

Формулювання стратегічних цілей і стратегічних альтернатив у банку

Тищенко В.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів і банківської справи
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

У статті на основі ситуаційного підходу проведено аналіз формулювання стратегічних цілей банку. Розглянуто етапи розробки стратегії та фази проходження процесу встановлення дерева цілей у банку. Виділено різноманітність цілей складових стратегії банку. Оцінено стратегічні альтернативи розвитку банку, які можуть сприяти українським банкам успішно протистояти негативним чинникам функціонування та сприяти їх стійкому розвитку.

Ключові слова: банк, дерево цілей, розвиток, стратегія, стратегічні альтернативи, мета.

Тищенко В.В. ФОРМУЛИРОВКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ В БАНКЕ

В статье на основе ситуационного подхода проведен анализ формулировки стратегических целей банка. Рассмотрены этапы разработки стратегии и фазы прохождения процесса установления дерева целей в банке. Выделено разнообразие целей составляющих стратегии банка. Оценены стратегические альтернативы развития банка, которые могут способствовать украинским банкам успешно противостоят негативным факторам функционирования и способствовать их устойчивому развитию.

Ключевые слова: банк, дерево целей, развитие, стратегия, стратегические альтернативы, цель.

Tishchenko V.V. FORMULATION OF STRATEGIC OBJECTIVES AND STRATEGIC ALTERNATIVES IN THE BANK

The article based on situational approach analyzed the formulation of strategic objectives of the bank. Revealed that at the present stage of economic development of Ukraine's banking system, banks are changing, forcing banks to formulate reasonable and realistic strategic objectives. The article examines the stages of strategy development and phase the passage of the installation process tree objectives bank. Dedicated various strategic objectives of the bank and their components. The paper evaluated the bank's strategic alternatives that could contribute to Ukrainian banks to counter the negative factors functioning and contribute to their sustainable development.

Keywords: bank, tree goals, development, strategy, strategic alternatives, goal.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі розвитку перехідної економіки банківська система України змінюється, що обумовлено низкою чинників, серед яких можна виділити розвиток і впровадження в практику інноваційних та інформаційних банківських технологій, запровадження нового та розширення наявного асортименту банківських послуг, глобалізацію банківських ринків.

Крім того, перехідні економічні процеси супроводжуються значною кількістю проблем саме для банківського сектору. В цій ситуації формулювання зважених та реальних стратегічних цілей, а також розробка стратегічних альтернатив можуть допомогти українським банкам успішно протистояти негативним чинникам функціонування та сприяти їх стійкому розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним аспектам

формулювання стратегічних цілей організації, зокрема банків, присвячено значну кількість наукових праць зарубіжних і вітчизняних дослідників, а саме роботи І. Ансоффа, І. Бланка, О. Віханського, О. Герасимовича, А. Градова, Р. Каплана, О. Кириченко, Г. Клейнера, Г. Мінцберга, Д. Нортон, І. Парасій-Вергуненко, М. Портера, Л. Примостки, Дж. Стрікленда, А. Томпсона, О. Ястремська.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Але зазначені вчені не запроваджували використання стратегічних альтернатив для сучасних банківських установ, які функціонують у перехідній економіці, з точки зору особливостей ситуаційного підходу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є формулювання стратегічних цілей і стратегічних альтернатив у банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мета – ідеальне, уявне передбачення результату діяльності. Виконуючи роль безпосереднього мотиву, мета спрямовує і регулює людську діяльність [1, с. 96], отже, мета – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність [2, с. 194].

Стратегічні альтернативи і цілі банку визначаються після формулювання Місії, Бачення банку і проведення SWOT-аналізу (рис. 1).

Цілі показують, до чого банк прагне і чого він хоче досягти в довгостроковій, середньостроковій і короткостроковій перспективах. Цілі банку піддаються ретельному аналізу, розділяються на довгострокові, середньострокові і короткострокові, зазвичай подаються у вигляді впорядкованого дерева цілей. Цілі повинні відповідати декільком обов'язковим умовам (SMART-принцип), вони мають бути:

- конкретними (Specific);
- вимірюваними (Measurable);
- погодженими (Agreeable, Accordant) з Баченням і Місією банку; між собою; з тими, кому їх належить виконувати;
- досяжними (Realistic);
- визначеними в часі (Time bounded).

