

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНОГО ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗРОБКА МІСІЇ І СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (на прикладі банку)

С.М. Козьменко, доктор економічних наук,
Українська академія банківської справи НБУ.
Ф.І. Шпиг Ф.І., кандидат економічних наук,
Президент АППБ "Аваль".

Постановка проблеми. Сьогодні для організацій особливого значення набуває система стратегічного планування, основними передумовами якого є:

- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок виведення цих ринків;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- науково-технічний прогрес;
- наявність необхідної електронно-обчислювальної техніки та кваліфікованих кадрів;
- зайняття лідируючих позицій організаціями, які більше уваги приділяють стратегічному плануванню, та ін.

Стосовно необхідності та ефективності стратегічного управління в межах банківської діяльності існують різні точки зору. Значна кількість економістів вітчизняних банків вважає, що даний вид управління поки що недоцільним через обмеженість часових меж для здійснення достовірного прогнозу. При цьому вони не враховують, що саме реалізація новообґрунтованих комплексних стратегій дозволяє банкам протистояти дії різноманітних негативних факторів оточення. В умовах динамічного зовнішнього середовища економіки перехідного типу незмірно збільшуються можливі негативні наслідки управлінських помилок. У сполученні з традиційно високим рівнем ризикованості банківського бізнесу це визначає особливу роль і фундаментальне значення стратегічного управління. Прийняття тактичних і оперативних управлінських рішень не базуються на системі стратегічних настанов і принципів, супроводжується посиленням тенденцій непослідовності та стихійності розвитку банку, перетворюючи його на сукупність реактивних дій, спрямованих на ситуаційне пристосування та непов'язаних в межах єдиної цілеспрямованої лінії поведінки. Це робить успішний довгостроковий розвиток банку практично неможливим.

Тому потрібно чітко сформулювати місію банку і стратегію його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Місія — це загальна мета організації, чітко виражена причина її існування, яка відображає можливість і бажання виробництва певного продукту (надання певного виду послуг) з метою максимального задоволення конкретного виду потреб певної категорії клієнтів в умовах конкурентної боротьби.

Під стратегічною метою розуміється абстрактне, прогнозне та бажане управління керівництвом організації стосовно її майбутнього положення певній конкретній галузі діяльності.

Стратегічні цілі носять загальний, довгостроковий характер і стосу-

ються, зазвичай, таких важливих для розвитку організації аспектів, як ринкова позиція, конкурентоспроможність, продуктивність і прибутковість діяльності, управління ресурсами, інновації, структура управління, персонал і організаційна культура, соціальна відповідальність і т.д. Стратегічні цілі повинні відповідати таким критеріям, як кількісна вимірність, конкретність часових меж, досяжність, гнучкість, синергізм і т.д.

Постановка завдання. В межах дослідження даної теми авторами за мету ставилося дослідження досвіду розробки місії та стратегії комерційного банку, як основної цілі його існування і розвитку. Для цього використовувалися як загальнонаукові методи (історичний і логічний методи, аналіз і синтез, абстрагування, класифікація, порівняння тощо), так і спеціальні наукові методи (експертні та рейтингові оцінки).

Основні результати дослідження. Деякі організації дуже вузько розуміють місію стратегічного розвитку та вбачають своїм основним завданням максимізацію прибутку. Однак це — суто внутрішня проблема організації, висувати яку на перший план і тим самим обмежувати простір для прийняття управлінських рішень, нерационально. Акцентування уваги на поточному прибутку перешкоджає об'єктивному аналізу факторів зовнішнього середовища, сприяє однобічному розгляду проблем, можливостей і погроз, а також негативно впливає на прийняття стратегічних рішень, пов'язаних з необхідністю інвестування значних обсягів фінансових ресурсів з метою забезпечення перспективного розвитку.

Увага повинна акцентуватися на задоволенні потреб клієнтів та суспільства в цілому, а не на товарі (послугі), а тим більше, — прибутку, тому що місія організації визначається, в першу чергу, з урахуванням споживчих інтересів і потреб. Розглядаючи місію організації, керівництво фактично створює клієнтів для підтримки організації в майбутньому.

Тільки якісне задоволення адекватно визначених потреб раціонально відібраних груп споживачів дозволяє організації досягати бажаних результатів (не обов'язково прибутку), а тому саме такий підхід має бути зафіксований у якості основного її завдання, тобто місії.

Місія передбачає посилання на галузь діяльності організації, її базовий ринок, керівні принципи стосовно економічних і неекономічних показників.

Відповідно до результатів досліджень канадського університету McMaster, виконаних у 2001 р., існує досить значна кореляція (понад 80%) між фінансовими результатами діяльності організації та наявністю місії, але за умови, що вона є раціонально та чітко сформульованою, обґрунтованою, підтримується на організаційному рівні й істотно змінює поведінку робітників організації.



Мал. 1. Основні фактори, що враховуються під час розробки місії організації

Кейт Дентон, професор Southwest Missouri State University, стверджує, що успішні компанії 90% часу витрачають на підтримку у робітників почуття мети та 10% — на формулювання самих цілей, у той час як організації, що не мають чіткої місії, до 90% часу витрачають на створення та затвердження різноманітних правил, процедур і методик.

