

# ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

УДК 336.77.067

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

**Ковальчук В. Г.,**

*д. держ. упр., доц.,*

*завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін,  
Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ “Університет банківської справи”,  
м. Харків;*

**Майстренко І. С.,**

*слухач магістратури,*

*Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ “Університет банківської справи”,  
м. Харків*

Надано загальну оцінку ефективної корпоративної стратегії банківської установи. Запропоновано за допомогою таксономічного методу здійснювати багатомірну оцінку рівня розвитку економічних об'єктів на основі системи показників, які відібрані для їх характеристики, розглянуто етапи такого методу. Виділено основні конкурентні переваги та недоліки стратегічного розвитку АТ КБ “Приватбанк”, сформовано методичні рекомендації стосовно його удосконалення.

**Ключові слова:** стратегічний розвиток, конкурентні переваги, корпоративна стратегія, банк, показники.

**Kovalchuk V. G.,**

*Doctor in Public Administration, Associate Professor,*

*Head of the Management and Social-Humanitarian disciplines Department,  
Kharkiv Educational and Scientific Institute of the State Higher Education Institution  
“Banking University”, Kharkiv;*

**Maistrenko I. S.,**

*Students of the magistracy,*

*Kharkiv Educational and Scientific Institute of the State Higher Education Institution  
“Banking University”, Kharkiv*

## INNOVATIVE APPROACHES TO ASSESSING THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF BANKING INSTITUTION

The article provides general assessment of the effective corporate strategy of banking institution. It proposes using a taxonomic method to carry out the multivariate assessment of development status of economic objects on the basis of indicator system selected for their characteristics, and considers the stages of this method. The main competitive advantages and disadvantages of the strategic development of PJSC CB “Privatbank” are highlighted, and methodical recommendations for its improvement are formulated.

**Key words:** strategic development, competitive advantages, indicators, corporate strategy, bank.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток економіки України, а також сучасний стан банківської системи України характеризується суттєвою зміною результатів функціонування банків, особливо в умовах політично-економічної нестабільності та стримувальної політики центрального банку. За таких умов

© Ковальчук В. Г., Майстренко І. С., 2018

банкам україні необхідно, упроваджуючи сучасні інноваційні технології, максимально ефективно вирішувати завдання, що спрямовуються на забезпечення їхньої як поточної, так і перспективної діяльності. Оперативне та адекватне реагування і на внутрішні, і на зовнішні чинники, що впливають на фінансову діяльність банку та на розвиток банку в цілому, є комплексним завданням, що може бути вирішене завдяки гнучким підходам до управління розвитком банків. У цьому зв'язку дослідження питань організації системи розвитку банків набуває особливого значення, що й зумовлює актуальність обраної теми та доцільність проведення досліджень для розвитку визначеного питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням кредитної діяльності банків та оцінюванню її ефективності присвячено роботи багатьох українських науковців. Оцінюванню портфеля проблемних кредитів у контексті забезпечення стабільності банківської системи присвячено праці таких авторів, як С. Веретюк [1], В. Вілінський [1], В. Корнеєв [2], О. Тищенко [3], Р. Феуер [6] та ін.

**Метою статті є** оцінювання стратегічного розвитку досліджуваного банку на основі його конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективну корпоративну стратегію може бути репрезентовано як інтегровану систему, у якій усі елементи узгоджено 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 й організація – формують основу корпоративної стратегії.

Для досягнення максимального ефекту кожен з елементів має залежати від інших факторів і підтримувати їх, працювати узгоджено. Тоді стратегія буде внутрішньо послідовною [1].

Обрання стратегії та 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 комплексного оцінювання рівня розвитку банку і визначення його позиції відносно конкурентів було обрано таксономічний метод [2].

Цей метод дає змогу здійснювати багатомірне оцінювання рівня розвитку економічних об'єктів на основі системи показників, відібраних задля їхньої 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 узагальнювальних 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].

Рівень розвитку банку – економічна категорія, що використовується для характеристики його відносного становища в ринковому середовищі.

