

Бодрецький М.В.

к.е.н., докторант,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Bodretsky Michael

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КОЛЕГІАЛЬНИХ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ БАНКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

EFFICIENCY OF WORK OF THE BANK'S COLLEGAL MANAGEMENT BODIES IN CRISIS CONDITIONS

Анотація. У статті наведено результати дослідження питання фактичної ефективності роботи колегіальних органів управління банку в кризових умовах, яке проводилось в період з 01.09.2018 по 30.08.2019 шляхом опитування фахівців українських банків. За результатами дослідження встановлено, що банківські установи України приймають практично всі управлінські рішення за колегіальним принципом. Всі питання, що потребують управлінського рішення готуються фахівцями банку та виносяться на розгляд колегіального органу. Однак кількість колегіальних органів, що організовані в банках є завищеною. Кількість керівників банків, що залучені до роботи таких органів також є завищеною. В зв'язку з цим якість роботи колегіальних органів є низькою. Оперативність прийняття рішень часто не відповідає сучасним вимогам, при цьому якість прийнятих управлінських рішень залишається не високою.

Ключові слова: менеджмент, управління, банк, якість управління, ефективність менеджменту.

Постановка проблеми. Банківські установи країни потребують сучасного інструментарію для прийняття якісних та оперативних управлінських рішень. Проведення аналізу ефективності роботи колегіальних органів управління банку в сучасних (кризових) умовах є актуальним питанням як для менеджменту українських банків, так і для Національного банку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями питань, пов'язаних з

ефективністю роботи колегіальних органів займалися: Андреева Я.С. [1], Аношкіна Н.П. [2], Волкова Н. [3], Глущенко О.В. [4], Гребенюк Н.В. [5], Яценко Т.В. [6] та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В цілому дослідження питання ефективності роботи колегіальних органів банківських установ не є таким, що вивчається та досліджується як основна ціль, найчастіше воно розглядається у межах дослідження питань більш широкого дослідження, в зв'язку з чим фокусування на питанні не відбувається.

Мета статті. Викласти результати проведеного дослідження ефективності роботи колегіальних органів банківських установ та сформулювати висновки з та рекомендації для менеджменту українських банків та національного банку України.

Виклад основного матеріалу. Кризовий стан економіки висуває підвищені вимоги до систем управління всіх господарюючих суб'єктів, і в тому числі і до управлінських механізмів банківських установ. На сьогодні банківські установи здійснюють власне управління створюючи колегіальні органи управління, що є звичайною практикою, та крім того регламентується (є вимогою) діючого законодавства [7; 8].

Як вже висвітлювалось у попередніх дослідженнях, регламентація внутрішніх процесів саме банківських установ є об'єктом підвищеного контролю регулятора бан-

ківського ринку (Національного банку України) та законодавців [9]. У зв'язку з цим банківські установи (практично) не мають вибору щодо організації процесів прийняття рішень. Єдиний механізм до якого не будуть висунуті претензії з боку зовнішнього аудиту та груп Національного банку України, що здійснюють перевірку діяльності банку, це прийняття рішення на засіданні колегіального органу управління.

Згідно вимог законодавства обов'язковими до створення колегіальними органами Банку є (Наглядова) рада, Правління, Кредитний комітет, Комітет з управління активами та пасивами. (Для державних банків, та банків створених у вигляді Публічних акціонерних товариств вимоги дещо відрізняються) [7; 8]. При цьому є ще ряд вимог для різних груп банків (державних, системно важливих, створених у вигляді публічного товариства тощо), для яких висувуються додаткові вимоги щодо створення колегіальних органів. Так, наприклад, ряд банківських структур повинні створювати комітети з аудиту, та комітети з управління ризиками.

Встановлено, що на практиці банківські установи України створюють набагато більше колегіальних органів управління ніж це вимагається законодавством. Особливо велика кількість різноманітних комітетів, комісій, груп, що мають повноваження приймати ті чи інші рішення, створюється крупними банківськими установами.

Принципово, у створенні не обов'язкових колегіальних органів управління немає нічого поганого. Колегіальне обговорення це поширена практика прийняття управлінських рішень, і вона досить успішно застосовувалась і застосовується в різних сферах діяльності та різних країнах. Однак питання як функціонують колегіальні органи у кризових умовах залишається в повному обсязі не розкритим. Для уточнення питання та напрацювання науково-обґрунтованих рекомендацій для керівників банківських установ та співробітників Національного банку України в період з 01.09.2018 по 30.08.2019 проведено дослідження цього питання шляхом опитування фахівців банківських установ України.

