

Cheberiaiko O. V.

Riabokon O. A.

Taras Shevchenko National University of Kyiv

TAX POWERS DECENTRALIZATION: EXPERIENCE OF GERMANY AND UKRAINE

Summary

It's considered the theoretical principles of fiscal decentralization and its proven impact on the socio-economic development. It's studied the German model of local budgets. The role in shaping tax revenues of local budgets in Germany and Ukraine is researched. It's researched the structure of tax revenue in the context of changes in the budget and tax legislation in a decentralized tax powers. It's formed the list of areas targeted as ways to increase economic and financial independence of regions of Ukraine.

Keywords: fiscal decentralization, local budget, local taxes and fees local governments.

УДК 336.713: 005.35

Шаповалова С. М.

Шаповалова А. С.

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ЧИННИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ВАРТОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У статті розглянуто сутність вартості банку та шляхи її підвищення. Запропоновано концепцію корпоративної соціальної відповідальності як таку, що сприяє зростанню вартості банку через взаємодію з його стейкхолдерами. Сформульовано стратегії створення вартості банку на основі використання цінностей КСВ, які витікають із об'єктивної взаємодії банку з його специфікою і розміром та типом зовнішнього середовища.

Ключові слова: вартість банку, корпоративна соціальна відповідальність, стейкхолдери, модернізація, стратегія впливу на оточення, перебудова, стратегія ліпшого вибору, стратегія зміни оточення.

Постановка проблеми. Перед банківськими установами сучасність висуває дилему, вимагаючи переорієнтації власної діяльності з прибутково-орієнтованої на соціально-орієнтовану, адже сьогоднішні цінності бізнесу включають у себе відповідальне ставлення до економічного середовища. Такі цінності повинні бути прийняті банками, а шляхи їх реалізації – відобразитися в концепції корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ). Враховуючи важливість реалізації сьогоднішнього поєднання сутності банків як системи, що ставить перед собою економічні цілі, та системи, що діє згідно з цінностями соціально відповідального бізнесу. У статті буде розглянуто вплив КСВ на реалізацію економічних цілей прибутковості банківських установ.

Аналіз останніх досліджень та виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми. Сучасна теорія фінансів бачить мету банківської діяльності в отриманні якомога більшого прибутку для своїх власників, а теорії управління створили безліч концепцій, що дають змогу цього досягти. Одна із таких концепцій – Value Based Management (VBM), вивченням якої займаються західні спеціалісти (Б. Стюарт, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін). Сутність цієї концепції, яку деякі перекладають як концепцію вартісного управління, у тому, що вартість компанії зростає, якщо в довгостроковій перспективі компанія має можливість генерувати позитивні фінансові потоки, що перевищують вартість залученого капіталу. Нині ця концепція поки що не має вітчизняного аналога. У банківському бізнесі, на відміну від небанківських установ, така вона заслуговує особливої уваги, адже банкам необхідно забезпечити активи власним капіталом необхідного

розміру, а резерви капіталу стають запорукою сталого розвитку. На відміну від старих бухгалтерських показників ефективності банківської діяльності (EPS, ROI, ROA, ROE), концепція вартісного управління (VBM) дає керівникам банків нові, більш наочні показники для вимірювання ефективності бізнесу. Наприклад, Economic Value Added (EVA), який представляє фактичний економічний прибуток, Market Value Added (MVA), який відображає різницю між ринковою вартістю і вартістю інвестованого в капіталу, а також вартість усіх майбутніх економічних надлишків, що інвестори очікують, під час генерації компанією протягом життя [1].

Компоненти EVA дають змогу визначити основні рушійні сили вартості банку. До них відносяться: NOPAT (чистий операційний прибуток після сплати податків), WACC (середньозважена вартість капіталу), і IC (інвестований капітал). Правильна зміна цих сил (наприклад, зниження WACC або збільшення NOPAT) призводять до збільшення вартості банківської установи для її акціонерів.

