

Олександр Анатолійович ДОБРОВЕНКО

аспірант кафедри фінансів,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
вул. Володимирська, 60, м. Київ, 01601, Україна
E-mail: dobrovenkooa@oschadnybank.com
Телефон: +380503447338

**ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

Добровенко, О. А. Оцінка потенціалу стратегічного розвитку банківської установи [Текст] / Олександр Анатолійович Добровенко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 2. – С. 22-27. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Метою дослідження є оцінка потенціалу стратегічного розвитку банківської установи за допомогою визначення оптимального методу оцінки та системи аналітичних показників, які комплексно характеризують важливі аспекти діяльності банківської установи у стратегічній перспективі. Обґрунтовано необхідність оцінки рівня розвитку банківської установи у процесі стратегічного планування. Визначено оптимальний метод оцінки потенціалу стратегічного розвитку банку на основі комплексної системи аналітичних показників. Проведено оцінку потенціалу розвитку за допомогою вибіркового досліджень таксономічним методом на прикладі комерційних банків. Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю їх використання у діяльності банківських установ для підготовки документів нормативного, прогностного, програмного, методичного характеру, спрямованих на розвиток банківської установи та національної банківської системи загалом.

Ключові слова: конкурентоспроможність; банк; стратегічне планування; потенціал розвитку.

Александр Анатольевич ДОБРОВЕНКО

**ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
БАНКОВСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Аннотация

Целью исследования является оценка потенциала стратегического развития банковского учреждения посредством определения оптимального метода оценки и системы аналитических показателей, комплексно характеризующих важные аспекты функционирования банковского учреждения в стратегической перспективе. Обоснована необходимость оценки уровня развития банковского учреждения в процессе стратегического планирования. Определен оптимальный метод оценки потенциала стратегического развития банка на основе комплексной системы аналитических показателей. Проведена оценка потенциала развития с помощью выборочных исследований таксономическим методом на примере коммерческих банков. Практическое значение полученных результатов определяется возможностью их использования в деятельности банковских учреждений для подготовки документов нормативного, прогностного, программного, методического характера, направленных на развитие банка и банковской системы Украины в целом.

Ключевые слова: конкурентоспособность; банк; стратегическое планирование; потенциал развития.

ESTIMATION OF BANK STRATEGIC DEVELOPMENT POTENTIAL

Abstract

The aim of the research is to estimate the bank strategic potential by the optimal method of strategic development level determining and comprehensively analysis indicators that characterize important aspects of the bank strategic perspective. It has been substantiated the necessity of bank development level assessing in the strategic planning process. The optimum method for estimation of strategic bank development level based on a comprehensive analytic indicators is determined. Evaluation of the potential of using of sample surveys by the taxonomic method on the bank examples is carried out. The practical significance of the results is determined by the possibility of their use to prepare the required documents, forecast, software, methodical nature, aimed at the development of the banking institutions and the national banking system as a whole.

Keywords: *competitiveness; banks; strategic planning; development potential.*

JEL classification: G210

Конкуреноспроможність національної економіки неможлива без сучасної ефективної фінансово-банківської системи, яка в ринковій економіці перебуває у подвійному становищі. Розвиваючись автономно, водночас банківська система є часткою національної економіки і відображає всі процеси, що відбуваються в ній, та сприяє ефективному економічному зростанню країни. У зв'язку з цим, дотримання її конкурентоспроможності є одним із надзвичайно складних і важливих завдань реформ транзитивного періоду.

В Україні становлення повноцінної ринково орієнтованої банківської системи ускладнюється процесом інтеграції країни у світову економіку, глобалізацією та лібералізацією руху капіталу та ринків фінансових послуг [1; 2]. Для зовнішньої конкурентоспроможності банківської системи необхідне середовище усередині країни, яке стимулює її розвиток і наближення до міжнародних стандартів діяльності в частині достатності капіталу, якості активів, рівня стратегічного управління та планування, бухгалтерського обліку, накопичення та передачі інформації.

Різні аспекти конкурентоспроможності досліджували такі відомі вчені, як Д. А. Аакер, І. Ансофф, Дж. Дей, П. Друкер, М. Портер, К. Прахалад, А. Сміт, Г. Хемел та інші. Сьогодні проблеми конкурентоспроможності займають чільне місце у працях багатьох українських вчених, серед яких: І. Акімова, І. Білецька А. Воронкова, Б. Губський, О. Д. Заруба, В. Д. Немцов, А. М. Поручник, Н. Тарнавська, О. Швиданенко, З. Є. Шершньова та ін.

Як зазначає С. М. Козьменко,

конкуреноспроможність банківської організації – це можливість здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної прибуткової реалізації своїх послуг в умовах конкурентного ринку. При цьому створення та реалізація конкурентоспроможних послуг є узагальненим показником стійкості банку, його уміння ефективно використовувати свій фінансовий, науково-технічний і кадровий потенціали [3, с. 264].

