

УДК 336.71:330.13

**О. В. Лук'янська**, канд. екон. наук,  
Львівський інститут банківської справи  
Університету банківської справи НБУ<sup>©</sup>

## СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ ВАРТОСТІ БАНКІВ

*У статті досліджено процес формування вартості банків і проаналізовано теоретико-методичні засади формування вартості банків, виокремлено основні етапи цього процесу. Обґрунтовано шляхи зростання вартості банків у сучасних умовах розвитку банківської системи України.*

*Ключові слова: вартість банку, стратегія, корпоративне управління, транспарентність, вартісне мислення, нематеріальні активи.*

**Постановка проблеми.** Важливою передумовою зміцнення та успішного розвитку банківської системи є впровадження вартісно орієнтованого управління, що враховує інтереси власників, інвесторів, вкладників і працівників в ефективному функціонуванні банків. Спільною узгодженою метою всіх зацікавлених осіб є максимізація вартості банків. Під час прийняття управлінських рішень пріоритетним критерієм ефективності менеджменту банку є показник згенерованої вартості, у якому виражені як очікувані доходи від володіння його акціями, так і можливі ризики інвестування коштів. Результати оцінювання вартості банків є ринковими сигналами та індикаторами попередження негативних тенденцій, що можуть відображати загрози у їх діяльності. Зростання зацікавленості вітчизняних та іноземних інвесторів, акціонерів-власників у формуванні вартості банків України обумовлюють актуальність цієї проблематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток питань формування вартості банку зробили українські науковці З. Васильченко, І. Івасів, В. Кочетков, Д. Олексіч, Н. Ткачук, О. Чуб, Н. Шульга. У працях З. Васильченко розкрито оцінювання вартості банківського бізнесу в процесах здійснення угод злиття та поглинання банків. І. Івасів досліджував теоретичні аспекти вартісно орієнтованого управління банком. Д. Олексіч зробив вагомий внесок у вивчення методичних засад оцінки вартості банківського бізнесу.

Проте, незважаючи на значну кількість праць у цій науковій сфері, питання сучасного підходу стратегічного управління вартістю банків поки що залишається невирішеним.

**Метою статті** є дослідження стратегічного аспекту та етапів формування вартості банків України, а також обґрунтування шляхів її зростання. Істотні економічні трансформації сучасного глобального економічного середовища вимагають уточнення підходів до стратегічного управління формуванням вартості банків.

**Виклад основного матеріалу.** Процес формування вартості передбачає сукупність взаємопов'язаних у певних соціальних та економічних формах наявних і потенційних ресурсів, які під дією факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, з урахуванням фактора часу, можуть бути використані банком для реалізації вартісно орієнтованої стратегії. Такий підхід визначає складовими формування вартості не лише реальні ресурси, але й потенційні можливості. Проте варто зазначити, що потенційні ресурси можуть бути перетворені на реальні лише за наявності певних умов, які слід враховувати при визначенні потенційної вартості банку. Комплекс заходів щодо формування бажаної величини вартості буде ефективним тоді, коли матиме системний характер і буде підпорядкований стратегічній вартісно орієнтованій меті.

Процес формування вартості банку передбачає використання її методологічного інструментарію (методів, прийомів, способів і системи показників) для оцінки вартості банку та здійснення подальшого впливу на неї. Цілеспрямоване управління генеруючими та руйнівними факторами дозволяє змінювати вартість банку.

Стратегічний підхід до формування вартості банків передбачає дослідження, за якого процеси формування вартості розглядаються як сукупність елементів, які тісно пов'язані між собою. Такий підхід до розуміння формування вартості банків обумовив необхідність виокремлення ряду етапів.