Щоб визначити це становище, потрібен комплекс різноманітних кількісних і якісних показників, що характеризують різні аспекти діяльності банків. Формування такого комплексу показників потребує спеціальних теоретичних та практичних досліджень [6].

Одним із сучасних інструментів, який дає змогу забезпечити комплексний підхід та ефективне упровадження й реалізацію стратегічного плану банківської установи, є збалансована система показників (Balanced Scorecards). Розроблена Р. С. Капланом та Д. П. Нортеном у 1992 р. концепція управління на основі системи збалансованих показників останнім часом набула найбільшого поширення та визнання. Згідно з концепцією, основне призначення системи – відобразити місію та загальну стратегію організації в системі взаємопов'язаних показників.

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 [3]. 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 (табл. 1).

Таблиця 1

Система показників оцінювання 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 одного працівника, тис. грн
	X9	Продуктивність праці, тис. грн
Персонал	X10	Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн
	X11	Середня заробітна плата, грн/міс.
	X12	Інвестування в навчання на одного працівника, грн
	X13	Рентабельність утримання персоналу, %

Джерело: розроблене автором за даними [5].

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

Виходячи з офіційних статистичних даних щодо цих банків за 2017 р. – III квартал 2018 р., за вищенаведеними формулами показників оцінювання рівня розвитку банку розраховуються значення  $X_i$  для кожного банку, їхнє середнє значення  $X_{ісер}$  за формулою

$$X_{ісер} = \frac{\sum_{i=1}^n X_{2017} + X_{2018}}{n} \quad (1)$$

де  $X_{2017}$ ,  $X_{2018}$  – показник  $X_i$  за відповідний період,

$n$  – кількість банків у розрахунку,

а також середньоквадратичне значення показників розвитку  $X_{ісер}$  за формулою

$$X_{ісер} = \sqrt{\frac{X_{2017}^2 + X_{2018}^2}{2}} \quad (2)$$

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

Таблиця 2

Показники розвитку банківських установ станом на 1 жовтня 2018 р.  
(стандартизовані значення)

Показник		“Приватбанк”	“Укрексімбанк”	“Ощадбанк”	“Райффайзен-банк “Аваль”	Мінімальне значення	Максимальне значення	Еталонне значення (Z0)
Фінанси	Z1	0,4690	-1,6012	0,2883	-6,7028	-6,7028	0,4690	0,4690
	Z2	0,5498	-3,5591	-0,1033	-5,9339	-5,9339	0,5498	0,5498
Клієнти	Z3	0,5114	-0,4121	-0,1622	-0,8798	-0,8798	0,5114	0,5114
	Z4	0,4957	-0,2190	-0,3718	-0,8700	-0,8700	0,4957	0,4957
	Z5	-0,0728	-0,3722	-0,0440	0,2805	-0,3722	0,2805	0,2805
Процеси	Z6	-0,1375	-0,6235	0,2097	0,2291	-0,6235	0,2097	0,2097
	Z7	-2,1982	0,6918	-10,5873	-0,7709	-10,5873	0,6918	0,6918
	Z8	-0,6849	0,4676	-1,3933	0,4242	-1,3933	0,4676	0,4676
	Z9	-0,1239	0,5338	-1,6971	-0,5853	-1,6971	0,5338	0,5338
Персонал	Z10	0,5578	0,3697	-0,4583	-10,1173	-10,1173	0,5578	0,5578
	Z11	-0,0452	0,4221	-0,7255	0,0084	-0,7255	0,4221	0,4221
	Z12	-0,2503	0,4522	0,4315	0,2279	-0,2503	0,4522	0,4522
	Z13	0,5351	-0,2771	0,0736	-10,6496	-10,6496	0,5351	0,5351

Джерело: розроблене автором за даними [6].

На основі стандартизованих значень для кожного моменту спостережень було розраховано рівні розвитку ( $D_i$ ) та потенціал розвитку ( $P_i$ ) за кожним із досліджуваних банків (табл. 3).

Таблиця 3  
Розрахунок рівня розвитку банківських установ станом на 01.10.2018 р.

