Динаміка кількості банківських установ за 2006—2012 рр., од. [1]

Також можна сказати, що на розвиток мережі філій вітчизняних банків значний вплив здійснюють внутрішні чинники, в першу чергу їх розмір, який також обумовлює особливості регіональних стратегій різних груп банків. Найрозгалуженішу мережу філій мають системні банки, що пояснюється наявністю достатніх фінансових можливостей. Банки інших категорій більш виважено ставляться до формування власних мереж, віддаючи пере-

вагу тим регіонам, в яких сконцентрована власна клієнтська база і невисокий рівень монополізації з боку найбільших банків.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом, і є запорукою досягнення успіху банку.

Специфічною особливістю банківських установ є виключно важливе значення людських ресурсів для успішного їх функціонування. На сьогодні заходи з підвищення ефективності праці банківського персоналу орієнтуються саме на людський фактор, а не тільки на робочу силу. Це свідчить про те, що ставлення до людських ресурсів у забезпеченні якості банківських продуктів, прибуткової діяльності банку та конкурентоспроможності значно змінилося.

Ефективність роботи персоналу прямо залежить від його мотивації. Мотивація — це той ключовий фактор, який визначає, що саме, як, із якими результатами будуть робити люди [5]. Система мотивації приводить у відповідність систему цілей персоналу банку в цілому і є серед основних факторів розвитку корпоративного духу в конкретно взятому банку.

Розглядаючи систему мотивації персоналу банку в Україні, можна сказати, що протягом 2008–2010 рр. відбулися такі тенденції: скорочення виплат, замороження фіксованої частини винагород, скасування премій і бонусів, виплати дивідендів, масові звільнення працівників.

Починаючи з 2011 р. відбувається поступова стабілізація рівня оплати праці найзатребуваніших фахівців, банки розпочали використовувати різні форми заохочення працівників.

У ВАТ «Державний Ощадний банк України» використовують такі форми заохочення за особливі заслуги в розвитку банку: знаки відзнаки ПАТ «Ощадбанк»; оголошення подяки голови правління (із врученням срібної пам'ятної медалі); почесна грамота; грошові премії [6].

У ПАТ «Універсал банк» існують різні форми матеріальної і нематеріальної мотивації: формування корпоративної культури. програма медичного страхування, участь у міжнародних програмах навчання, які проводить материнський банк в Афінах, програма навчання менеджменту і лідерства для керівників середнього і вищого рівнів (разом із «Harvard Business School»), публікація розповідей про найкращих співробітників у щомісячній газеті банку «Universal Times» [5].

ПАТ Банк «Фінанси та кредит» застосовує такі форми заохочення працівників: підвищення заробітної плати за результатами оцінювання індивідуальної ефективності співробітника, система бонусів, винагороди на основі збалансованих показників ефективності, нагородження грамотами, сертифікатами на подарунок, дошка пошани, розміщення інтерв'ю з успішними працівниками на веб-сторінці банку [6].

У ПАТ «Банк Форум» існують два ключові напрями мотивації: «емоційна винагорода» — стандартні програми навчання і нові програми Key People («ключові співробітники») і Talent Pool («кадровий резерв»), конкурс бізнес-ідей, номінації «Працівник року», «Найкраща філія», «Найкраще відділення банку»; участь в управлінні організацією — розроблення системи преміювальної винагороди, запроваджено проект посадових рівнів (грейдів) з 2011 р. з ціллю забезпечення максимальної прозорості оплати праці, створення внутрішнього HR-порталу [6].

У ПАТ «Альфа-Банк» виділяють два напрями мотивації персоналу: монетарний (премії, грошові винагороди тощо) та немонетарний. В останньому напрямі реалізуються такі програми:

— вихідний у Барселоні, в який відправляються співробітники роздрібногo бізнесу за результатами року за найвищі результати (досягнення) в роботі;

— переможці в номінаціях «Кращий регіональний керівник», «Кращий регіональний керівник роздрібногo бізнесу», «Кращий директор відділення» тощо одержують у подарунок технологічні новинки, такі як Apple MacBook Air, iPad 3 Wi-fi + 4G, HTC Wildfire S;

— на внутрішньому сайті банку кожного місяця публікують інформацію про працівників, які досягли успіхів у кар'єрному зрості.

Розроблення напрямів удосконалення вітчизняної системи мотивації потребує врахування зарубіжного досвіду стимулювання працівників банківських структур (табл. 5) [5].

Останнім фактором є лобіювання інтересів банку. Лобіювання банківських інтересів є одним із методів зниження банківських ризиків. Оскільки успіхи банку у конкурентній боротьбі визначають його фінансовий результат і відповідно — ефективність банківського менеджменту, а на конкурентні позиції банку значно впливають фактори зовнішнього регулювання, тоді банки активно застосовують лобіювання своїх інтересів з метою одержання конкурентних переваг.