Характер місії визначається багатьма факторами, кожен з яких певною мірою впливає на загальну ефективність стратегічного розвитку організації (мал. 1).

В цілому, складовими місії організації є:

- кредо (загальний кодекс поведінки організації, її корпоративна культура та імідж, що визначає стосунки не тільки між робітниками, але й взаємини з клієнтами, акціонерами тощо);

- образ (відображення сутності стратегічних цілей розвитку організації).

Відповідно до вищевикладеного місія організації повинна відображати інтереси власників організації, її співробітників, клієнтури, ділових партнерів і суспільства в цілому.

Значна кількість організацій, визначаючи місію, припускаються схожих помилок, найбільш поширеною серед яких є конструювання абстрактних фраз, що складаються зі штампів і кліше, які в цілому є вірними, але не відображають головного — того, чим саме компанія відрізняється від інших, і тому місії найчастіше забуваються вже через декілька хвилин. Так, наприклад, одне з опитувань, проведених у США в 1996 р., засвідчило, що 95-99% директорів компаній не в змозі точно відтворити текст місії власної організації.

Одна з основних вимог до місії полягає в тому, що вона не повинна бути розпливчатою та абстрактною. Місія, у якій не зазначаються пріоритети, чіткі цілі та завдання стратегічного розвитку, шляхи їх досягнення, не виправдовує свого призначення та існування. Помилкою є також включення до тексту місії декількох різноманітних напрямків. Одна думка повинна неодмінно бути головною та свідчити про чіткість намірів керівництва організації.

Звичайно, не кожна організація може сформулювати пріоритетні цілі розвитку з чітким дотриманням подібних вимог, тому при складанні місії варто дотримуватися наступного зразка: "Місія організації полягає в створенні... (перелік продуктів і послуг) для підвищення добробуту суспільства шляхом максимального задоволення потреб... (цільовий сегмент споживачів) у... (коло потреб)".

Місія універсального банку може бути приблизно такою: "Банк сприяє розвитку підприємств усіх типів власності та підприємницької діяльності громадян. Банк гарантує своїм клієнтам кваліфікований банківський сервіс на рівні міжнародних стандартів і надає всі можливості для співробітництва з діловими партнерами в різних країнах світу."

Місія Sun Banks, що є одним з найбільш впливових фінансово-кредитних інститутів на південному сході США, виглядає таким чином: "Сприяння економічному розвитку та підвищенню добробуту організацій, що слугують банком, шляхом надання громадянам підприємствам якісних банківських послуг з використанням таких технологій і в такому обсязі, що відповідають високим професійним і етичним стандартам. Забезпечення справедливого та відповідного прибутку акціонерам банку та піклування про співробітників".

Місія АППБ "Аваль" — бути універсальним банком, який прагне задовольняти потреби своїх клієнтів, використовуючи сучасні банківські технології, розвинуту філіяльну мережу та високопрофесійну команду співробітників.

Місія ЗАТ "Мікрофінансовий банк" — бути провідною фінансовою організацією в області надання мікро-мінікредитів приватним підприємцям, малим підприємствам по усій Україні.

Місія ЗАТ КБ "ПриватБанк" полягає в: завоюванні та утриманні лідируючих позицій на фінансовому ринку України; сприянні економічному розвитку корпоративних підприємств та поліпшенню добробуту індивідуальних клієнтів на основі нових взаємовигідних партнерств; наданні комплексних банківських послуг на території України. ПриватБанк доможеться цього за рахунок енергійних, фахових дій усього колективу, кожний робітник якого пишається своїм банком.

Місія повинна бути індивідуальним, а не абстрактним відображенням бачення шляхів досягнення успіху. Наявність конкретної, чіткої та зрозумілої місії дійсно може принести організації значну користь у визначенні пріоритетів і засвідченні основних напрямків розвитку, що може істотно прискорити та спростити процес стратегічного управління в цілому та прийняття відповідальних рішень зокрема. При цьому форма місії є не настільки важливою, як зміст, який вкладають в неї топ-менеджери організації.

Формулювання місії має сенс тільки за умови, якщо організація починає змінюватися у відповідності зі своїм стратегічним баченням, використовуючи місію в якості керівного принципу, реформує організаційну структуру, виходить на нові ринки та приймає рішення, які представляють собою складові процесу розробки та реалізації відповідних стратегій.

Стратегію розглядають як загальний комплексний план, що забезпечує здійснення місії та досягнення цілей організації. Стратегія визначає цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що організація дотримується єдиного напрямку дій. Таким чином, стратегія визначає мету перспективного розвитку, межі дій і управлінських рішень.

Стратегія організації — це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей. Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб перевести організацію з її нинішнього до майбутнього бажаного стану.