У контексті впливу банківської установи на зовнішнє середовище і суспільство варто зазначити, що до елементів цього середовища відносять таке поняття, як стейкхолдери (зацікавлені сторони) – акціонери, громади та окремі особи, держава, які мають законні інтереси в юридичних, економічних чи соціальних аспектах діяльності банку, становлять особливий інтерес для нього, адже можуть прямо або опосередковано впливати на його діяльність. Реалізація концепції зацікавлених сторін вимагає (і це її головний атрибут) концентрації рішень банківського менеджменту (у особі Наглядової ради, Ради директорів чи Правління) на законних інтересах усіх зацікавлених сторін.

Така поведінка банківської установи дає можливість їй генерувати блага для зацікавлених сторін впродовж тривалого часу та є засобом досягнення сталого розвитку [3]. Така концепція підкреслює важливість відносин зі стейкхолдерами у створенні організаційного багатства, особливо для великих банківських установ. Стейкхолдери ідентифікуються через фактичну або потенційну шкоду і вигоду, яку вони відчувають або очікують в результаті діяльності банку, або його бездіяльності [2].

Пізніше Л. Престон доповнив це визначення наступним висловом: «люди і групи, які отримують користь тільки в тому випадку, коли організація в цілому несе втрати, не є стейкхолдерами, хоча вони можуть бути зацікавлені в її діях» [4]. Водночас варто відзначити, що переорієнтація цілей банківської діяльності на задоволення інтересів стейкхолдерів може негативно вплинути на саму банківську установу. Адже нехтування власними цілями заради інтересів суспільства може призвести до недоотримання прибутку та втрата вартості установи. Це, у свою чергу, рівнозначно відтоку капіталу, задіяного у бізнесі, що рано чи пізно може призвести до банкрутства.

Мета статті. Отже, виникає суперечливість між двома поглядами на питання корпоративної соціальної відповідальності банківських установ: перший стверджує, що турбота про зовнішнє середовище та суспільство має призвести до збільшення вартості установи, а другий про можливу шкоду для бізнесу у разі нехтування власними інтересами заради стейкхолдерів. Обидва погляди на взаємозв'язок концепцій КСВ та VBM не є вдалі виправданими та дослідженими. Використання концепції корпоративної соціальної відповідальності та взаємодія зі стейкхолдерами з метою підвищення вартості банківського бізнесу, не маючи відповідного теоретичного підґрунтя, може призвести до невиправданих ризиків банківської діяльності, що є вкрай небажаним. Таким чином, метою статті є аналіз умов і можливостей трансформації соціально відповідальної діяльності у вартості банківської установи.

Викладення основного матеріалу. Аналіз можливостей створення вартості банку на основі відповідальності перед зовнішнім середовищем і суспільством потрібно розпочати з дослідження чинників, що впливають на рівень вартості банківської установи (NOPAT, WACC і IC).

Банки функціонують як відкрита система у своєму середовищі, яке має відповідні елементи, що не є частиною системи, але чинять на неї відповідний вплив і навпаки – система чинить вплив на оточуючі елементи. Тому необхідно підкреслити, що чинники вартості банку є результатом його діяльності, типу його зовнішнього середовища та їх взаємодії [5].

Саме тому при підвищенні вартості банку через піклування та відповідальне ставлення до зовнішнього середовища й місцевого суспільства необхідно мати на увазі такі чинники (рис. 1).

Важливо відзначити, що вплив банку на зовнішнє середовище та суспільство не має бути пов'язаним з реакцією зворотного зв'язку цих елементів до внутрішнього середовища, що буде змінювати вартість банківської установи. Варто також зазначити, що вплив банку на зовнішнє середовище і суспільство може

призвести до реакції інших елементів зовнішнього середовища (стейкхолдерів) банку, які матимуть можливість істотно вплинути на рівень вартості банку. Тому необхідно розрізняти основних стейкхолдерів, які будуть здійснювати найбільший тиск на банк, та які чутливі до впливу банківської установи на її зовнішнє середовище. До них відносяться: власники банку (акціонери), держава, клієнти та партнери (постачальники, інші банки та підприємства).

Взаємодія між банком і окремими елементами зовнішнього середовища (стейкхолдерами) за певних умов може сприяти перетворенню соціально відповідальної діяльності банку у підвищення його вартості. Ці елементи й умови, що визначають процес підвищення вартості, представлені в таблиці 1.