У опитуванні прийняли участь 156 фахівців, з яких 54 (згідно з наданих ними відомостей) мають досвід роботи у банківській системі України більше 10 років, 74 особи працюють у банківській системі від 5 до 10 років, 28 осіб працюють у банках менше 5 років.

Для визначення ефективності роботи колегіальних органів було запропоновано відповісти на ряд питань (сформованих у анкету), які стосуються роботи колегіальних органів банку та проведено співбесіду з кожним респондентом для уточнення отриманих відповідей, якщо це було доцільно. Крім питань, що прямо стосувались діяльності колегіальних органів банку, в якому працюють респонденти, анкети містили ряд додаткових питань, що характеризують самих респондентів. На всі питання респондентам було запропоновано відповідати виходячи з власних суджень і думок. Опитування проводилось без фіксації назв банківських установ, особа респондента не фіксувалась. Такі умови анкетування були встановлені з метою отримання максимально відвертих відповідей.

Опитування фахівців здійснювалось у період з вересня 2018 по серпень 2019 року (включно), як шляхом заповнення анкет в електронному вигляді з подальшим інтерв'ю з використанням телефону (найчастіше у месенджерах Скайп, Вайбер, Телеграм), так і особисто при спілкуванні на робочих зустрічах, що проводились НАБУ (більша частина зустрічей проводилась з напрямку обговорення питань з організації Систем управління ризиками банків і Систем внутрішнього контролю, зустрічі, що проводилась Торговою палатою США в Україні, та на XV Щорічній Конференції Управління доходністю та ризиками (Profit|Risk|2018), що відбулась 5 грудня 2018 року у м. Києві.

У таблиці 1 визначені характеристики респондентів, що потрапили у вибірку.

З наведеної у таблиці 1 інформації видно, що більшість (практично половина) респондентів, що прийняли участь у визначенні ефективності роботи колегіальних органів банків у кризових умовах, працюють у банківській системі України від 5 до 10 років, й переважна більшість (близько 60%) є зви-

Характеристики респондентів, щодо досвіду роботи та рівня посади

	Загальна кількість		Досвід роботи у банківській системі, роки					
			0-5		5-10		10 та більше	
	абсолютне значення	%	абсолютне значення	%	абсолютне значення	%	абсолютне значення	%
Керівна посада	65	41,7	0	0,0	24	15,4	41	26,3
Фахівець	91	58,3	28	17,9	50	32,1	13	8,3
Всього:	156	100,0	28	17,9	74	47,4	54	34,6

Джерело: авторська розробка за результатами дослідження

чайними співробітниками (не відносяться до керівного складу). Крім визначеної у Таблиці 1 інформації визначено, що:

– 100% співробітників, що займають керівні посади входять хоча б до одного колегіального органу й «регулярно» (4 та більше разів на місяць) приймають участь у засіданнях хоча б одного колегіального органу банку, при цьому респонденти приймали участь у роботі колегіальних органів у минулому (більш ніж рік тому);

– з 91 фахівця (які не займають керівні посади) 85 приймають участь у засіданнях колегіальних органів «іноді» (0,5–3 рази на місяць), що становить переважну кількість (більше 90%) респондентів зазначеної групи, 5 фахівців «регулярно» приймають участь у засіданнях колегіальних органів, лише одна особа зазначила що не приймала участі у зазначених засіданнях, при цьому респонденти (окрім одного) приймали участь у роботі колегіальних органів у минулому.

Загалом можливо констатувати, що опитані співробітники банківських установ мають достатній досвід взаємодії з механізмом прийняття управлінських рішень із залученням колегіальних органів управління банківською установою.

До уваги респондентів були запропоновані питання, що безпосередньо стосуються роботи колегіальних органів. Всі оціночні судження передбачали надання оцінки від 1 до 10, де «1» означало «дуже погано, незадовільно», а «10» – «на найвищому рівні, не потребує вдосконалення». Результируючий (інтеграційний) показник по питанню формувався шляхом складання отриманих оцінок та ділення отриманої суми на кількість опитаних респондентів, що надали відповідь з округленням до цілого числа. Необхідно

вказати, що не всі респонденти надали відповіді по всіх питаннях. Конфігурація дослідження наведена на рис. 1.