Цілі більш високого рівня завжди носять ширший характер і мають більш довгостроковий інтервал досягнення. Цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей більш високого рівня. Наприклад, короткострокові цілі виходять з довгострокових, є їх конкретизацією і деталізацією, а також підпорядковані їм.

Короткострокові цілі встановлюють контрольні точки на шляху досягнення довгострокових цілей. Ієрархія цілей встановлює

зв'язність організації і забезпечує орієнтацію діяльності усіх підрозділів на досягнення цілей верхнього рівня [3, с. 78].

Процес встановлення дерева цілей припускає проходження таких фаз.

1) Встановлення акціонерами спільно з топ-менеджерами банку головної цілі (цілей) для банку загалом з огляду на Місію, Бачення і проведений SWOT-аналіз.

2) Розробка стратегічних альтернатив досягнення головної цілі (цілей) банку. Оцінка ефективності кожної сформульованої альтернативи за таким співвідношенням: досягається результат – витрати, час, ризику. Вибір акціонерами спільно з топ-менеджерами однієї зі стратегічних альтернатив.

3) Побудова дерева цілей для всіх підрозділів банку, досягнення яких буде приводити до реалізації обраної стратегічної альтернативи.

4) Розробка планів і програм підрозділів банку щодо реалізації вибраної стратегічної альтернативи.

5) Встановлення індивідуальних цілей. Для того щоб ієрархія цілей всередині банку стала реальним інструментом виконання головної цілі (цілей) банку, вона повинна бути доведена до рівня провідних фахівців банку.

До теперішнього часу вищою метою (яка відображена в Статуті банківської установи) власників і менеджменту для більшості українських банків залишається прибуток і тільки прибуток. Причому для керівництва банків важливий прибуток кожного поточного кварталу і року, який відображає отриманий фінансовий результат від діяльності банку.

Водночас у всьому світі вже давно розрізняють поточні фінансові результати і стратегічний успіх в майбутньому.

Яскравим прикладом, що характеризує

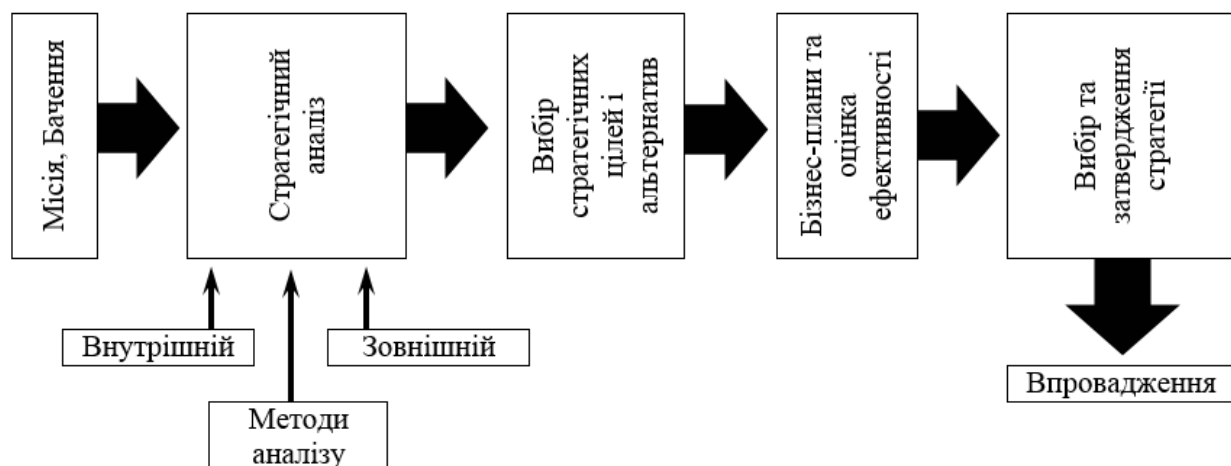


Рис. 1. Етапи розробки стратегії банку

«стратегічний» підхід до прибутку, є висловлювання М. Портера: «Прибуток – це побічний ефект від успішно реалізованої Місії та стратегії» [4, с. 60].

Українські банки можуть зробити великий стрибок у розвитку банківського менеджменту, перейшовши від розрахунків і оцінки своєї діяльності з прибутку до використання

вартісних підходів до оцінки бізнесу, стратегічних вартісних критеріїв, тобто максимізації вартості бізнесу банку або максимізації вартості акціонерного капіталу в інтересах власників (акціонерів, власників).