Процес формування вартості розуміють як об'єднання вартісного мислення й управлінських процесів і систем, необхідних для перекладу цього мислення на мову конкретних дій. Однієї з цих складових явно недостатньо для успіху. Тільки в сукупності вони можуть принести помітний і стійкий позитивний результат. Особливістю вартісного мислення є те, що основною метою діяльності персоналу банку є досягнення планових показників, що сприяють зростанню вартості, та узгоджена політика оперативного, тактичного та стратегічного рівнів управління, яка спрямована на досягнення вартісно-орієнтованої стратегії банку. На кожному кроці формування вартості банком виконуються певні заходи задля досягнення загальноновизначеної мети.

Побудова вартісно орієнтованої стратегії зумовлена необхідністю досягнення цілей, що визначені власниками та керівництвом банку,

а також є спільним узгодженим орієнтиром для власників, керівництва, працівників та інвесторів. На основі визначення цілей відбувається планування формування вартості банків. Чітка політика у сфері формування вартості сприяє досягненню поставленої стратегії. Основною вартісно орієнтованою стратегією, як зазначає більшість економістів, є максимізація вартості. Проте ми вважаємо, що стратегія банку повинна базуватися на досягненні певного оптимуму в кожному окремому випадку. Адже постійне переслідування акціонерами та власниками банку мети – зростання вартості – може зумовити “надування вартості” шляхом “надування” вартості певних показників банку (капітал).

Після узгодження завдань і цілей формування вартості банків слідує наступний етап – етап діагностики величини вартості банку, що передбачає оцінювання її фактичної та потенційної величин.

Набір факторів формування вартості для кожного банку може бути особливим. Для визначення найбільш значущих факторів, що впливають на генерування і руйнування вартості, та обґрунтування загального підходу щодо їх вибору вважаємо доцільним використовувати узагальнені моделі, що побудовані нами в попередніх дослідженнях [1, с. 155–161].

Наступний етап формування вартості банку – розроблення стратегії подальшого його розвитку на основі визначеного обсягу вартісного потенціалу банку. Для реалізації ефективного процесу формування вартості необхідно забезпечити відповідний ресурсний потенціал, кількість і якість якого відповідала б потребам суб'єктів, які здійснюють управління формуванням вартості банку.

Персонал банку повинен забезпечувати найефективніше використання ресурсів банку, використовувати нерозкриті резерви і спрямовувати свої зусилля на поліпшення ключових факторів, що формують вартість. Вартісна оцінка й аналіз факторів вартості дозволять у процесі вартісно-орієнтованого управління обґрунтувати управлінські рішення при купівлі окремого пакета акцій, оцінюванні ефективності роботи менеджменту, результативності діяльності банку, аналізі його інвестиційної привабливості.

Ресурсним забезпеченням підвищення вартості банку є стратегічні та операційні заходи для зростання внутрішнього потенціалу. Стратегічні заходи спрямовані на підвищення вартості банку в довгостроковому періоді, тоді як операційні заходи – на підвищення операційної ефективності.

Підвищення вартості банку за рахунок фінансового інжинірингу передбачає оптимізацію структури капіталу банку. Визначається

поточна структура капіталу банку, вартість кожної складової джерел фінансування банку, визначаються оптимальні показники фінансової автономії та залежності; на базі проведеного аналізу визначається оптимальна структура капіталу. Відповідно до обраної структури ухвалюються рішення щодо необхідності залучення додаткового боргового чи власного капіталу. Такі заходи сприяють підвищенню вартості банку, адже мінімізують поточні витрати банку на капітал, а також зменшують значення ставки дисконтування.

Оскільки вартість матеріальних активів невисока, то потрібно використовувати нові джерела зростання вартості банків – їхні нематеріальні активи. Практика зарубіжного бізнесу в останні десятиліття показує, що у структурі вартості сучасних банків дедалі більшу частку займають нематеріальні активи, а саме: клієнтела, репутація, стратегічні відносини з партнерами, бренд, знання ринку та інші, які дозволяють максимізувати вартість банків. Правильне управління нематеріальними активами підвищить інвестиційну привабливість банку в цілому, що дозволить йому залучати інвестиції вже для поновлення матеріальних активів.

