

В. П. Нестеренко,
аспірант кафедри "Банківської справи",
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

МІСЦЕ ВАРТОСТІ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

У статті розглянуто питання розробки ефективної корпоративної стратегії розвитку комерційних банків крізь призму створення вартості, побудовано відповідну економіко-математичну модель оптимізації доданої вартості.

In this article has been considered questions of effective corporate strategy development of commercial banks in terms of value creation, built respective economical and mathematical model of added value optimization.

Ключові слова: комерційний банк, корпоративна стратегія, стратегічна альтернатива, створення вартості.
Key words: commercial bank, corporate strategy, strategic alternative, value creation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Інтернаціоналізація банківської діяльності значною мірою впливає на кон'юнктуру національних та світових ринків, сприяючи, з одного боку, перманентному загостренню рівня конкуренції практично між всіма учасниками ринкових відносин, а з іншого боку, підвищуючи динамізм господарювання і на цій основі — ризики виникнення фінансових криз, масових банкрутств, а також невизначеність функціонування та виживання різних суб'єктів бізнесу в таких умовах.

Глобалізація та інформатизація економічного простору спонукають як комерційні банки, так і їх клієнтів, до самозбереження шляхом консолідації, концентрації бізнесу, підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та адаптивності до змін навколишнього середовища.

При цьому критично важливим фактором ділового успіху в умовах динамізму бізнес-процесів є розробка та ефективна реалізація як загальнокорпоративних пріоритетів та цілей розвитку, так і планування на рівні окремих структурних підрозділів банків. До таких завдань, насамперед, відносять прибуткову діяльність, зростання капіталізації, утримання ніші на ринку, досягнення технологічних і ринкових конкурентних переваг. Проте, домінуючою метою стратегічного банківського менеджменту стає зростання ринкової вартості банку.

Такі тенденції в розвитку і діяльності комерційних банків на міжнародному та національному рівнях зумовлюють особливу актуальність врахування можливостей створення вартості у формуванні корпоративної стратегії їх розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретичні засади й практичні механізми визначення вартісних характеристик банківської діяльності досліджуються як у світовій, так і у вітчизняній науковій літературі. Окремі аспекти зазначеної проблеми представлені в роботах багатьох зарубіжних вчених, серед яких: С. Валдайцева, А. Грязнова, А. Дамодоран, К. Лі, Т. Коллер, Т. Коупленд, Дж. Мурін, П. Роуз, В. Рутгайзер, Дж. Сінкі, Р. Шамгунов та інші. Сучасні погляди на вирішення даної проблеми представлені в роботах таких українських дослідників, як: М. Алексеєнко, З. Васильченко, О. Васюренко, І. Івасів, К. Кіреєва, В. Кочетков, І. Лютий, О. Мендрул, Т. Момот, М. Савлук, Р. Тиркало та інші.

НЕВИРІШЕНА РАНІШЕ ЧАСТИНА ПРОБЛЕМИ

Проте, незважаючи на значну кількість наукових публікацій в зазначеній сфері, проблема розробки ефективної корпоративної стратегії банків крізь призму максимізації вартості бізнесу залишається невирішеною остаточно. Подальшого дослідження потребують питання, пов'язані з формуванням практичного інструментарію врахування можливостей створення вартості на рівні корпоративної стратегії комерційних банків.

МЕТА СТАТТІ

Метою даного дослідження є ідентифікація ключових етапів формування корпоративної стратегії банків та розроблення економіко-математичної моделі оптимізації доданої вартості при оцінці стратегічних альтернатив розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасній економічній літературі існує велика кількість трактувань поняття "стратегія", зокрема:

- детальний усесторонній комплексний план, метою якого є забезпечення здійснення місії організації і досягнення її завдань [1, с. 257];
- система всеохоплюючого контролю, що пов'язана з формуванням і розподілом ресурсів;
- сукупність взаємозалежних дій, націлених на досягнення стійкої конкурентної переваги;
- портфель ініціатив, спрямованих на ріст компанії та її вартості [2, с. 12].