Збільшення ринкової вартості бізнесу в інтересах акціонерів є інтегральною стратегічною метою корпоративної стратегії розви-

Таблиця 1

Різноманітність цілей складових стратегії банку

Цілі в галузі	Показники ефективності	Оцінювальні показники	Програмне забезпечення
1. Фінансів	1.1. Вартість банку	Вартість банку	Автоматизовані банківські системи
	1.2. Рентабельність активів (ROA)	Прибуток/активи	
	1.3. Рентабельність капіталу (ROE)	Прибуток/активи	
	1.4. Оборотноість активів	Обіг/активи	
	1.5. Рентабельність діяльності	Прибуток/обіг	
2. Маркетингу	За ключовими сегментами ринку		
	2.1. Ключові фактори успіху товару	Усереднені за групою експерти і відібрані за рівнем 80% привабливості зважені оцінки привабливості ключових факторів успіху	Аналітичні CRM-системи
	2.2. Купівельна задоволеність	Усереднена за групою експертів сума зважених оцінок задоволеності за сукупністю ключових факторів успіху	
	2.3. Ступінь лояльності клієнтів	Тривалість обслуговування клієнта в банку; частка кредитових оборотів клієнта в даному банку по відношенню до його сумарних оборотів	
	2.4. Частка ринку	Відсоток обсягу обслуговування клієнтів по відношенню до загального обсягу обслуговування клієнтів за даним сегментом	
3. Бізнес-процесів	За ключовим бізнес-процесом		
	3.1. Ступінь зрілості окремих процесів	Шкала зрілості	Orgware/ Work-Flow
	3.2. Ступінь зрілості системи процесів	Сума від нормованих зважених оцінок за сукупністю ключових процесів (за рівнем 80% важливості)	
	3.3. Кількість порушень процедур роботи	Випадків за звітний період	
4. Розвитку персоналу	За ключовими фахівцями		
	4.1. Ключові фактори комфорту персоналу	Усереднені за групою експертів і відібрані за рівнем 80% привабливості зважені оцінки привабливості ключових факторів успіху	HRM-системи
	4.2. Задоволеність співробітників	Усереднена за групою експертів сума зважених оцінок задоволеності за сукупністю ключових факторів успіху	
	4.3. Ступінь лояльності співробітників	Відсоток звільнень по відношенню до загальної кількості працюючих	
	4.4. Зростання кваліфікації	Кількість перепідготовок за звітний період	

тку банку, його фінансовою метою.

Досягнення інтегральної стратегічної мети банку можна запланувати двома шляхами:

1) власники і топ-менеджери встановлюють показник зростання вартості банку (наприклад, збільшити вартість банку протягом 5 років не менше, ніж на 50%);

2) власники вибирають кілька стратегічних альтернатив, виходячи з можливих напрямів діяльності банку, що впливають із проведеного SWOT-аналізу, і просять аналітиків розрахувати, до якого збільшення вартості і до яких ризиків приведе реалізація кожної з обраних альтернатив.

Остаточний вибір основної альтернативи з усіх розглянутих (фактично вибір стратегії банку) відбувається власниками і топ-

менеджерами банку в результаті розгляду отриманого приросту вартості банку і ризиків за кожній з альтернатив.

У першому випадку від інтегральної стратегічної мети формується дерево фінансових цілей, розподілених за стратегічною складовою (маркетингова, бізнес-процесів, фінансова, розвитку персоналу) і далі аж до конкретних програм, проектів, підрозділів і співробітників банку, що показують, за рахунок яких зусиль може бути досягнуто поставлену мету.

Основним інструментом побудови дерева цілей за кожною складовою корпоративної стратегії банку є система BSC (Balanced Score Card) [5, с. 76].