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ КРИЗИ**

Країна	Заходи мотивації персоналу
Великобританія	Центробанк збільшив витрати на бонуси до 8,1 % від фонду заробітної плати за 12 місяців; чисельність персоналу Банку Англії зросла за той же період на 6 % — до 1857 осіб
США	Підвищена плинність кадрів (до 20—25 % на рік); контрактна система з обмеженням до 3—4 років; широко практикуюча система соціальних пільг, адекватна вартості 60—65 % річного доходу працівника
Франція	Підвищені витрати на підготовку персоналу (до 12 % проти 5—6 % у США); координуюча роль Центробанку Франції в розробці методології персонального менеджменту; організація конкурсів при заміщенні різноманітних посад; навчання всіх банківських службовців за програмою «Психологія спілкування»; постійне інформування персоналу про відкриття нових вакансій та використовуваних елементів кадрової політики
Німеччина	Використання різних видів оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знання іноземних мов
Японія	Часткова оплата навчання, видання підвищених стипендій; батькам, які працюють у банку, пропонували кредити; виплата різноманітних соціальних пільг; пропонували систему морального заохочення та рангового просування по службі

Крім власних інвестиційних цілей окремих банків є спільні для них завдання, для координації процесу реалізації яких у національних банківських системах багатьох країн світу створені спеціальні асоціації (табл. 6). Вони об'єднують банки за напрямами спеціалізації, видами банківських установ, формою їх власності, а також за територіальною ознакою.

В Україні сьогодні зареєстровані і працюють такі загальнонаціональні банківські асоціації: Асоціація українських банків (АУБ), Український кредитно-банківський союз (УКБС), Незалежна асоціація банківських установ (НАБУ), Українська міжбанківська асоціація членів платіжних систем «ЄМА», Асоціація «Український союз учасників Національної системи масових електронних платежів» (АНСМЕП), Асоціація «Українська національна група членів та користувачів СВІФТ» (УкрСВІФТ).

Таблиця 6

БАНКІВСЬКІ АСОЦІАЦІЇ В КРАЇНАХ СВІТУ

Країна	Банківські асоціації
Франція	Асоціація французьких банків, до якої входять місцеві банки, а також: Національна федерація сільськогосподарського кредиту; Профспілкова палата народних банків; Національна конфедерація взаємного кредиту; Національний центр ощадних і страхових кас; Центральна каса кооперативного кредиту і Центральна федерація взаємного сільськогосподарського і сільського кредиту
Німеччина	Асоціація німецьких банків, до якої входять одинадцять регіональних асоціацій, два спеціалізованих об'єднання — Асоціація іпотечних банків та Асоціація банків суднобудівної галузі, а також Асоціація банків державного сектора
США	Основними є такі асоціації: – американських банкірів (12 000 членів); – банківських холдингових компаній (члени — 100 найбільших банківських організацій США); – незалежних банків Америки (близько 6 тис. членів — дрібних банків, не охоплених холдинговими компаніями); – банків, які кредитують фізичних осіб (члени — 700 банків і ощадних асоціацій з великими програмами обслуговування приватних осіб); – банків «резервних» міст (близько 150 членів — великих банківських організацій, які розташовані в містах — фінансових центрах країни); – ринків банківського капіталу (включає банки, які мають дилерів за операціями з цінними паперами).

Основним статутним завданням банківських асоціацій є лобіювання інтересів банківської спільноти на державному рівні, насамперед НБУ, Верховну Раду, Кабмін, Мінфін, ДКЦПФР, Держфінмоніторинг, Державну службу охорони — та надання допомоги банкам-членам у вирішенні поточних питань їх діяльності. Всі банківські асоціації є самоврядними громадськими неприбутковими організаціями і покривають свої операційні витрати за рахунок членських внесків. Перші три з названих асоціацій є універсальними, а дві останні — спеціалізованими.

Дані проблеми вирішуються шляхом проходження загально-визнаним міжнародним тенденціям у вдосконаленні корпоративного управління у комерційних банках. Ми можемо зробити висновок, що для підвищення стійкості та надійності банківської системи важливе значення має подальше вдосконалення системи

корпоративного управління в комерційних банках, яке повинно бути спрямоване на досягнення більшої прозорості банків, адекватну оцінку ризиків з метою забезпечення законних інтересів усіх сторін, пов'язаних із діяльністю комерційних банків. Належний рівень корпоративного управління — один із важливих факторів формування довіри громадян і господарських структур, які розміщують власні кошти в комерційних банках, а банків-контрагентів — до своїх клієнтів-позичальників на міжбанківському ринку, інвесторів на ринку боргових паперів і ринку акцій.

Література

1. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс] / Національний банк України. — Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
2. Офіційний сайт Незалежної асоціації банків України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.nabu.com.ua/ukr/>
3. *Косова Т.Д.* Аналіз банківської діяльності : навч. посібник / Т. Д. Косова. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 486 с.
4. *Малиш Г.А.* Аналіз моделей оцінки ефективності філіальної мережі банків / Г.А. Малиш // Інноваційна економіка. — 2012. — № 6 (32). — С. 270—275.
5. *Ізюмцева Н.В.* Організація системи мотивації банківського персоналу в умовах посткризового розвитку економіки / Ізюмцева Н. В., Мирончук Г.В. // Вісник Університету банківської справи національного банку України. — 2012. — № 1 (13). — С. 279—283.
6. Значимість поощрення персоналу банків // Банкир. — 2010. — № 3 (33). — С. 50—51.

Стаття надійшла до редакції 21.12.2012