

УДК 338.46.336.7

Балянт Г.Р.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри банківської справи
Тернопільського національного економічного університету

Саянчук Т.М.
студент
Тернопільського національного економічного університету

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК УМОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ

IMPLEMENTATION OF CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES AS A CONDITION FOR EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF BANKS' INNOVATION POLICY

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто питання взаємин всіх учасників інноваційного процесу банку з точки зору принципів корпоративного управління. Здійснено аналіз зарубіжного досвіду формування моделей корпоративного управління. Виявлено залежність організаційно-економічних інноваційних стратегій банку та існування його як конкурентоспроможної системи.

Ключові слова: банк, інновації, інноваційна політика, корпоративне управління, модель корпоративного управління, корпоративна політика.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены вопросы взаимоотношений всех участников инновационного процесса банка с точки зрения принципов корпоративного управления. Осуществлен анализ зарубежного опыта формирования моделей корпоративного управления. Выявлена зависимость организационно-экономических инновационных стратегий банка и существование его как конкурентоспособной системы.

Ключевые слова: банк, инновации, инновационная политика, корпоративное управление, модель корпоративного управления, корпоративная политика.

ANNOTATION

The question of relations between all participants in the innovation process of bank in terms of corporate governance principles is considered. The analysis of international experience in development of models of corporate governance is conducted. The dependence of organizational and economic innovation strategies of the bank and its existence as a competitive system are determined.

Keywords: bank, innovation, innovation policy, corporate governance, corporate governance model, corporate policy.

Постановка проблеми. Діяльність банку обумовлена необхідністю дотримання високого рівня корпоративного управління, яке забезпечене надійністю та безпечністю; відчуттям впевненості, щодо компетентності менеджерів; мобільністю та швидкістю в обслуговуванні; конфіденційністю та повною довірою з боку клієнтів.

Корпоративна політика в банках посідає центральне місце в інноваційному розвитку комерційної установи. Одна з головних перешкод до формування ефективною політики в галузі інновацій полягає в тому, що сьогодні важко оцінити інноваційний потенціал різних варіантів організаційно-економічного розвитку банків. Необхідно провести структурування нововведень, що дасть можливість визначити не тільки вибір конкретної стратегії або спосіб по-

будови економічного та організаційного механізму управління банком, але також характер майбутньої діяльності, склад банківських операцій, форми обслуговування клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях Г.Б. Клейнера [2], О.А. Зверева [3] відображаються особливості технології обслуговування корпоративних клієнтів банку з позицій вертикально орієнтованого маркетингу та реінжинірингу, що дозволяє забезпечити системну підтримки бізнесу клієнта, а також сприяє формуванню ефективною стратегії управління корпоративними фінансами. Л.О. Птащенко розглядає теоретичні основи функціонування корпоративних фінансів, моделі корпоративного управління та фінансові аспекти діяльності вітчизняних корпорацій [4]. Я.С. Головіна [5], Н. Арабова [7] визначають роль корпоративного управління на принципах державного регулювання та Базельських угод, які безпосередньо відносяться до загальних методичних рекомендацій НБУ щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поставлені проблеми потребують значної уваги не лише у банківському секторі, а й у реалізації стратегічних цілей економічної політики країни. Зазначимо, що важливим також є розвиток нових ідей, спрямованих на інноваційний потенціал вітчизняного банківського сектору, його конкурентоспроможність, гнучкість та пристосування до сучасного середовища у рамках корпоративної етики ведення бізнесу та діловодства.

Мета статті. Розвиток теоретико-методологічних питань формування механізму реалізації ефективною інноваційної політики в комерційних банках, що забезпечує впровадження сучасних фінансових та організаційно-економічних інновацій у сфері банківського корпоративного управління. Досягнення поставленою мети потребує вирішення основного завдання, пов'язаного з сучасними зарубіжними та вітчизняними фінансовими, організаційно-еконо-

мічними інноваціями, принципами системного підходу до управління інноваційними процесами в комерційному банку, оцінкою перспектив їх застосування в практиці вітчизняних банків, а також динамікою розвитку корпоративного управління банківської системи як в цілому, так і окремих банків.