Описані у таблиці 1 реакції стейкхолдерів, зміни у вартості банку та умови такої взаємодії зі стейкхолдерами дають змогу визначити детермінанти позитивної кореляції між початком діяльності згідно з цінностями КСВ та підвищенням вартості банку. Дуже важливо ретельно проаналізувати кореляцію між вартістю заходів, спрямованих на КСВ та масштабами підвищення вартості банківської установи та її репутації.

Дані таблиці 1 дають змогу визначити конкретні напрями реакції зацікавлених сторін зовнішнього середовища на дії банку щодо соціальної відповідальності, та трансформацію такої реакції у відповідні чинники створення вартості банківської установи. Це дає змогу створити карту взаємозв'язку між вартістю банківської установи та діями щодо реалізації цінностей соціально відповідального бізнесу. Карта може бути використана як основа для створення моделі фінансового аналізу КСВ. Карта показує вартість банку як функцію чинників вартості, що у свою чергу, представлені як функції поведінки стейкхолдерів на банківські дії щодо КСВ.

Варто також підкреслити, що у таблиці 1 наведено умови для позитивних реакцій окремих елементів зовнішнього середовища на запровадження КСВ банківською установою. Тим не менш негативні реакції можливі, викликаючи зниження вартості банківської установи, пов'язані з використанням деяких принципів КСВ (які не повинні бути ігноровані в аналізі можливостей створення вартості на основі соціально відповідальної діяльності), проте їх розгляд не входить у коло цього дослідження.



Рис. 1. Чинники формування вартості банківської установи через відповідальне ставлення до зовнішнього середовища і суспільства

Таблиця 1

Вплив окремих елементів економічного середовища (стейкхолдерів) банку на його вартість у результаті діяльності банку згідно з цінностями корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)

Стейкхолдери	Можлива реакція стейкхолдера на КСВ банку	Умови, за яких така реакція відбувається	Зміна вартості банківської установи в результаті реакції зворотного зв'язку між стейкхолдерами і КСВ банківської установи
ДЕРЖАВА (наприклад, НБУ, Міністерство фінансів, ФГВФО та ін.)	1) Скасування штрафів, надання податкових пільг та зменшення інших відрахувань, пов'язаних з функціонуванням системи банківського регулювання та нагляду. 2) Скасування вимог та обмежень, видача банківських дозволів та ліцензій, що сприяє охопленню банком більшої частини ринку. 3) Надання кредитів рефінансування. 4) Зменшення відповідальності за вчинення збитків чи порушення деяких нормативних вимог. 5) Підтримка банківської установи шляхом призначення її банком-агентом (наприклад при виплаті компенсації вкладникам від ФГВФО).	1) Проведення центральним банком політики стимулювання банківської діяльності та грошового обігу в рамках загальнодержавної стратегії стимулювання економіки під час виходу з економічних криз. 2) Прагнення центрального банку подолати монополію у банківському секторі. 3) Відповідність банківської установи обов'язковим вимогам та дотримання нею економічних нормативів. 4) Необхідність очищення банківського сектору від неблагонадійних банків.	1) Більш низькі витрати - вище NOPAT. 2) Зменшення оподаткування - вище NOPAT. 3) Збільшення кількості клієнтів - вище NOPAT. 4) Зниження ризику діяльності - більш низька вартість капіталу (WACC) і підвищення доступності капіталу (можливе зростання IC).
ВЛАСНИКИ (наприклад, акціонери, пайовики та ін.)	1) Підвищення інтересу в інвестуванні в банку (придбанні акцій, облігацій). 2) Зниження очікування щодо повернення інвестицій та отримання доходу у вигляді дивідендів.	1) Підвищений рівень економічної небезпеки інвестування у банк у разі нестабільності фондового ринку). 2) Власники прийняли рішення про їх інвестицій на основі критеріїв соціальної відповідальності (Соціально відповідальні інвестиції), коли банк приймає участь у благодійних заходах, є спонсором спортивних заходів тощо.	1) Зниження WACC. 2) Підвищення доступності капіталу (що може відобразити в підвищеній IC).
КЛІЄНТИ	1) Підвищення інтересу до послуг банку.	1) На підставі рішення стати клієнтом банку, який спрямовує свій прибуток на заходи щодо підтримки громад, навколишнього середовища чи соціальних проектів (як прагнення людей приєднатись до гарної справи). 2) Бажання стати клієнтом благонадійного та відповідального банку, адже він, зазвичай, є більш стабільним.	1) Збільшення обсягу продажів – вище NOPAT. 2) Можливість зростання цін - вище NOPAT. Можливість отримання початкового внеску для майбутнього продажу (вище NOPAT або зменшується WACC).
ПАРТНЕРИ (Наприклад, інші банки, страхові та інвестиційні компанії)	1) Підвищення інтересу співробітництва.	1) Здійснення сумісних проектів КСВ (наприклад, надання безкоштовного медичного страхування від партнера працівникам банку). 2) Перехресне фінансування для благонадійних банків.	1) Зниження витрат (і, отже - можливість зниження ціни і збільшення обсягу продажів або збільшує прибутковість - збільшення NOPAT). 2) Можливість більш прозоро висвітлювати діяльність (збільшення WACC або збільшення NOPAT).