Наприклад, у Концепції стратегічного розвитку АКБ "Форум" на 2000-2005 рр. відображаються такі питання: 1) Місія АКБ "Форум"; 2) Філософія банку; 3) Основні стратегічні напрямки розвитку банку; 4) Аналіз факторів зовнішнього середовища; 5) Бізнес-стратегія банку за групами клієнтів (5.1. Корпоративні клієнти, 5.2. VIP-клієнти, 5.3. Середній і малий бізнес, 5.4. Приватні клієнти, 5.5. Фінансові інститути); 6) Філіяльна мережа банку; 7) Маркетингова стратегія; 8) Стратегія управління ризиками; 9) Вдосконалення організаційної структури та системи управління; 10) Система контролю; 11) Кадрова політика банку; 12) Розвиток нових банківських продуктів [1].

Концепція стратегічного розвитку банку "Форум" істотно відрізняється від стратегій розвитку більшості великих українських банків. Це обумовлено тим, що він розпочав активну діяльність приблизно на п'ять років пізніше головних конкурентів, в той момент, коли основні принципи та умови участі ринку банківських послуг України вже визначилися. В цих обставинах банк "Форум" був вимушений в короткий проміжок часу набрати значного досвіду роботи на перспективних сегментах ринку (валютний ринок, ринок цінних паперів тощо) та одночасно досягти та випередити випереджаючі темпи розвитку у порівнянні з конкурентами.

Головною метою банку під час формулювання стратегії розвитку був

створення інструменту, призначення якого полягає в урахуванні мінливих умов зовнішнього середовища та розробці відповідних дій. Оптимальним періодом для здійснення стратегічного планування було визначено термін в три календарних роки, що зумовлено швидкою зміною факторів зовнішнього середовища.

Процес розробки стратегічного плану складався з двох етапів:

1) визначення основних напрямків розвитку за різних можливих варіантів розвитку подій у зовнішньому середовищі ("альтернативні стратегії"), відповідних цілей, досягнення яких має забезпечити виконання кожної окремої стратегії;

2) деталізація планів стратегічного розвитку з метою створення механізму реалізації стратегій. Якщо на першому етапі планування отримувалися відповіді на запитання типу "Що банк буде робити в наступні три роки?", то на другому етапі планування головними питаннями є "Як банк буде це робити? Які для цього необхідні ресурси?". Складовими цього етапу є: розробка переліку заходів, які необхідно здійснити для досягнення кожної окремої мети; аналіз наявності та розподіл ресурсів (час, гроші, кадри).

Основні стратегічні орієнтири діяльності АППБ "Аваль" за змістом виглядають декілька інакше, а саме: 1) Економічне середовище діяльності банку; 2) Характеристика діяльності банку; 3) Конкурентна позиція банку серед найбільших банків України; 4) Сильні та слабкі сторони, можливості та погрози банку (SWOT-аналіз); 5) Загальна стратегія діяльності банку; 6) Маркетингова стратегія банку; 7) Бізнес-стратегії банку за групами клієнтів (7.1 Бізнес-стратегії стосовно відносин з бюджетними установами та державними фондами, 7.2. Бізнес-стратегії стосовно відносин з системними клієнтами, 7.3. Бізнес-стратегії стосовно відносин з великими корпоративними клієнтами, 7.4. Бізнес-стратегії стосовно відносин з представниками середнього та дрібного бізнесу, 7.5. Бізнес-стратегії стосовно відносин з приватними клієнтами, 7.6. Бізнес-стратегії стосовно відносин з фінансово-кредитними організаціями, 7.7. Стратегія роботи з VIP-клієнтами); 8) Стратегія управління ризиками та роз-

витком Банку (8.1. Управління ризиками, 8.2. Розвиток інфраструктури банку, 8.3. Удосконалення системи управління банком, 8.4. Кадрова політика банку, 8.5. Розвиток інформаційних технологій).

Таким чином, фактично стратегія організації представляє собою набір основних цілей, напрямків, ключових планів і політик для їхнього досягнення, сформульованих таким чином, щоб визначити, в якому оточенні функціонує та збирається функціонувати організація, яким є її внутрішнє середовище організації зараз і яким воно має стати в майбутньому.

Слід також зазначити, що наявність стратегії не є панацеєю від усіх проблем, пов'язаних з необхідністю стратегічного розвитку організації. Навіть ефективна розробка стратегії не дозволяє досягти таких цілей і отримати такі абсолютні переваги:

- негайний позитивний результат у відповідності з планом;
- стовідсоткове передбачення майбутнього;
- продаж продуктів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними (відповідно до кількісних і якісних характеристик) ресурсами за низькими цінами та саме тими постачальниками, які були заздалегідь визначені;
- стовідсоткове виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх суб'єктів господарської діяльності та ін.

Висновки. Розроблену місію мають, у кращому випадку, 30% вітчизняних банків. Стратегію розробляють і послідовно виконують на сьогодні не більше десяти банків України. Серед них АППБ "Аваль", ВАТ КБ "Надра", ЗАТ КБ "ПриватБанк", АКІБ "УкрСиббанк", АКБ СР "Укросоцбанк", АКБ "Форум" та ін. Стратегії банків суттєво розрізняються, повинні враховувати специфіку кожного конкретного банку, але основні принципи їх формування є близькими.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Козьменко С.М., Шлиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. — 734 с.