Кожна зі складових корпоративної стратегії

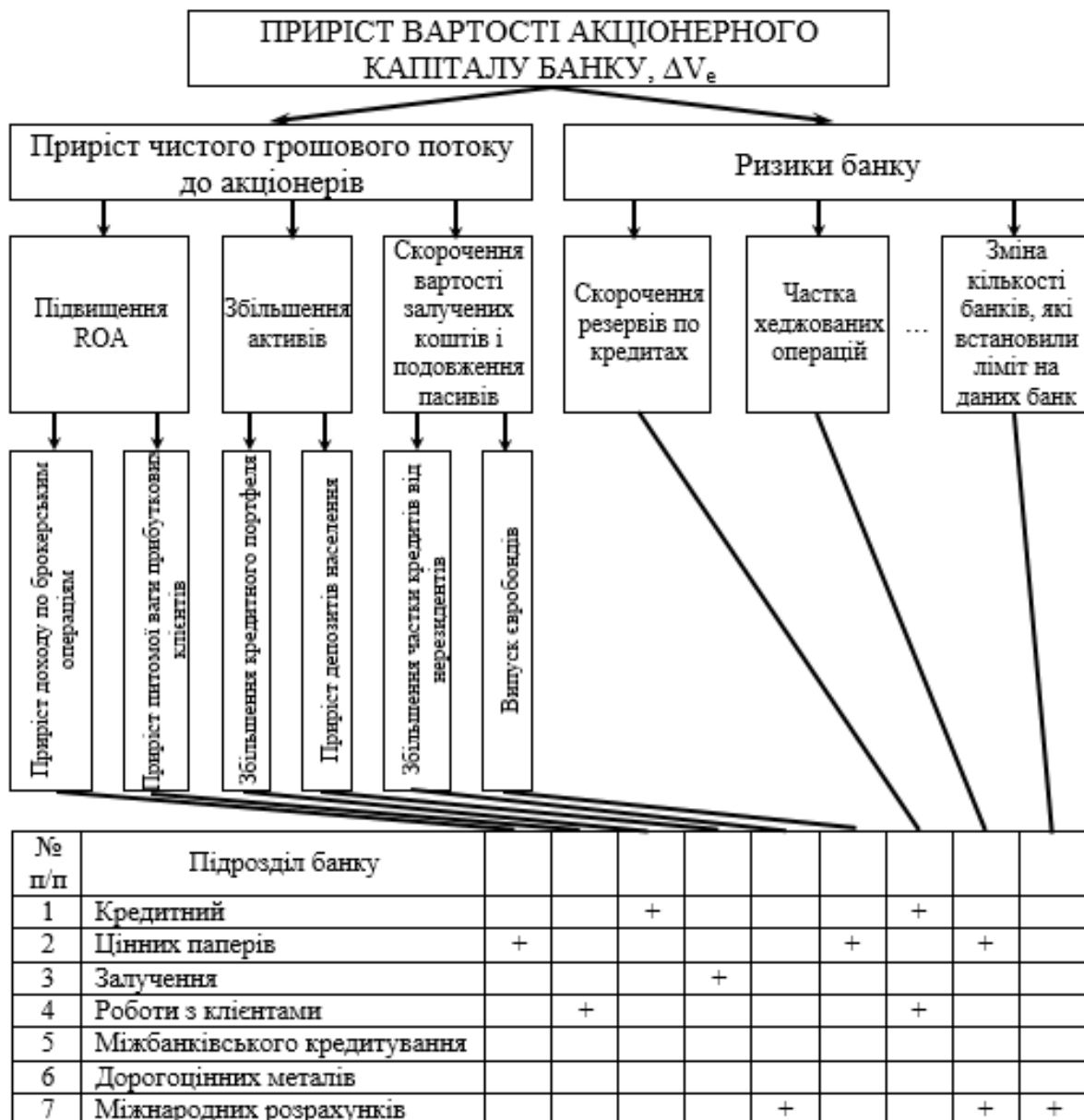


Рис. 2. Приклад дерева цілей банку

банку (маркетингова, бізнес-процесів, фінансова, розвитку персоналу) має свою стратегічну мету, яка повинна бути досягнута на кінець прогнозного (планового) періоду.

Різноманітність цілей складових стратегії банку наведено в табл. 1.

Розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном [5] система збалансованих показників діяльності організації дала змогу перейти від якісного опису цілей банку через ідеальний образ бажаного майбутнього результату банківської діяльності (Бачення) до операційного. У цьому випадку мета – це майбутній бажаний і досяжний результат, який піддається кількісному вимірюванню і перевірці в ході її практичного досягнення.

Приклад укрупненого дерева цілей банку наведено на рис. 2.

Найскладнішим є узгодження підцілей банку, яке виконується таким чином, що сумарний результат досягнення всіх підцілей банку приводить до досягнення інтегральної стратегічної мети банку – зростання його вартості, заданої у вигляді точної цифри або мінімально необхідного рівня.