Таким чином, дослідники фокусуються на якомусь елементі стратегії (план, ціль, завдання) або визначають її як програму дій, що спрямована на формування й утримання довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, яка відображає кількісні пріоритети розвитку банку і внутрішні зміни, які потрібно здійснити для зростання банку та підвищення його вартості.

Проте, слід зауважити, що стратегія як форма прояву управлінської діяльності має об'єктивний і функціональний характер. Вона пов'язана із загальною внутрісистемною ситуацією та об'єктом впливу. Варіанти взаємодії джерел виникнення ситуації з об'єктом впливу різні. Вплив може бути регулюючий, адаптивний і такий, що утворює середовище (зовнішній і внутрішній).

Тому, на наш погляд, необхідно розрізняти поняття корпоративної стратегії банку й окремих функціональних стратегій. На цьому справедливо акцентують увагу українські вчені В.А. Білошапка і Г.В. Загорій, які виділяють три головні рівні стратегії:

- корпоративна;
- конкурентна;
- функціональна [3, с. 40—42].

Корпоративна стратегія передбачає загальне визначення напрямку та масштабів діяльності організації і вирішення таких питань, як перерозподіл ресурсного потенціалу між різними підрозділами, встановлення відносин з власниками, вибір цільових ринків, використання міжнародних фінансових ринків, диверсифікація, реструктуризація, визначення методів реалізації стратегій, включаючи злиття, поглинання та придбання, участь у стратегічних альянсах. При цьому конкурентна стратегія розглядається передусім стосовно окремих стратегічних господарських підрозділів і визначає, як організація конкурує й охоплює такі питання, як досягнення конкурентних переваг, що слугуватимуть основою подальшого розвитку, вибір продуктів та послуг, які матимуть попит на конкретних ринках, з обґрунтуванням ринкових сегментів. А функціональні стратегії відповідають за те, як різноманітні функціональні служби (маркетинг, фінанси, управління трудовими ресурсами) забезпечують виконання вищих рівнів стратегії.

Крізь призму багаторівневості розуміння стратегії вважаємо за доцільне розглядати корпоративну стратегію як вищий рівень та своєрідний симбіоз конкурентної стратегії банку з його функціональними стратегіями, спрямованими на досягнення певних кількісних показників (ріст ринкової вартості банку, рентабельність капіталу, рентабельність активів, рентабельність інвестицій, збільшення прибуткових клієнтів і т.д.).

Дієва корпоративна стратегія, окреслюючи місію діяльності та цілі розвитку, надає банкові більшу стабільність та прогнозованість, що є запорукою довіри до нього, успішного подальшого розвитку та нарощення вартості бізнесу.

Процес розробки корпоративної стратегії банку у спрощеному вигляді доцільно представити наступними елементами (рис. 1).

1. Формулювання місії та стратегічного бачення банку.
2. Стратегічний аналіз (об'єкти та інструменти аналізу):
 - зовнішній аналіз: потреби клієнтів, навколишнє середовище і т.д.;
 - внутрішній аналіз: якість внутрішніх процесів, внутрішні можливості тощо;
 - інструменти: SWOT-аналіз, PEST, оргдіагностика та інші.
3. Визначення стратегічних цілей (кількісні показники):
 - фінансових;
 - ринкових;
 - впровадження технологій;
 - розвитку персоналу.
4. Формулювання стратегічних альтернатив.
5. Критерії оцінки та зіставлення стратегічних альтернатив, обмеження і припущення, інструменти моделювання альтернатив та відповідних грошових потоків.
6. Вибір найбільш раціональної стратегії та її затвердження.