Метою дослідження є оцінка потенціалу стратегічного розвитку банківської установи за допомогою системи аналітичних показників. Досягнення цієї мети зумовило вирішення наступних завдань: визначити оптимальний метод оцінки рівня розвитку та аналітичні показники, які комплексно враховують усі аспекти діяльності банківської установи у стратегічній перспективі.

Ефективна корпоративна стратегія може бути репрезентована як інтегрована система, у якій усі елементи узгоджені між собою. Тоді система загалом створюватиме вартість, їй не загрожуватимуть внутрішні суперечки. Трикутник корпоративної стратегії враховує таку логіку. П'ять елементів його – бачення, мета, завдання, ресурси, бізнеси і організація – формують основу корпоративної стратегії. Для досягнення максимального ефекту кожен із елементів має залежати від інших факторів і підтримувати їх, працювати узгоджено. Тоді стратегія буде внутрішньо послідовною [4].

Обрання стратегії і конкурентні переваги перебувають у залежності від рівня розвитку економічного об'єкта. Визначення цього рівня – складне питання. Є різні підходи до його вирішення. Найчастіше це робиться шляхом

упорядкування (ранжування) об'єктів за значенням показника, який обрано для порівняння. Якщо показник один – проблема визначення рівня розвитку об'єктів не є складною, якщо показників декілька – з її вирішенням виникають труднощі. Щоб їх подолати, для комплексної оцінки рівня розвитку банку і визначення його позиції відносно конкурентів було обрано таксономічний метод [5]. Він дає змогу здійснювати багатомірну оцінку рівня розвитку економічних об'єктів на основі системи показників, які відібрані для їх характеристики. Реалізується таксономічний метод за такими етапами:

- визначення показників, що характеризують рівень розвитку банківської установи;
- формування вихідних даних за показниками-характеристиками рівня розвитку банків у вигляді матриці X;
- розрахунки узагальнюючих статистичних показників для кожного показника характеристики банку;
- стандартизація значень показників-характеристик і формування відповідної матриці Z;
- визначення напрямів бажаної зміни показників-характеристик банків (максимізація, мінімізація або нормативне значення), знаходження еталонних значень показників і формування еталонного вектора розвитку банків P, до якого відносяться найкращі значення показників;
- визначення квадратичних відхилень стандартизованих значень показників-характеристик від еталонних значень і розрахунок комплексного показника рівня

розвитку банку таксономічним методом [6, с. 21].

Рівень розвитку банку – економічна категорія, що використовується для характеристики його відносного становища у ринковому середовищі. Щоб визначити це становище, потрібен комплекс різноманітних кількісних і якісних показників, які характеризують різні аспекти діяльності банків. Формування такого комплексу показників потребує спеціальних теоретичних та практичних досліджень.

Одним із сучасних інструментів, який дає змогу забезпечити комплексний підхід та ефективно впровадження і реалізацію стратегічного плану банківської установи, є збалансована система показників (Balanced Scorecards). Розроблена Р. С. Капланом та Д. П. Нортеном у 1992 році концепція управління на основі системи збалансованих показників останнім часом набула найбільшого поширення та визнання. Як зазначають її автори, основне призначення системи – відобразити місію та загальну стратегію організації в системі взаємопов'язаних показників [7, с. 25].

На підставі офіційних даних Національного банку України та даних досліджуваних комерційних банків щодо основних показників діяльності можна системно охарактеризувати рівень розвитку банків за допомогою збалансованої системи показників [8; 9]. Наступна система показників, яка містить фінансові показники, показники ефективності роботи з клієнтами, показники потенціалу внутрішніх процесів та управління персоналом, комплексно характеризує стратегічні напрями розвитку банку (таблиця 1).

Таблиця 1. Система показників оцінки рівня розвитку банківської установи

Показник		Назва
Фінанси	X1	Рентабельність капіталу (ROA), %
	X2	Рентабельність активів (ROE), %
Клієнти	X3	Частка кредитів, наданих клієнтам, %
	X4	Частка депозитів клієнтів, %
	X5	Чиста операційна маржа, %
Процеси	X6	Ефективність використання трудових ресурсів, %
	X7	Ефективність банківської мережі, тис. грн
	X8	Рівень інвестування у розвиток ІТ-технологій на 1 працівника, тис. грн
	X9	Продуктивність праці, тис. грн
Персонал	X10	Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн
	X11	Середня заробітна плата, грн / міс.
	X12	Інвестування у навчання на 1 працівника, грн
	X13	Рентабельність утримання персоналу, %

Для порівняльного аналізу рівня розвитку на прикладі АТ «Ощадбанк» було взято його найближчих конкурентів за розмірами активів за класифікацією НБУ: «Приватбанк», «Райффайзенбанк “Аваль”» та «Укресімбанк».