Реалізація стратегії формування вартості передбачає виконання необхідних управлінських дій і рішень, які впливають на діяльність структурних підрозділів. Метою цього етапу формування є досягнення ключових показників вартості банку. Результатом виконання управлінських дій є відповідні зміни у функціонуванні банку, орієнтовані на створення вартості.

Побудова будь-якої моделі прогнозування ринкової вартості банків тісно пов'язана з проблемами системного характеру, які породжуються зовнішнім середовищем та умовами функціонування ринку всередині країни. Одним із базових понять, яке об'єднує в собі численні фактори, що характеризують ефективність національного ринку, є корпоративне управління. Проте визначення впливу якості корпоративного управління на вартість банку майже не підлягає математичному описанню [5, с. 41]. Здебільшого аналітики здатні оцінити вже наявний рівень корпоративного управління за попередніми ознаками, у майбутньому зміни якості залишаються непередбачуваними.

Якість корпоративного управління є важливим фактором, який формує вартість банку. Однак загальний рівень корпоративного управління в банках нашої країни поки що залишається невисоким. Саме тому потрібно вдосконалювати розподіл повноважень між органами управління банком, а також розв'язувати проблеми з недостатнім захистом прав акціонерів і недостатньою відкритістю інформації про діяльність банку. Основним джерелом інформації про банки в Україні є річні

звіти, хоч їх поки що не можна порівняти щодо обсягу і повноти інформації з аналогічними документами банків розвинутих країн [9, с. 50–52]. Такий стан заважає об'єктивній оцінці зацікавленими особами фінансового становища банків і не сприяє залученню інвестицій і зростанню вартості.

Д. Даймон і Р. Вереші довели, що розкриття фірмою інформації сприяє підвищенню її вартості, збільшує ліквідність цінних паперів і знижує вартість залученого капіталу [5, с. 225]. Зрештою, у вересні 1998 року Базельським комітетом з банківського нагляду було ухвалено документ під назвою “Підвищення транспарентності банків”, у якому сформульовано вимоги до публічної відкритості банків, які рекомендовані до використання національним органам банківського нагляду [5, с. 226]. Проте інвестори банку не мають змоги реально оцінити якість кредитного портфеля банку, а саме якість є одним із найбільш значущих факторів вартості. Саме тому потрібно забезпечити об'єктивність відображення даних у звітній інформації, що підлягає оприлюдненню.

Отже, відкритість і достовірність інформації в управлінні банку відіграє важливу роль, надаючи можливість запобігти зловживанням з боку менеджменту, а також зменшує асиметрію інформації для інвесторів і вкладників. Розкриття інформації, таким чином, сприяє підвищенню ефективності корпоративного управління в банку. Керівники банків мають усвідомити важливість оприлюднення інформації як важливого чинника, що привертає увагу потенційних інвесторів. Для банків це особливо важливо, оскільки у структурі його пасивів основна частка припадає на залучені кошти. Транспарентність інформації дозволяє перемогти в конкурентній боротьбі за ці ресурси. Транспарентні банки мають можливість створювати додаткову вартість для власників за рахунок підвищення попиту на акції з боку інвесторів.

Процес формування вартості банку передбачає поліпшення стратегічних і тактичних управлінських рішень за рахунок концентрації загальних зусиль власників, менеджерів і персоналу на ключових факторах вартості, а також за рахунок вартісного мислення й управлінських процесів і систем, необхідних для трансформації такого мислення в конкретні дії.

Проте також варто зазначити, що українська статистика не дає змоги забезпечити інформацією про індикатори економічних циклів розвитку національної економіки, що значною мірою збільшує трудомісткість і знижує ефективність аналітичної роботи оцінювання та формування вартості банків. Адже без аналізу макроекономічних індикаторів та ідентифікації фази економічного циклу розроблення стратегії формування вартості залишається без фундаментальної основи.

Після отримання певного результату необхідно оцінити досягнення стратегічної мети діяльності банку в результаті реалізації комплексу заходів щодо використання вартісного потенціалу.