Показник		“Приватбанк”	“Укресімбанк”	“Ощадбанк”	“Райффайзенбанк “Аваль”
Фінанси	D1	0,000	4,286	0,033	51,435
	D2	0,000	16,883	0,427	42,038
Клієнти	D3	0,000	0,853	0,454	1,935
	D4	0,000	0,511	0,753	1,865
	D5	0,125	0,426	0,105	0,000
Процеси	D6	0,121	0,694	0,000	0,000
	D7	8,352	0,000	127,218	2,140
	D8	1,328	0,000	3,463	0,002
	D9	0,433	0,000	4,977	1,252
Персонал	D10	0,000	0,035	1,032	113,957
	D11	0,218	0,000	1,317	0171
	D12	0,494	0,000	0,000	0,050
	D13	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

Джерело: розроблене автором за даними [6].

З табл. 3 видно, що рівень розвитку ( $D_i$ ) АТ “Приватбанк” складає 84,6 %, при цьому загальний потенціал стратегічного розвитку ( $P_i$ ) – 54,7 % відносно найближчих банків-конкурентів. Більш глибоке дослідження визначило потенціал розвитку в кожній із перспектив збалансованої системи показників (табл. 4).

Таблиця 4  
Потенціал розвитку банківських установ у розрізі перспектив, %

Перспектива	“Приватбанк”	“Укресімбанк”	“Ощадбанк”	“Райффайзенбанк “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

Джерело: розроблене автором за даними [6].

Таким чином, АТ “Приватбанк” має у процесі розроблення та реалізації стратегічного плану найбільшу увагу звертати на збільшення ефективності

організаційних процесів (перспектива “Процеси”), у першу чергу оптимізації філіальної мережі, у якому потенціал покращання 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 %).

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок.**

Визначено, що АТ КБ “Приватбанк” слід активізувати роботу з клієнтами у розрізі кредитування для збільшення ринкової частки з кредитування та залучення коштів клієнтів, що здебільшого стосується сектора малого та середнього бізнесу. Виконання подібної стратегії дозволить банку стабілізувати свою діяльність у напрямі ефективного кредитування та дозволить банку сформувати якісний кредитний портфель, що наразі відповідає стратегічному розвитку досліджуваного банку. Саме напрям упровадження сучасних банківських технологій для формування кредитного портфелю може стати пріоритетним у подальших дослідженнях авторів.

**Список використаних джерел**

1. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51–58.
2. Корнєєв В. Конкурентоспроможність банків України в умовах лібералізації ринків фінансових послуг. *Вісник НБУ*. 2017. № 11. С. 14–17.
3. Офіційний сайт АТ КБ “ПРИВАТБАНК”. URL: <https://privatbank.ua/ua>.
4. ПриватБанк: фінансова звітність 2018. URL: <https://privatbank.ua/ru/about/finansovaja-otchetnost/>.
5. Тищенко О., Азаренкова Г., Сословський В. Конкурентні переваги банків. *Вісник НБУ*. 2018. № 9. С. 20–24.
6. Феурер Р., Чахарбарі К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. *Менеджмент: дайджест*. 2001. 25 берез. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html/>.

Надійшла до редколегії 20.11.2018 р.

УДК 351.82: 338.24

## РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

**Майстро С. В.,**

*д. держ. упр., проф., професор кафедри економічної політики та менеджменту,  
Харківський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
м. Харків*

**Майстро Р. Г.,**

*к. е. н., доц., доцент кафедри економіки та маркетингу,  
Національний технічний університет “ХПІ”, м. Харків*

**Майстро Д. С.,**

*студент, Національний технічний університет “ХПІ”, м. Харків*

Охарактеризовано сучасний стан та результативність державної податкової політики в Україні. Визначено основні проблеми та суперечності державної податкової політики в Україні. Окреслено основні напрями удосконалення державної податкової політики в умовах економічних трансформацій.

**Ключові слова:** державна податкова політика, економічні трансформації, державна фіскальна служба.

© Майстро С. В., Майстро Р. Г., Майстро Д. С., 2018