Сформульовану інтегральну стратегічну мету банку – зростання його вартості на п% – можна досягти різними шляхами, тобто стратегічними альтернативами. Під стратегічною альтернативою розуміється програма дій щодо послідовної зміни сукупності вибраних

параметрів, що характеризують цілі розвитку банку.

Припустимо, що головна мета банку – зростання вартості акціонерного капіталу банку (V_e) на 50% за 3 роки. Досягти цього можна різними шляхами, наприклад (рис. 3), з урахуванням різних альтернатив.

Альтернатива 1:

ось X – ефективність – зростання ROE на ...%;

ось Y – розмірність – зростання чистих активів на ...%;

ось Z – ринкова позиція – зростання числа корпоративних клієнтів на ...% (при середньорічному прирості кредитових оборотів клієнта на ...%);

ось W – скорочення частки адміністративних витрат (у % від доходів – брутто банку) на ...% тощо.

Альтернатива 2:

ось X – ефективність – зростання ROA на ...%;

ось Y – розмірність – зростання чистих активів на ...%;

ось Z – ринкова позиція – зростання частки нових продуктів в доходах банку з ...% до ...%;

ось W – скорочення частки адміністративних витрат (у % від доходів – брутто банку) на ...% тощо.

У другому випадку власники і топ-

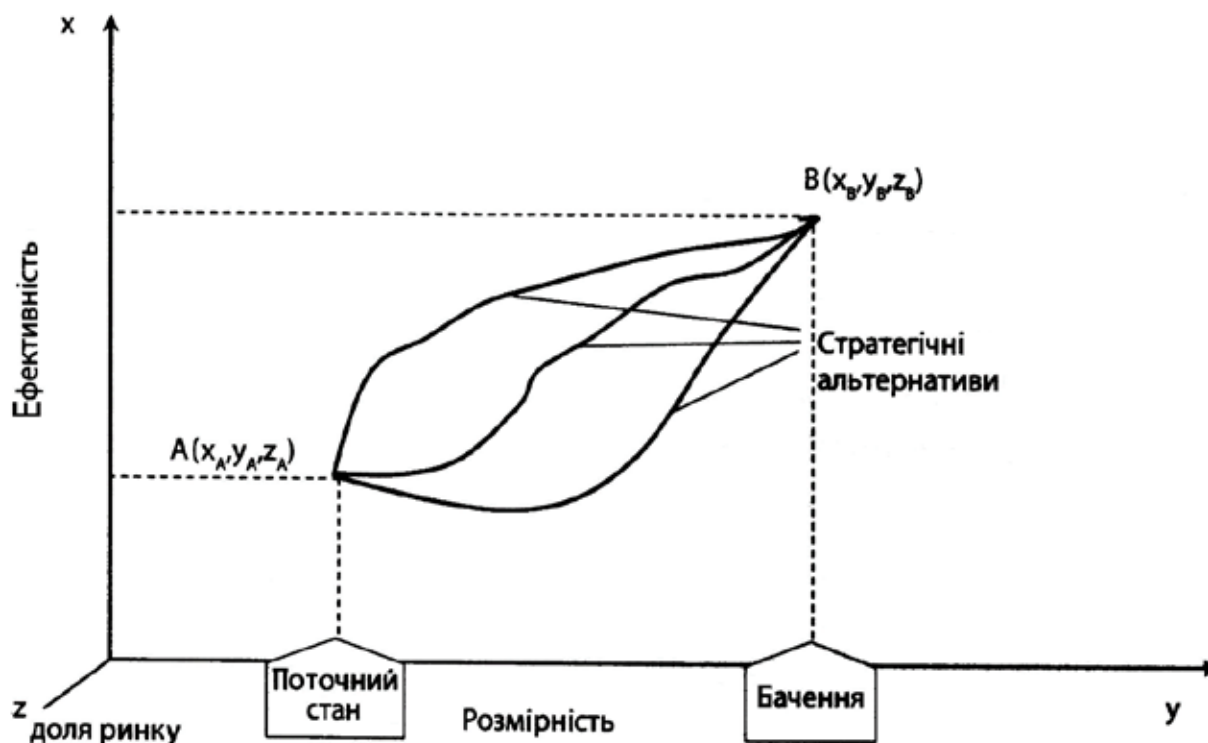


Рис. 3. Стратегічні альтернативи розвитку банку

менеджери формують два-три ранжирувані переліки основних робіт зі списку можливих напрямів діяльності банку. Аналітична група на базі цих списків формує дві-три стратегічні альтернативи, встановлюючи кількісні показники за кожним видом, виходячи з прогнозу ресурсних можливостей банку. Далі ці стратегічні альтернативи прораховуються (модель – розрахунок ефективності), а також визначається значення інтегрального цільового показника за кожній з них, а також рівень ризику за кожній з них. Вибір остаточної альтернативи (стратегії банку) проводиться власниками банку і топ-менеджерами.