На основі визначення основних етапів формування вартості пропонуємо стратегічний підхід до формування вартості банку. Авторське бачення основ побудови такого підходу до етапів формування вартості банку подано на рисунку 1.

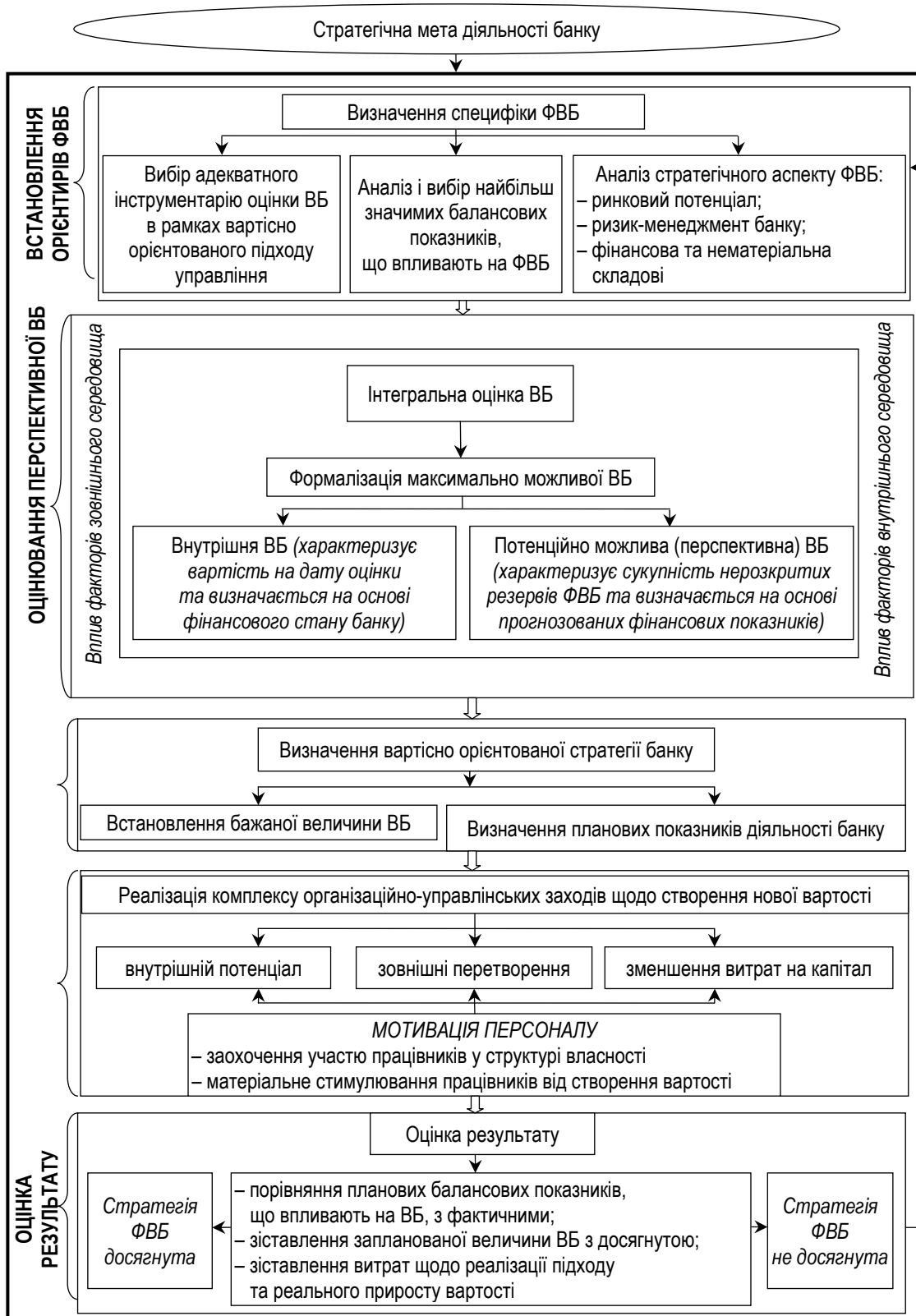
Аналіз ефективності формування вартості банку передбачає [4]:

- порівняння планових балансових показників, що впливають на вартість банку, з фактичними;
- зіставлення запланованої величини вартості банку з досягнутою;
- зіставлення витрат щодо реалізації підходу та реального приросту вартості.