Враховуючи, що специфіка та розмір банку, тип зовнішнього середовища (зацікавлені сторони), а також взаємодія між банком та його стейкхолдерами, важливі для бажаної трансформації чинників вартості, можна сформулювати п'ять типів стратегій створення вартості банківської установи на основі використання цінностей КСВ.

Стратегія модернізації концентрується на створенні вартості банківської установи на основі вдосконалення процесів, що відбуваються у банку, що призводить до зниження негативного впливу на зовнішнє середовище і суспільство, яке, у свою чергу, може призвести до поліпшення чинників вартості банку. Банки є учасниками непромислового бізнесу, проте, багато з них не можуть залишатися осторонь від загрози негативної зміни клімату і глобального потепління. У рамках стратегії

модернізації банки можуть запроваджувати різні програми, спрямовані на скорочення споживання ресурсів: води, енергії, паперу, що призводить до скорочення витрат виробництва. З іншого боку, банки можуть проявляти себе відповідально щодо економіки: постійне дотримання вимог НБУ, запровадження ризик-менеджменту, що рекомендує таку банківську установу як стабільну і системну.

Стабільність банківської установи неминуче приваблює інвесторів, навіть за умови невеликих відсотків дивідендів, а вдосконалення бізнес-процесів, дають змогу банку досягти наступних ефектів: зниження витрат, відсутність штрафів, зниження вартості капіталу, збільшення доступності капіталу і збільшення продажів. Такі ефекти призводять до збільшення вартості банківської уста-

нови, якщо, звичайно, у стейкхолдерів безпосередньо є така можливість.

Прикладом стратегії модернізації є АТ «УкрСиббанк», який активно впроваджує у свою діяльність проект «Зелений офіс», який націлений на зменшення негативного впливу діяльності банку на довкілля шляхом раціонального використання ресурсів та енергії [6].

Стратегія альтернативного вибору передбачає надання переваги в якості критерію вибору між альтернативними шляхами створення вартості тим, які пов'язані з поліпшенням впливу банку на зовнішнє середовище. Реалізація цієї стратегії вимагає створення численних можливих сценаріїв розвитку банку і проведення аналізу впливу конкретних варіантів розвитку на зацікавлених сторін. Яскравим прикладом реалізації стратегії альтернативного вибору є ПАТ КБ «ПриватБанк», який у конкурентній боротьбі за лояльність клієнтів не просто провів вартісну рекламну компанію, яка не принесе ніякої користі для суспільства, а спрямував кошти на навчання молодого покоління. У банку діють освітні програми, в яких кожен може знайти щось цікаве для себе. Топ-менеджери ПАТ КБ «ПриватБанк» проводять бізнес-семінари для підприємців і діляться своїм досвідом. На плазмових екранах у відділеннях транслюються навчальні ролики з фінансовими споживчими порадами, наприклад, як розрахуватися банківською картою в Інтернеті. Юніор-Банк навчає школярів фінансовій грамотності та програмуванню [7].