За результатами опитування можливо зробити наступні попередні висновки:

– кількість колегіальних органів у банках коливається в середньому від 7 до 10;

– середня кількість членів одного колегіального органу коливається від 9 до 12;

– інтеграційний показник оцінки якості роботи колегіальних органів банку дорівнює 5;

– інтеграційний показник оцінки оперативності прийняття рішень колегіальними органами банку дорівнює 3;

– інтеграційний показник оцінки якості рішень колегіальних органів банку дорівнює 3;

– інтеграційний показник оцінки якості підготовки питань на розгляд колегіальних органів дорівнює 5;

– інтеграційний показник оцінки обізнаності (підготовленості) та залученості членів колегіальних органів дорівнює 3;

– частка членів колегіального органу зазвичай є присутньою на засіданні дорівнює 50%;

– вірогідність проведення призначеного засідання колегіального органу дорівнює 50%;

– інтеграційний показник оцінки достатності відповідальності за прийняті рішення члена колегіального дорівнює 2.

При проведенні співбесід та обговорень з'ясувалось, що більшість респондентів вважають кількість колегіальних органів, та кількість задіяних в них банківських співробітників надлишковими, з чим пов'язують свою не високу оцінку якості роботи та оперативності колегіальних органів. При цьому встановлено, що значна кількість колегіальних органів та значна кількість членів колегіальних органів не має вирішального

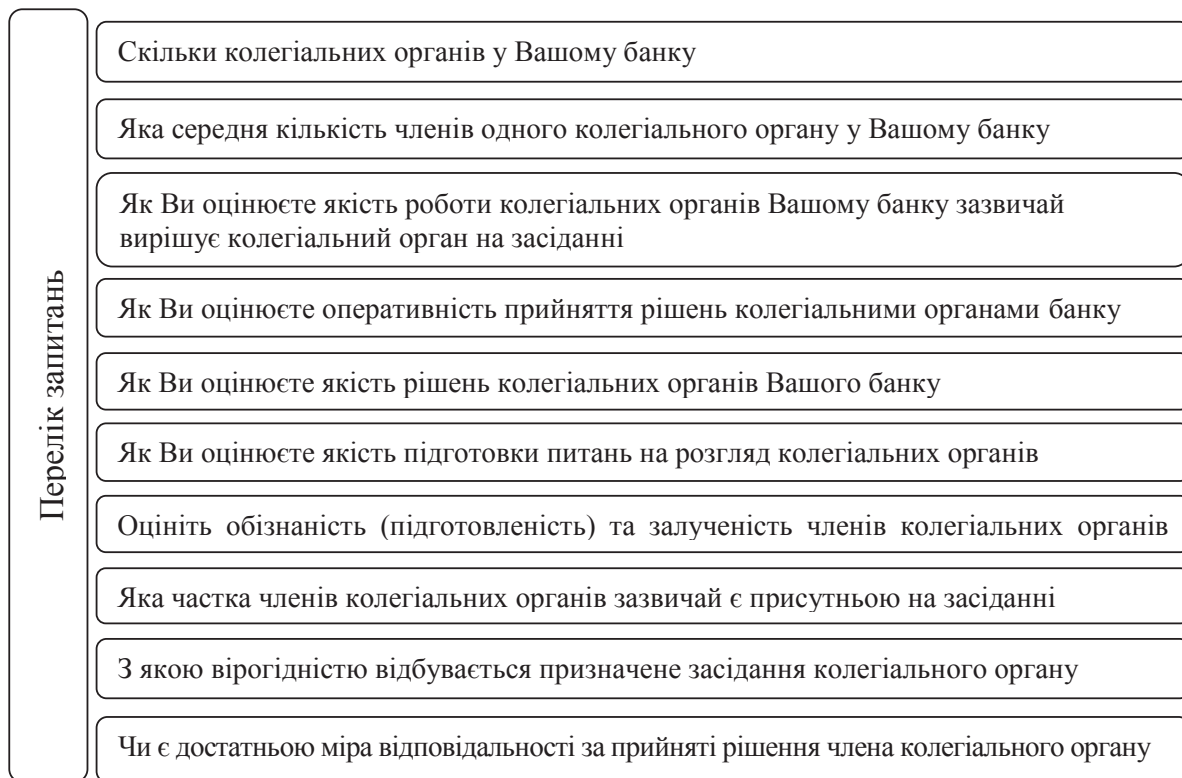


Рис. 1. Коло питань, яке надавалось респондентам при анкетуванні

Джерело: авторська розробка за результатами дослідження

впливу на якість рішень колегіальних органів, що приймаються.

Рядом респондентів зауважено, що підготовка матеріалів на розгляд колегіальних рішень часто відбувається в поспіху та поверхнево. Наявні випадки ненадання матеріалів членам колегіальних органів до засідання. При цьому залученість членів колегіальних органів також вважається недостатньою більшістю респондентів. В ряді банківських установ відсутня культура ознайомлення з наданими до засідання матеріалами (виправдовуючи це зайнятістю), що призводить до з'ясування і уточнення питань на самому засіданні, що затягує час проведення засідань, знижує увагу членів колегіальних органів до питань, що розглядаються. Все це негативно впливає на якість рішень, що приймаються.