Типовими помилками під час розроблення стратегічних альтернатив є:

- швидкий і спрощений підхід;
- фокус на поступове вдосконалення діяльності;
- вузьке коло учасників процесу, слабе залучення топ-менеджерів;
- неврахування результатів SWOT-аналізу та маркетингових досліджень;
- відсутність розробки інноваційних альтернатив, альтернатив оновлення продуктів, послуг, бізнес-процесів.

Кожна альтернатива повинна бути оцінена.

Сутність аналізу альтернатив і розробки стратегії розвитку банку полягає в тому, щоб допомогти керівництву і топ-менеджменту вирішити проблему стратегічного вибору. Вибір тієї чи іншої стратегічної альтернативи є одним з найскладніших управлінських рішень. Практика показує, що для багатьох українських банків стратегічний вибір пов'язаний з вирішенням таких проблем:

- усвідомлення того, що всі українські банки менші, ніж їх зарубіжні конкуренти; відповідно, для того, щоб успішно конкурувати з іноземцями, необхідно концентрувати свої ресурси тільки на стратегічних напрямках бізнесу і відмовитися від вкладень в нестратегічні;
- куди вкласти накопичений за останні роки прибуток: диверсифікувати або розвинути «старий» бізнес;
- як зробити якісний стрибок, розширити ринок, вийти на світові ринки;
- як прогнозувати поведінку клієнтів і прийняти рішення про створення нового продукту або послуги;
- наздоганяти іноземних конкурентів або

вкласти в розробку «наднових» продуктів, отримуючи, таким чином, шанс випередити лідерів-конкурентів;

– чи варто здійснювати масштабні інвестиції в технічне переоснащення і розвиток маркетингу або інформаційних технологій, тоді як коштів не вистачає на розробку нових продуктів;

– чи вкласти кошти в придбання інших банків або сконцентруватися на певному бізнесі, але зробити його глобальним.

На наш погляд, необхідною умовою успішної розробки і реалізації стратегії є наявність управлінців, які розуміють і готові її реалізувати.

Вид і зміст економічних критеріїв залежить від постановки задачі вибору.

Якщо поставлено завдання забезпечити заданий (цільовий) приріст ринкової вартості банку за певних обмежень (тотожність ефекту), то економічним критерієм вибору альтернативи буде мінімум прогнозованих витрат на реалізацію стратегії.

Якщо поставлено завдання вибору альтернативи за певного (фіксованого) бюджету, то економічним критерієм вибору буде максимум приросту ринкової вартості банку (за умови дотримання тих же обмежень).

Неекономічні критерії вибору альтернативи включають:

- здатність стратегічної альтернативи забезпечити конкурентну перевагу і його стійкість;
- перспективи, ймовірність успішної реалізації;
- реалізація (з точки зору різних ресурсів це персонал, автоматизація, фінанси тощо);
- жорсткість дотримання обмежень і припущень;
- ступінь привабливості ринкової політики (цільові сегменти ринку, клієнти), оцінка ризиків і шляхів їх зниження.

Висновки з цього дослідження. Для того щоб оцінити ту чи іншу стратегічну альтернативу і вибрати найбільш раціональну, необхідно застосувати систему моделювання функціонування банку як комерційного підприємства, що імітує активні, пасивні операції, яка оцінює ризики, що враховує чинну систему обов'язкових нормативів НБУ і вимоги до резервів і ліквідності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Катаева В. Методы принятия управленческих решений : [учеб. пособ.] / В. Катаева, М. Козырев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 196 с.
2. Суржиков М. Управление инновациями / М. Суржиков // Вестник АГУ. – 2016. – № 2(180). – С. 191–196.
3. Виханский О. Стратегическое управление : [учеб.] / О. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.
4. Зубкова А. Стратегический менеджмент : [учеб.] / А. Зубкова, Д. Мусаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательский центр «Академия», 2011. – 240 с.
5. Kaplan R. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R. Kaplan, D. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – № 1. – P. 75–85.