Виходячи з офіційних статистичних даних по цих банках за 2011-2012 роки за вищенаведеними формулами показників оцінки рівня розвитку банку, розраховуються значення X_i для кожного банку, їх середнє значення $X_{i\text{сеп}}$ за формулою:

$$X_{ісер} = \frac{\sum_{n} \frac{X_{2011} + X_{2012}}{2}}{n} \quad (1)$$

де X_{2011} , X_{2012} – показник X_i за відповідний період, n – кількість банків у розрахунку, та середньоквадратичне значення показників розвитку $X_{іскв}$ за формулою:

$$X_{іскв} = \sqrt{\frac{X_{2011}^2 + X_{2012}^2}{2}} \quad (2)$$

За даними вихідних показників-характеристик $X_{ісер}$ та $X_{іскв}$ розрахуємо стандартизовані значення Z_i , як результату ділення різниці між фактичним (X_i) і середнім значенням вихідного показника-характеристики ($X_{ісер}$) на його середньоквадратичне значення ($X_{іскв}$). Результати розрахунків наведено у таблиці 2.

Таблиця 2. Показники розвитку банківських установ станом на 01.01.2013 р. (стандартизовані значення)

Показник		«Приватбанк»	«Укресімбанк»	«Ощадбанк»	«Райфайзен банк «Аваль»	Мінімальне значення	Максимальне значення	Еталонне значення (Z_0)
Фінанси	Z_1	0,4690	-1,6012	0,2883	-6,7028	-6,7028	0,4690	0,4690
	Z_2	0,5498	-3,5591	-0,1033	-5,9339	-5,9339	0,5498	0,5498
Клієнти	Z_3	0,5114	-0,4121	-0,1622	-0,8798	-0,8798	0,5114	0,5114
	Z_4	0,4957	-0,2190	-0,3718	-0,8700	-0,8700	0,4957	0,4957
	Z_5	-0,0728	-0,3722	-0,0440	0,2805	-0,3722	0,2805	0,2805
Процеси	Z_6	-0,1375	-0,6235	0,2097	0,2291	-0,6235	0,2097	0,2097
	Z_7	-2,1982	0,6918	-10,5873	-0,7709	-10,5873	0,6918	0,6918
	Z_8	-0,6849	0,4676	-1,3933	0,4242	-1,3933	0,4676	0,4676
	Z_9	-0,1239	0,5338	-1,6971	-0,5853	-1,6971	0,5338	0,5338
Персонал	Z_{10}	0,5578	0,3697	-0,4583	-10,1173	-10,1173	0,5578	0,5578
	Z_{11}	-0,0452	0,4221	-0,7255	0,0084	-0,7255	0,4221	0,4221
	Z_{12}	-0,2503	0,4522	0,4315	0,2279	-0,2503	0,4522	0,4522
	Z_{13}	0,5351	-0,2771	0,0736	-10,6496	-10,6496	0,5351	0,5351

На основі стандартизованих значень для кожного моменту спостережень було розраховано рівні розвитку (D_i) та потенціал розвитку (P_i) по кожному з досліджуваних банків (таблиця 3).

З таблиці видно, що рівень розвитку (D_i) АТ «Ощадбанк» складає 45,3 %, при цьому загальний потенціал стратегічного розвитку (P_i) – 54,7 % відносно найближчих банків-конкурентів.

Більш глибоке дослідження визначило потенціал розвитку у кожній з перспектив збалансованої системи показників (таблиця 4).

Таким чином, АТ «Ощадбанк» має найбільшу увагу у процесі розробки та реалізації стратегічного плану звертати на збільшення ефективності організаційних процесів (перспектива «Процеси»), в першу чергу

оптимізації філійної мережі, в якому потенціал покращення порівняно з банками-конкурентами складає 90 %. Також, слід активізувати роботу з клієнтами (перспектива «Клієнти») для збільшення ринкової частки з кредитування та залучення коштів клієнтів (потенціал розвитку – 49 %).

Наявність позитивних результатів дослідження показників рівня розвитку банків та їх впливу на фінансові результати діяльності банку і становище у ринковому середовищі заохочує до проведення досліджень за наведеною методикою у практичній діяльності банків України. Крім того, доцільно подальші дослідження перемістити у площину аналізу нелінійних зв'язків між показниками.

Таблиця 3. Розрахунок рівня розвитку банківських установ станом на 01.01.2013 р.