Стратегія впливу на оточення передбачає взаємодію банківської установи із середовищем своїх стейкхолдерів, якщо зацікавлені сторони банку не надають можливості для підвищення вартості через впровадження цінностей КСВ. Метою такого впливу має стати дії щодо навчання та мотивації зацікавлених сторін до соціальної відповідальності та охорони навколишнього середовища. Модифікація може бути проведена за допомогою навчальних програм, надання цільових кредитів, партнерства. Прикладом застосування такої стратегії є участь АТ «Ощадбанк» у програмі енергозбереження та енергоефективності Уряду України. Банк як непромислова установа має обмежені можливості щодо удосконалення своєї системи охорони навколишнього середовища, бо взагалі спричиняє незначний вплив на довкілля. Тому АТ «Ощадбанк» допомагає своїм клієнтам піклуватися енергоефективністю житла, шляхом надання цільових кредитів на придбання енергоефективного обладнання та запровадження сучасних технологій енергозбереження, а держава при цьому компенсує майже половину відсотків за наданим кредитом [8].

Стратегія трансформації може бути розглянута банком після реалізації стратегії модернізації. Якщо банківська установа в нинішніх умовах не може досягти будь-якого зростання вартості разом зі зниженням негативного впливу на зовнішнє середовище через урахування інтересів зацікавлених сторін, вона має розглянути можливість зміни цих умов. Це передбачає перебудову основної діяльності на ту, що призведе до зростання вартості бізнесу, гарантуючи поліпшення впливу на зовнішнє середовище з урахуванням інтересів зацікавлених сторін. Перебудова може бути частковою або повною. Часткова – полягає у перетворенні обраних бізнес-процесів діяльності банку, залишаючи решту, без змін. Повна – вимагає зміни сфери господарської діяльності даного

банку, що є для нього неможливим через специфіку бізнесу.

Варто зауважити, що стратегія трансформації вимагає детальної оцінки ризику перетворення, оскільки саме ця стратегія, порівняно з іншими, пов'язана зі значним його рівнем.

Стратегія транспозиції передбачає кількісні та якісні зміни у колі зацікавлених сторін банку. Якщо банк вже використовує можливості, надані його стейкхолдерами впровадив у свою діяльність цінності КСВ-бізнесу, він може побачити нові перспективи для розширення та активізації соціально відповідальної діяльності. Однак, така активізація та розширення може виявитися у відсутності впливу на вартість банківської установи у зв'язку з обмеженим колом зацікавлених сторін. У цій ситуації банк може розглянути варіант зміни зацікавлених сторін, якщо це можливо. Така зміна спрямована на введення у коло стейкхолдерів елементів, які будуть зацікавлені в розширенні та активізації соціально відповідальної діяльності банку, сприяючи підвищенню його вартості. Прикладом такої зміни може бути ретельний підбір банком юридичних осіб, яким будуть надавати кредити, так щоб сфера їхньої діяльності не була пов'язана з оборонною промисловістю, ядерно-енергетичним сектором, видобуванням корисних копалин, адже ці сфери діяльності можуть зашкодити навколишньому середовищу та суспільству. Також багато банків починають співпрацювати зі страховими компаніями з метою страхування здоров'я та життя клієнтів та співробітників на пільгових умовах, що є проявом відповідальності перед населенням регіону. Багато банків зараз виходять на міжнародні ринки з метою зміни свого зовнішнього середовища та розширення ринків, адже у деяких країнах є більш сприятливі умови для роботи соціально відповідальних банків [6; 9; 10].

Представляючи стратегію побудови вартості банківської установи на основі КСВ, необхідно зауважити, що «зелений камуфляж» не класифікують як стратегію.

Деякі банки використовують ініціативні підходи, що складаються в охороні навколишнього середовища чи суспільства, що у подальшому використовують у власній рекламі з метою створення позитивного іміджу. Водночас основна діяльність банку залишається непрозорою, сірою та нечесною, а ініціативи не компенсують цей збиток для суспільства. Прикладів нечесності банку, яка призвела його до банкрутства, клієнтів до фінансових та моральних втрат, а також завдала шкоди економіці, в Україні є безліч, хоча всі ці установи рекламували себе як відповідальні, надійні та відкриті.