Щодо регулярності відстрочення засідань колегіальних органів, то як з'ясувалось це досить гостра проблема. Фактично ситуація в ряді банків така, що співробітники оцінюють вірогідність проведення засідання колегіального органу на рівні 50%. Це негативно

впливає на впевненість співробітників банку при спілкуванні з клієнтами та знижує оперативність прийняття всіх рішень. Причинами такої ситуації є зазвичай відсутність кворуму, хоча на думку автора значною мірою на можливість організації засідання колегіального органу може мати вплив саме кількість членів колегіального органу. Коли членів колегіального органу до п'яти їх легше організувати та збирати в плановому режимі. Також при умові забезпечення анонімності, встановлено існування практики прийняття рішень колегіальними органами без фактичного проведення засідань або при проведенні засідання в складі, що не відповідає складу вказаному у зафіксованому в протоколі рішенні. При цьому така практика не є повсюдно поширеною і типовою, однак вона має місце.

Оцінка достатності відповідальності за прийняті рішення членів колегіальних органів перебуває на дуже низькому рівні. Фактично співробітники банків вважають, що якоїсь відповідальності члени колегіальних органів не несуть. Що може мати негативні наслідки для банківських установ.

Висновки і пропозиції. За результатами проведеного дослідження можливо зробити висновки, що прийняття управлінських рішень у банківських установах у сучасних умовах ускладнено. Всі банківські установи використовують принцип колегіальності. При цьому робота колегіальних органів українських банків потребує вдосконалення. В якості рекомендацій для менеджменту українських банків можливо запропонувати провести ревізію діючих в банківських установах колегіальних органів та встановити фактичну ефективність їх роботи та доцільність існування. Крім того доцільно проаналізувати кількісний склад колегіальних органів банку, та (за доцільності та можливості) здійснити його оптимізацію. Це може підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та зняти навантаження з ряду співробітників. Рекомендацією для Національного банку України може стати введення нормативної вимоги щодо фіксування проведення засідань колегіальних органів на відео/аудіо обладнання, що надасть змогу проводити об'єктивний контроль факту прийняття управлінських рішень без порушення принципу колегіальності. Окрім того є сенс розглянути можливість прийняття більш широкого кола управлінських рішень індивідуально, що може підвищити відповідальність керівного складу банківських установ за прийняті рішення. В цілому робота колегіальних органів банків України потребує вдосконалення.

Література:

1. Андреева Я.С., Величко Г.О., Ропотан І.В. Теоретичні аспекти фінансового інжинірингу в комерційному банку. *Зб. наук. праць Одеського національного економічного університету*. 2018. Вип. 65(1). С. 135–143.
2. Аношкіна Н.П. Кредитні втрати банків: ідентифікація та оцінка. *Вісник СГСЗУ*. 2018. № 1(70). С. 73–77.
3. Волкова Н., Самофалова В. Апробація методики визначення рівня транспарентності в оцінюванні фінансової стійкості банку за умов асиметрії інформації. *Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства*. 2017. № 2. URL: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/135/128> (дата звернення: 10.08.2019).
4. Глушенко О.В. Інституційне забезпечення фінансової інфраструктури: шляхи зменшення уразливості. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 44–49.
5. Гребенюк Н.В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.08. Суми : Сумський державний університет, 2018. 328 с.

6. Яценко Т.В. Удосконалення державного регулювання ринків фінансових послуг та стратегічні пріоритети їх розвитку. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. Спецвипуск*. 2017. Ч. 2. С. 169–175.
7. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 року № 2121-III. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 10.08.2019).
8. Про акціонерні товариства : Закон України від 17 вересня 2008, № 514-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 10.08.2019).
9. Бодрецький М.В. Регулювання банківської діяльності в Україні як кризовий фактор. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 22. С. 153–175.

References:

1. Andriieva, Y., Velishko, G., Ropotan, I. (2018). Teoretychni aspekty finansovoho inzhynirynhu v komertsiiinomu banku [Theoretical aspects of financial engineering in a commercial bank]. *Zb. nauk. prats Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 65(1), pp. 135–143. (in Ukrainian)
2. Anoshkina, N.P. (2018). Kredytni vtraty bankiv: identyfikatsiya ta otsinka [Credit losses of banks: detection and estimation]. *Visnyk SSEI*, no. 1(70), pp. 73–77. (in Ukrainian)
3. Volkova, N., Samofalova, V. (2017). Aprobatsiya metodyky vyznachennya rivnya transparentnosti v otsynuyanni finansovoyi stiykosti banku za umov asymetriyi informatsiyi [Approbaton of methods of determining the level of transparency in estimation of financial stability of banks in terms of information asymmetry]. *Ekonomiko-pravova paradyhma rozvytku suchasnoho suspil'stva*, no. 2. Available at: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/135/128> (accessed 10 August 2019).
4. Hlushchenko, O.V. (2017). Instytutsiyne zabezpechennya finansovoyi infrastruktury: shlyakhy zmenshennya urazlyvosti [Institutional provision of financial infrastructure: ways to reduce vulnerability]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5, pp. 44–49. (in Ukrainian)
5. Hrebenuk, N.V. (2018). Stratehichne upravlinnya bankom v konteksti transformatsiyi bankivs'koyi systemy Ukrayiny [Strategic management of the bank in the context of transformation of the banking system of Ukraine]. (PhD Thesis). Sumy : Sums'kyi derzhavnyi universytet. (in Ukrainian)
6. Yashchenko, T.V. (2017). Udokonalennya derzhavnogo rehulyuvannya rynkiv finansovykh posluh ta stratehichni priorytety yikh rozvytku [Improvement of government control of markets of financial services and strategic priorities of their development]. *Aktual'ni problemy vitchyznyanoi yurysprudentsiyi Spetsvypusk*, no. 2, pp. 169–175. (in Ukrainian)
7. About Banks and Banking : Law of Ukraine of December 7, 2000 No. 2121-III / Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (accessed 10 August 2019).
8. About Joint Stock Companies : Law of Ukraine of September 17, 2008, No. 514-VI / The Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (accessed 10 August 2019).
9. Bodretsky, M.V. (2018). Rehulyuvannya bankivs'koyi diyal'nosti v Ukrayini yak kryzovyy faktor [Regulation of banking activity in Ukraine as a crisis factor]. *Market Infrastructure*, no. 22, pp. 153–175. (in Ukrainian)

Аннотация. В статье приведены результаты исследования вопроса фактической эффективности работы коллегиальных органов управления банка в кризисных условиях, которое проводилось в период с 01.09.2018 по 30.08.2019 путем опроса специалистов украинских банков. По результатам исследования установлено, что банковские учреждения Украины принимают практически все управленческие решения с использованием коллегиального принципа. Все вопросы, требующие управленческого решения, готовятся специалистами банка и выносятся на рассмотрение коллегиального органа. Однако количество коллегиальных органов, организованных в банках является завышенным. Количество руководителей банков, привлеченных к работе таких органов, также является завышенным. В связи с этим качество работы коллегиальных органов является низким. Оперативность принятия решений часто не соответствует современным требованиям, при этом качество принимаемых управленческих решений остается не высоким.

Ключевые слова: менеджмент, управление, банк, качество управления, эффективность менеджмента.

Summary. Ukrainian banks are working in a banking crisis. In such circumstances, it is especially important to make high-quality management decisions. Ukraine has legislative requirements for the bank's governing bodies and management decision-making procedures. Almost all management decisions of banks should be taken collectively. For this, banks create collegial bodies such as committees, commissions, working groups, etc. Unfortunately, collegial management bodies do not always work efficiently. Banking institutions in the country need modern tools to make high-quality and operational management decisions. The analysis of the effectiveness of the collegial management bodies of the bank in modern (crisis) conditions is an urgent issue, both for the management of Ukrainian banks and for the National Bank of Ukraine. The article presents the results of a study of the actual effectiveness of the collegial management bodies of the bank in crisis conditions. The study was conducted from September 1, 2018 to August 30, 2019 by interviewing specialists of Ukrainian banks. According to the results of the study, it was established that the banking institutions of Ukraine take almost all managerial decisions using the collegial principle. All issues requiring a managerial decision are prepared by the bank's specialists and submitted for consideration by the collegial body. However, a number of problems have been identified. The number of collegial bodies organized in banks is overpriced. The number of bank managers involved in the work of such bodies is also overpriced. The organization by banks of a large number of collegial bodies is associated with a lack of quality management. In this regard, the quality of work of collegial bodies is low. Efficiency of decision-making often does not meet modern requirements, while the quality of managerial decisions remains low. Bank performance is declining. Improving the quality of work of governing bodies is required. For this, the article offers a number of recommendations for the management of Ukrainian banks and for the National Bank of Ukraine. Among the recommendations: conducting an audit of the work of collegial bodies of the bank, optimizing the number of members of collegial bodies of the bank, objectively recording meetings of bank bodies, providing individual powers to bank managers.

Keywords: management, management, bank, quality of management, effectiveness of management.