Показник		«Приватбанк»	«Укрексімбанк»	«Ощадбанк»	«Райфайзенбанк «Аваль»»
Фінанси	D ₁	0,000	4,286	0,033	51,435
	D ₂	0,000	16,883	0,427	42,038
Клієнти	D ₃	0,000	0,853	0,454	1,935
	D ₄	0,000	0,511	0,753	1,865
	D ₅	0,125	0,426	0,105	0,000
Процеси	D ₆	0,121	0,694	0,000	0,000
	D ₇	8,352	0,000	127,218	2,140
	D ₈	1,328	0,000	3,463	0,002
	D ₉	0,433	0,000	4,977	1,252
Персонал	D ₁₀	0,000	0,035	1,032	113,957
	D ₁₁	0,218	0,000	1,317	0,171
	D ₁₂	0,494	0,000	0,000	0,050
	D ₁₃	0,000	0,660	0,213	125,099
Сума $\sum D_i$		11,070	24,348	139,993	339,945
$C_{i0} = (\sum D_i)^{1/2}$		3,327	4,934	11,832	18,438
Сума $\sum C_{i0}$				38,531	
Середнє C_{0cp}				9,633	
Еталон $C_0 = C_{0cp} + 2 * (\sum C_{i0} / 4)^{1/2}$				21,641	
$(C_0 - C_{0cp})^2$		39,760	22,075	4,836	77,525
$D_i = 1 - C_{i0} / C_0$		0,846	0,772	0,453	0,148
$P_i = 1 - D$		0,154	0,228	0,547	0,852

Таблиця 4. Потенціал розвитку банківських установ у розрізі перспектив, %

Перспектива	«Приватбанк»	«Укрексімбанк»	«Ощадбанк»	«Райфайзенбанк «Аваль»»
Фінанси	0,0	40,2	5,9	84,6
Клієнти	15,1	57,2	49,0	83,4
Процеси	24,7	6,4	90,0	14,2
Персонал	4,9	4,9	9,3	90,2

Список літератури

1. Лютий, І. Конкурентоспроможність банків в умовах глобалізації та лібералізації руху капіталу [Текст] / І. Лютий, О. Юрчук // Вісник НБУ. – 2006. – № 11. – С. 18-25.
2. Корнеєв, В. Конкурентоспроможність банків України в умовах лібералізації ринків фінансових послуг [Текст] / В. Корнеєв // Вісник НБУ. – 2007. – № 11. – С. 14-17.
3. Козьменко, С. М. Стратегічний менеджмент банку [Текст] : навч. посіб. / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми: ВТД "Університ. кн.", 2003. – 734 с.
4. Коллінс, Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурный подход [Текст] / Д. Дж. Коллінс, С. А. Монтгомери. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.
5. Плюта, В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа [Текст] / В. Плюта; пер. с польского. – М.: Статистика. – 1980. – 151 с.
6. Тищенко, О. Конкурентні переваги банків [Текст] / О. Тищенко, Г. Азаренкова, В. Сословський // Вісник НБУ. – 2008. – № 9. – С. 20-24.
7. Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей; пер. с англ. [Текст] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
8. Офіційний сайт Національного банку України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bank.gov.ua>.

9. Річні фінансові звіти комерційних банків: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eximb.com>, <http://www.privatbank.ua>, <http://www.oshadnybank.com>, <http://www.aval.ua>.

References

1. Lyuty, I., Jurchuk, O. (2006). *Competitiveness of banks in the context of globalization and liberalization of capital movements [Konkurentospromozhnist bankiv v umovah globalizatsii ta liberalizatsii ruhu kapitalu]*. Herald of the National Bank of Ukraine, 11, 18-25.
2. Korneev, V. (2007). *Banks of Ukraine competitiveness in liberalization of financial services conditions [Konkurentospromozhnist bankiv Ukrainy v umovah liberalizatsii rynkiv finansovyh poslug]*. Herald of the National Bank of Ukraine, 11, 14-17.
3. Kozmenko, S. M., Shpyg, F. I., Voloshko, I. B. (2003). *Bank strategic management [Strategichnyi menedzment banku]*. Sumi: Universit. book.
4. Collins, D. & Montgomery, S. (2007). *Corporate Strategy. Resource Approach*. Moscow: Olympus-Business.
5. Pluta, V. (1980). *Comparative multivariate analysis in economic research: Methods taxonomy and factor analysis*. Moscow: Statistics.
6. Tishchenko, O., Azarenkova, G., Soslovsky, V. (2008). *Bank Competitive Advantages [Konkurentni perevagy bankiv]*. Herald of the National Bank of Ukraine, 9, 20-24.
7. Kaplan, R. (2004). *Oriented organization strategy. As a new business environment thrive organizations using balanced scorecard*. Moscow: Olympus-Business.
8. *The official site of the National Bank of Ukraine*. (2013). Retrieved September 15, 2013, from : <http://bank.gov.ua>.
9. *Annual financial reports of commercial banks*. (2013). Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.eximb.com>, <http://www.privatbank.ua>, <http://www.oshadnybank.com>, <http://www.aval.ua>.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2013 р.