Виклад основного матеріалу. Під сферою корпоративного управління банком слід розуміти систему взаємовідносин та взаємодії між менеджерами банку, персоналом та його власниками (акціонерами/інвесторами) з питань забезпечення ефективності діяльності банку та захисту інтересів власників, а також інших зацікавлених сторін (кредиторів, партнерів, клієнтів, персоналу банку, органів державного регулювання, регіональних влад і т.д.) [4]. Корпоративні відносини при такому розумінні можуть матися на увазі скрізь, де є поділ власності та управління. Сфера корпоративного управління іноді неправомірно асоціюється з поняттям «управління корпорацією». Англійською мовою термін «корпоративне управління» звучить як *corporate governance*, що істотно відрізняє його за змістом від терміну *corporate of management*.

Світова практика формування моделей корпоративного управління налічує не одне десятиліття. Існують три основні моделі, кожна з яких має свої особливості, але в кожній з них існують основні принципи.

В Англії, США, Канаді, Австралії та ряді країн, що розвиваються, переважає англо-американська модель, яка базується на принципі жорсткого розмежування власності і управління, розвиненому інституті прав власності [1]. В англо-американському варіанті власник компанії є єдиним власником прав на неї. Учасники корпоративних відносин в цих країнах зведені в групу, яка включає в себе власників, топ-менеджерів і раду директорів. Втручання держави у справи компаній обмежене.

У європейській моделі, навпаки, права власників компанії обмежені і чітко позначені пріоритетами суспільних і державних інтересів. При цьому в корпоративні відносини залучаються різні групи зацікавлених сторін, наприклад, партнерів по бізнесу, клієнтів, трудового колективу, профспілок та громадських організацій. Володіючи певною громіздкістю, європейська модель, тим не менш, дуже ефективно здійснює контроль за компаніями і банками за допомогою суворої фінансової звітності перед органами державного регулювання і спрямована на залучення різних груп так званих «стейкхолдерів» в структуру управління банками.

Японська модель корпоративного управління, що сформувалася під впливом перших двох і враховує національні особливості, передбачає взаємну інтеграцію капіталу в особі власників і всіх зацікавлених сторін з орієнтацією насамперед на загальні корпоративні та державні інтереси. При цьому менеджери компаній повністю

їх контролюють, будучи практично єдиними учасниками однопалатної ради директорів.

Зароджується практика корпоративного управління і в Україні, яка в законодавчому плані близька до європейської моделі, особливо до німецької, де традиційно дотримуються дворівневої організації ради директорів, що відповідає закону «Про акціонерні товариства».

Разом з тим, на відміну від вітчизняної практики вищий рівень – спостережна рада включає в себе представників вищого і середнього менеджменту і в обов'язковому порядку – представників трудового колективу, які займають у ньому домінуюче положення.

У вітчизняних умовах протиріччя в сфері корпоративних банківських відносин найбільш гострі. Наявність часом «неформальних» відносин між великими акціонерами і менеджментом таких банків досить часто призводить до суперечливої ситуації, коли великі акціонери зацікавлені не стільки в підвищенні прибутковості бізнесу банку, скільки у збереженні своїх специфічних відносин з ним (наприклад, контролі за грошовими потоками, отриманні пільгових кредитів або певних преференцій при здійсненні експортно-імпорتنих операцій).

Розвитку корпоративного управління в частині організаційно-економічної діяльності заважає структура управлінського персоналу в банках, яка сформувалася в основному в період стихійної приватизації [2, с. 26]. Повною мірою можна погодитися з висновками групи авторів про формування корпоративного управління в Україні, які стверджують, що «...високий ступінь розпорошеності акціонерного капіталу призвів до передачі менеджерам корпорацій величезних владних повноважень, порівнянних з повноваженнями власника. Крім розпорошеності акціонерного капіталу, цьому сприяли також слабка участь інвестиційних фондів, які володіють приблизно 10% акціонерного капіталу, інших фінансових інвесторів і держави в управлінні корпорацією, скупка менеджерами акцій працівників підприємств для концентрації власного пакета акцій» [4, с. 10]. І далі робиться висновок: «Таким чином, можна виділити значне переважання менеджерів у структурі власності корпорацій як основну рису корпоративного управління в Україні на даному етапі приватизації. Це підтверджується такими даними: в середньому в 1994 р. частка менеджерів в акціонерному капіталі становила 62–65%, зовнішніх власників – 18–22%, держави – до 19%. Причому на підприємствах нафтової і газової промисловості, електроенергетики та телекомунікацій частка держави була приблизно 38–51%, менеджерів – 20–30%, тоді як на підприємствах легкої та харчової промисловості частка держави або взагалі відсутня, або була в межах 10–15%, тоді як частка менеджерів перевищувала 50%» [4, с. 12].