Удосконалений підхід до формування вартості банків передбачає функціонування підсистем, що відповідають етапам формування вартості. Ключовими факторами зростання вартості на рівні оперативного менеджменту банку є такі показники: якість активів і обсяги кредитів, балансовий капітал та адекватність капіталу, фінансовий результат і обсяг депозитів. Ці показники є корисним інструментом для оперативного контролю за формуванням вартості банку. Розвинений автором стратегічний підхід до формування вартості передбачає, що успішне та ефективне управління формуванням вартістю можливе за умови узгодженості функціонування його складових.

Розроблений нами агрегований підхід до формування вартості банків дозволяє розкрити особливості формування вартості банків, що кардинально відрізняється від процесу формування вартості певного продукту.

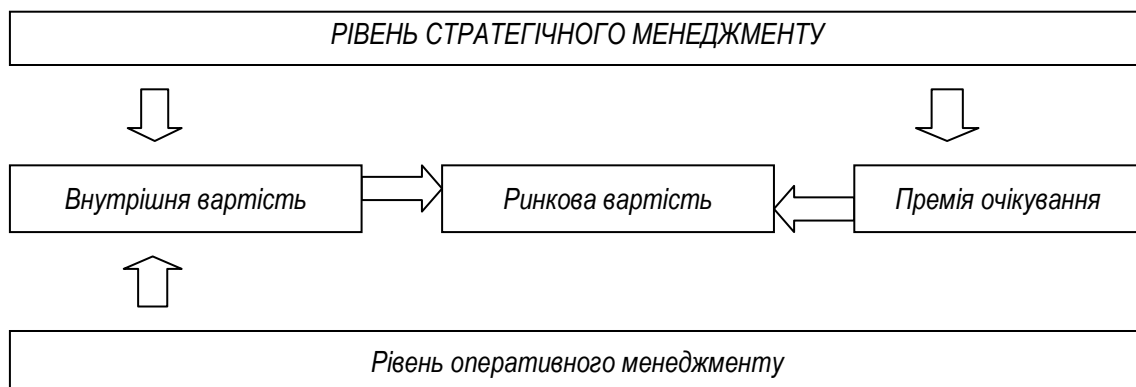
Формування вартості банку повинне орієнтуватися на довгострокову перспективу з урахуванням стратегічної мети діяльності банку. Таким чином, стратегічний підхід до формування вартості банку показав, що це системний, плановий, динамічний і комплексний процес [5; 6; 8].



**Рисунок 1 – Етапи формування вартості банку (складено автором)**

Головним спонукальним мотивом для прийняття рішень з боку банку-покупця є прагнення одержати позитивні синергетичні ефекти консолідації вартості. Збільшення вартості в таких випадках можна досягнути шляхом зниження витрат за рахунок економії на масштабах – скорочення типових підрозділів (маркетинговий, господарський відділи, оптимізація управлінського складу – задля уникнення дублюючих функцій); доступ до дешевших і більших за розміром ресурсів – за рахунок об'єднання типових фінансових ресурсів двох фінансових установ; збільшення прибутку шляхом збільшення пропозиції продуктового ряду, диверсифікація ризиків, що притаманні банківській діяльності, а також за рахунок зростання капіталу, підвищення якості й ефективності управління.

Внутрішня вартість є результатом правильно обраної стратегії та високоякісного оперативного виконання вдалих рішень менеджменту. На рисунку 2 схематично зображено вплив оперативного та стратегічного менеджменту на ринкову вартість банку.