Висновки. Аналіз перспектив, які відкриваються від впровадження цінностей соціально відповідального бізнесу, показав, що особлива увага повинна бути приділена чинникам, пов'язаним зі специфікою та розміром банківської установи, типу його зовнішнього середовища та їхнього взаємного впливу. Ці чинники повинні бути враховані, якщо банківська діяльність ставить перед собою мету збільшення вартості. Детальний аналіз вказаних чинників дозволив вибрати п'ять основних стратегій створення вартості на основі корпоративної соціальної відповідальності, які були описані у статті. Майже всі сучасні банки знайомі з таким поняттям, як КСВ, однак більшість з них використовують її для створення іміджу і набагато рідше – для задоволення інтересів

зацікавлених сторін та підвищення вартості банківської установи. Тому перспективою подальших досліджень є розробка заходів щодо підви-

щення вартості банку на основі кореляційного аналізу між її рівнем та вартістю заходів, спрямованих на КСВ.

Список літератури:

1. Шатило Л. Value-Based Management в українських реаліях: стоить ли отечественным компаниям хорошо стоить? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.prostoblog.com.ua/biznes/razvitie/value_based_management_v_ukrainskih_realiyah_stoit_li_otechestvennym_kompaniyam_horosho_stoit – 28.01.13 – Загол. з екрана.
2. Бас Ю.В. Концепція зацікавлених сторін у системі корпоративної соціальної відповідальності / Ю.В. Бас // Наука й економіка. – 2013. – № 4(32), Т. 2. – С. 115-120.
3. Говорушко Т.А. Методичні основи реалізації концепції зацікавлених сторін у контексті стратегічного вимірювання результативності малого підприємництва у сфері основного виробництва / Т.А. Говорушко // Наукові праці НУХТ. – 2009. – № 28. – С. 117-119.
4. Preston L. Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom / L. Preston. // Corporate Governance: an International Review. – 2004. – № 3, Vol. 11. – С. 148-161.
5. Организация как открытая система управления [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://xreferat.com/60/7585-1-organizaciya-kak-otkrytaya-sistema-upravleniya.html>.
6. Офіційний сайт АТ «УкрСиббанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ukrsibbank.com/corporate-social-responsibility/environmental-responsibility/>.
7. Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://privatbank.ua/about/social/>.
8. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oschadbank.ua>.
9. Офіційний сайт ПАТ «Укрсоцбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.unicredit.ua>.
10. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.aval.ua/about/charity/>.

Шаповалова С. М.

Шаповалова А. С.

Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля

ФАКТОРЫ И СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ БАНКОВСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ОСНОВЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Резюме

В статье рассмотрена сущность стоимости банка и пути ее повышения. Предложена концепция корпоративной социальной ответственности, способствующая росту стоимости банка через взаимодействие с его стейкхолдерами. Сформулированы стратегии создания стоимости банка на основе использования ценностей КСО, вытекающие из объективного взаимодействия банка с его спецификой и размером и типом внешней среды.

Ключевые слова: стоимость банка, корпоративная социальная ответственность, стейкхолдеры, модернизация, стратегия влияния на окружение, перестройка, стратегия лучшего выбора, стратегия изменения окружения.

Shapovalova S. M.

Shapovalova A. S.

V. Dahl East Ukrainian National University

FACTORS AND STRATEGIES FOR INCREASING THE VALUE OF BANKING INSTITUTIONS BASED ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary

In the article the essence of the bank value and ways to its increasing are described. The conception of corporate social responsibility as such that contributes to the rising of bank value through interaction with its stakeholders is proposed. The strategies of increasing bank value through the use of the CSR values are formulated, which result from the bank's objective of interaction with its characteristics and the size and type of environment.

Keywords: cost of bank, corporate social responsibility, stakeholders, modernization, strategy impact on the environment, restructuring strategy better choice strategist changing environment