Одна з основних причин цього полягає в тому, що паралельно з розукрупненням влас-

ника не було запропоновано дієвих механізмів корпоративного управління, що в кінцевому рахунку зумовило подальший хід подій у передкризовий період.

Організація корпоративного управління передбачає, крім інтеграції інтересів власників, менеджерів та клієнтів, ефективну взаємодію окремих складових організаційно-економічного розвитку та банку. На рис. 1 показано, в якій послідовності необхідно здійснювати інтеграцію найважливіших сфер банківського менеджменту для того, щоб принципи корпоративного управління могли працювати більш продуктивно.

Як ми бачимо на рис. 1, в основі корпоративного управління лежить раціоналізація всіх бізнес-процесів, відповідно, розробка бізнес-стратегії, яка є умовою для формування всієї системи корпоративного управління. Невипад-

ково, що цілі і характер раціоналізації в банках потребували особливої уваги НБУ у зв'язку з впровадженням стандартів Базельського комітету банківського нагляду [6].

Ринкове середовище таке, що без оцінки характеру бізнесу банку всі фінансові показники поточного стану можуть виявитися ілюзорними. За великим рахунком, наглядовому органу важливо розуміти сегменти комерційної діяльності банку. Важливим тестом на працездатність банку є відкритість для необмеженого кола клієнтів його «продуктового ряду», продуктова політика багато в чому визначається інноваційною.

На сьогоднішній день не сформульовані всі принципи корпоративного управління в банку. На підставі аналізу літературних джерел та досвіду банків спробуємо перерахувати ті з них, які необхідні і актуальні сьогодні:

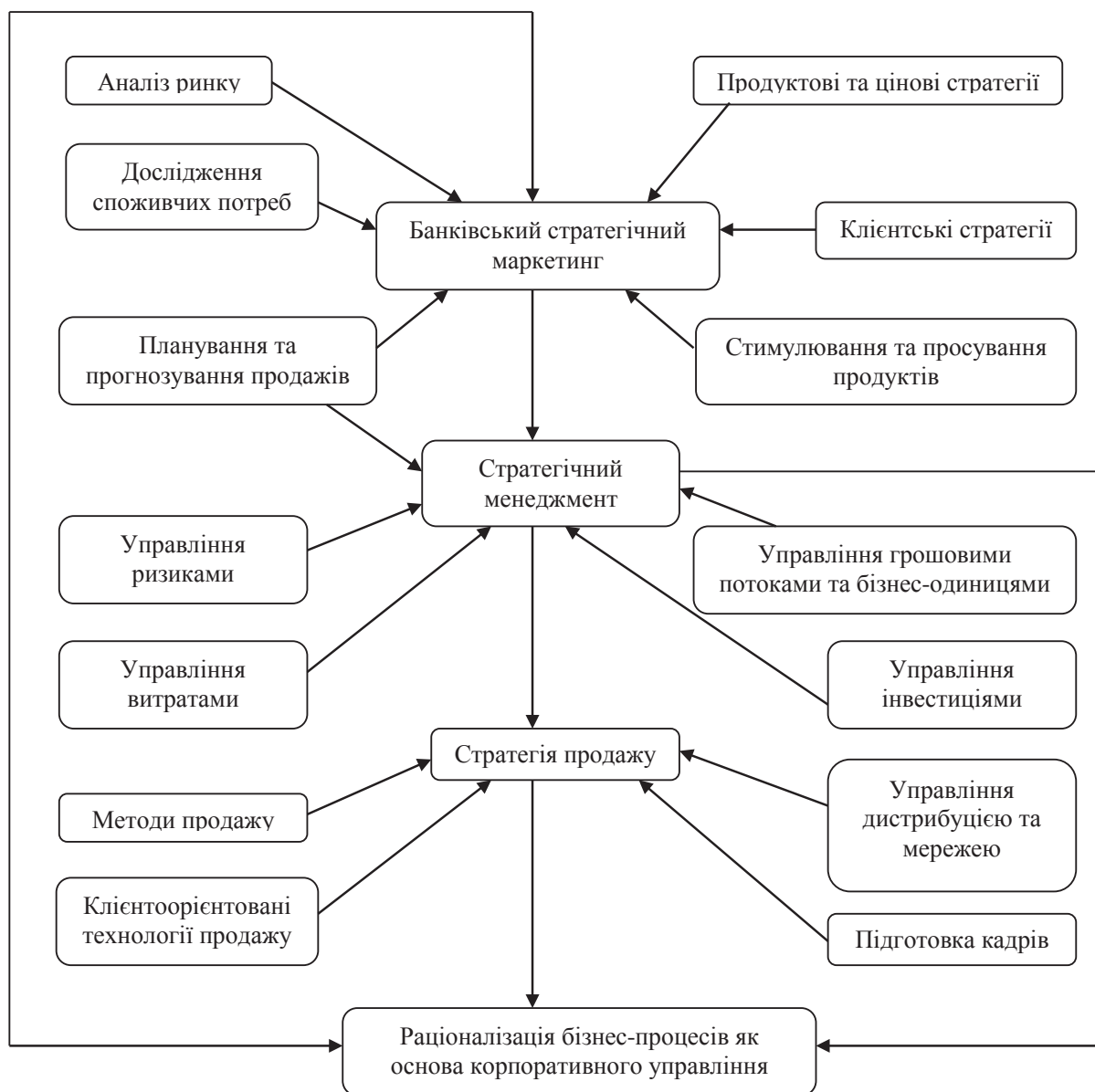


Рис. 1. Склад і взаємозв'язок сфер і інструментів стратегічного інноваційного менеджменту з корпоративною політикою банку [3]

- орієнтація на задоволення всіх зацікавлених сторін – власників, інвесторів, акціонерів, споживачів, службовців, суспільства;

- наявність всеосяжного контролю за менеджерами з боку власників, акціонерів, інвесторів;

- високий рівень розкриття інформації в частині, що стосується структур корпоративного управління, фінансів та операційної діяльності;

- високий рівень корпоративної моралі у всіх службовців, визнання загальних моральних і етичних цінностей і керівних принципів;

- використання в управлінні командного стилю керівництва;

- економічна і соціальна справедливість – основа мотивації;

- гнучка організаційна структура банку з проєктним і процесним підходами в управлінні;

- стиль керівництва, заснований на гуманістичних засадах, що забезпечує високу мотивацію і залученість персоналу;

- менеджмент, заснований на знаннях, науковому методі;

- наявність системи підготовки, висунення та відбору менеджерів;

- орієнтація на довгострокові цілі розвитку;

- висока якість обслуговування клієнтів, безперервне поліпшення якості банківських продуктів і технологій;

- якість як ціль номер один, яка забезпечить у підсумку перемогу над конкурентами;

- персонал як цінність номер один: його знання, творчість, відданість інтересам банку – головний ресурс банку;

- безперервне підвищення кваліфікації всього персоналу банку;

- використання точної і достовірної інформації;

- чіткий розподіл відповідальності, повноважень і взаємодії.

Ряд великих банків на сьогодні випробував на практиці підходи до побудови корпоративного управління. Узагальнення цього досвіду дозволяє перерахувати конкретні заходи щодо підвищення рівня корпоративного управління:

1. Чіткий «ритуал» організації прийому в банк нових співробітників (буклет про банк з необхідною інформацією про підрозділи, що працюють з персоналом; вручення в день прийому на роботу пропуску в банк, довідкових телефонів; організація періоду адаптації новачків до умов роботи в банку, включаючи закріплення наставників; навчання новачків).

2. Організація конкурсів професійної майстерності серед співробітників банку, встановлення «особливої традиції» заохочення кращих за професією, можливо, визначення «людини року» банку. Головно тут – система публічного заохочення, краще з запрошенням членів сім'ї.

3. Планування кар'єри співробітників (сприяння у навчанні, стажуванні, пересуванні).

4. Створення мережі шкіл, ліцею для навчання дітей співробітників банку (з отриманням банківських спеціальностей).