**Рисунок 2 – Вплив оперативного та стратегічного менеджменту на ринкову вартість банку (складено автором)**

На нашу думку, показник вартості банку потрібно розглядати як найважливіший інтегральний показник, який адекватно відображає економічну ефективність банку, його фінансову успішність, конкурентоспроможність і перспективи майбутньої діяльності, формується під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зростання вартості банку є критерієм ефективності для всіх зацікавлених осіб.

**Висновки.** Упровадження системи формування вартості в управління діяльністю вітчизняних банків ефективним інструментом підвищення рівня їхньої інвестиційної привабливості, поліпшення показників ефективності діяльності та збільшення загального показника вартості



банку, дозволяє планувати та фактично реалізовувати заходи зі зміни вартості банку. Використання такої системи дозволяє підвищити конкурентоздатність банку, досягнути провідних позицій на ринку банківських послуг.

Згідно з проведеним дослідженням формування вартості банків виокремлено й обґрунтовано основні напрями підвищення вартості банку задля забезпечення довгострокового та прибуткового функціонування банку. Формування вартості банків передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на:

- прийняття та реалізацію ефективної стратегії банків, удосконалення корпоративного управління;
- підвищення ефективності системи ризик-менеджменту, забезпечення високої якості управління активами і пасивами; здійснення ефективного управління витратами, розширення можливостей залучення банком додаткового капіталу, забезпечення високих темпів зростання обсягів результативних показників діяльності банку;
- удосконалення управління відносинами з клієнтами та підвищення дієвості контролю за якістю банківського обслуговування клієнтів;
- розвиток мережі філій і відділень, реорганізацію бізнес-процесів банку, активне використання аутсорсингу в системі управління витратами банку.

Виокремлені заходи впливу на фактори внутрішнього середовища допоможуть менеджментові банків впливати на майбутню динаміку вартості банку.

Показник вартості банку доцільно розглядати як найважливіший інтегральний індикатор, який адекватно відображає економічну ефективність банку, його фінансову успішність, конкурентоспроможність, перспективи майбутньої діяльності та формується під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Зростання вартості банку є критерієм ефективності для всіх зацікавлених осіб.

### *Список літератури*

1. Гнатишак О. В. Вплив фінансових факторів на зростання вартості комерційного банку / О. В. Гнатишак // Регіональна економіка. – 2012. – № 1. – С. 155–161.
2. Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України // Міжнародна фінансова корпорація, США. – 2004.
3. Івасів І. Б. Управління вартістю банку : монографія / І. Б. Івасів. – К. : КНЕУ, 2008. – 288 с.
4. Лук'янська О. Формування вартості банків України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Ольга Володимирівна Лук'янська. – Львів, 2014. – 20 с.

5. Сотніков А. В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління / А. В. Сотніков // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 714. – С. 252–257.
6. Управління вартістю банку : монографія / [Н. П. Шульга, О. А. Слободяник, В. М. Глибокий та ін.] ; за ред. Н. П. Шульги ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2013. – 391 с.
7. Шапран Н. Якість корпоративного управління та інформаційна відкритість акціонерного товариства: вплив на ринкову вартість його акцій / Н. Шапран // Ринок цінних паперів України. – 2005. – № 9/10. – С. 41–47.
8. Шульга Н. П. Методичні засади оцінки вартості банку на основі дохідного підходу / Н. П. Шульга, О. А. Слободяник // Фінанси України. – 2007. – № 6 – С. 105–114.
9. Luk'yanska O. Improving of the system of banks' cost formation of Ukraine / O. Luk'yanska // Management and Development of Financial Systems in Eastern European Countries. Current State and Problems. – Cracow, 2013. – Vol. 3. – P. 203–209.

Отримано 27.11.2014

#### *Summary*

The paper investigates the formation of banks. Analysis of theoretical and methodological basis of formation of banks made it possible to distinguish the main stages of this process, the implementation of which will help influence the value of the bank on the basis of its strategic objectives, to justify the choice of an appropriate strategy for the bank and complex organizational and management measures of support. The ways of growth of banks in modern conditions of Ukraine's banking system.

Keywords: cost of bank strategy, corporate governance, transparency, intangible assets.