5. Встановлення пільг і заохочень для співробітників, які пропрацювали в банку певну кількість років (наприклад, 5 і більше).

6. Розширення асортименту послуг, що надаються службами банку (юридичної, інформаційної, транспортної, розрахунково-касової, технічної та ін.) своїм співробітникам.

7. Розширення випуску рекламних матеріалів та сувенірних виробів для співробітників банку (годинники, краватки, записні книжки та ін.).

8. Розширення довгострокового кредитування за великими покупками і вкладеннями (навчання, лікування) співробітників.

9. Створення власного медичного центру та центру відпочинку.

10. Встановлення так званих «Днів народжень» підрозділів банку, підтримка колективних виїздів на відпочинок (за участю керівників).

11. Установа музею банку, створення відео-матеріалів про банк.

12. Підтримка співробітників у формуванні їх страхувальних і пенсійних фондів.

13. Регулярне інформування працівників філій та представництв про досягнення в роботі банку.

14. Створення системи збору та реалізації пропозицій і прохань співробітників банку.

Зацікавленими учасниками реалізації корпоративних інноваційних стратегій банку стають, в широкому розумінні, як безпосередньо власники, наймані менеджери і члени рад директорів, так і «зацікавлені кола» в особі держави, інвесторів, найманого персоналу банку, а також клієнти банку. Важливість вирішення питання про взаємини всіх учасників інноваційного процесу з точки зору принципів корпоративного управління диктується тим, що інноваційні стратегії в організаційно-економічному розвитку банку, як правило, зачіпають права власників і технологію управління банку, тобто в певному сенсі сутнісні аспекти розвитку банку (а саме від того, які організаційно-економічні інноваційні стратегії будуть прийняті банком, залежить існування його як конкурентоспроможної системи).

Висновки. Корпоративні інноваційні стратегії виступають частиною всієї системи корпоративного управління банку. Ми повністю поділяємо точку зору, що в епоху інформаційних технологій необхідно по-новому формулювати стратегічну місію організаційно-економічного розвитку як елементу корпоративного управління.

Впровадження системи корпоративного управління – досить дорогий процес. Однак розглядати корпоративне управління лише як фактор витрат – це означає принизити важливість цього компонента у справі забезпечення стабільної та ефективної діяльності банку. Більше того, ігнорування принципів корпоративного

управління, в кінцевому рахунку, призводить до зниження економічних показників. Дані емпіричних досліджень діяльності ряду банків показують наявність прямого зв'язку між рівнем корпоративного управління та ринковою вартістю компаній. Належна система корпоративного управління збільшує вартість банку і, зрештою, її акцій.

Зацікавленість та активна участь всіх суб'єктів корпоративного управління відіграє вирішальну роль у створенні ефективної системи корпоративного управління банком, яка дозволить поліпшити операційну ефективність банку. В аспекті організаційно-економічних інновацій необхідно запровадити чітку систему підзвітності та винагороди, прив'язану до довгострокових показників результативності банківської діяльності. Кінцева мета системи корпоративного управління – формування і збереження довіри суспільства до конкретного банку і до всієї банківської системи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шило П. Корпоративное управление – мода или осознанная необходимость? / П. Шило // Северо-Западный центр корпоративного управления Top-Manager. – 2003. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nwccg.ru/shilo_k1.shtml.
2. Клейнер Г.Б. Реинжиниринг стратегических процессов / Г.Б. Клейнер // Экономика и математические методы. – 2007. – Т. 41. – № 4. – С. 24–41.
3. Зверев О.А. Технология вертикально ориентированного поддерживающего маркетинга при обслуживании корпоративных клиентов в коммерческом банке / О.А. Зверев // Маркетинг и финансы. – 2013. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-3kzq.html>.
4. Птащенко Л.О. Управление корпоративными финансами: [навч. посіб.] / Л.О. Птащенко. – К.: Центр учбової літератури. – 2008. – 296 с.
5. Головіна Я.С. Регулювання корпоративного управління в банках України / Я.С. Головіна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – № 2. – С. 220–225.
6. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України // Національний банк України – 2007. – № 98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=45211.
7. Арабова Н. Корпоративне управління в банках у контексті Базельських принципів // Україна фінансова. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/sdu/027.htm.