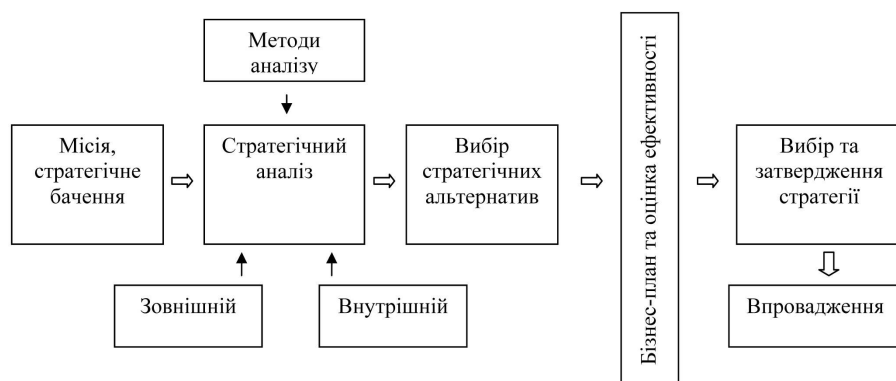


Рис. 1. Етапи розробки корпоративної стратегії

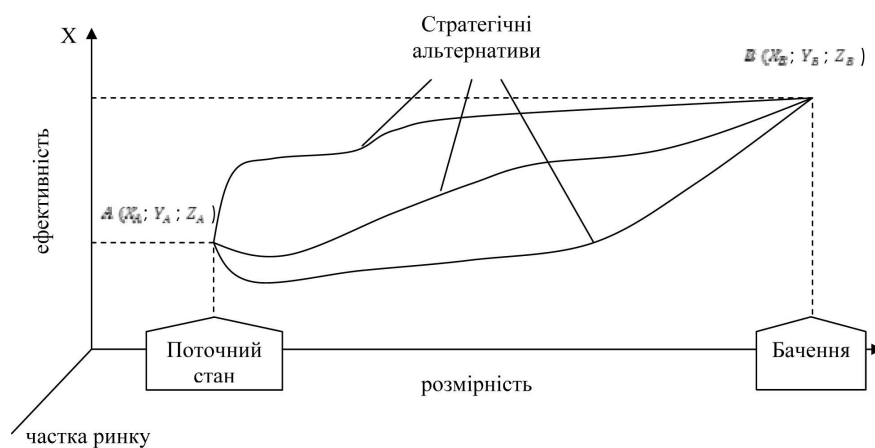


Рис. 2. Стратегічні альтернативи розвитку бізнесу

ження [4, с. 82].

Корпоративна стратегія банку повинна стосуватися усіх базових аспектів, пов'язаних з глобальними цілями банку, перспективною орієнтацією та врахуванням зовнішніх факторів, які впливають на результати діяльності банку. Ключовим елементом процесу формування корпоративної стратегії має бути пошук і досягнення оптимального використання стратегічних можливостей та ресурсів банку стосовно оточуючого конкурентного середовища.

Після формування місії банку, яка відображає зміст його існування, позиціонування в ринковому та соціальному аспектах, важливим етапом розробки корпоративної стратегії є проведення стратегічного аналізу й визначення ступеня відповідності можливостей та ресурсів банку стосовно оточуючого конкурентного середовища.

Наступний крок полягає у систематизації інформації, отриманої в процесі аналізу, концентрації на конкретній стратегії з обов'язковим проходженням наступних стадій:

- вироблення стратегічних альтернатив;
- їх оцінка;
- визначення стратегічного вибору, який найбільшою мірою посилюватиме позиції банку.

Таким чином, сформульовану інтегральну стратегічну ціль банку — зростання його вартості на $X\%$ — можна досягти різними шляхами — стратегічними альтернативами. Під стратегічною альтернативою розглядається варіант траєкторії руху компанії із т. "А" в т. "В" або програма заходів, пов'язана із послідовною зміною сукупності вибраних параметрів, що характеризують цілі розвитку банку (рис. 2).

Сутність аналізу альтернатив та розробки стратегії розвитку компанії полягає в тому, щоб допомогти керівництву та менеджменту компанії вирішити проблему стратегічного вибору. При цьому вигляд та зміст економічних критеріїв залежить від постановки завдань вибору.

Так, якщо метою є забезпечення цільового приросту ринкової вартості банку при певних обмеженнях, то економічним критерієм вибору альтернативи буде мінімум прогнозованих затрат на реалізацію стратегії. Якщо ж поставлено завдання вибору альтернативи при фіксованому бюджеті, тоді критерієм вибору буде максимум приросту ринкової вартості банку за умови збереження існуючих обмежень.

Створення доданої економічної вартості комерційного банку складає основну стратегічну мету банківського бізнесу, проте ключовим питанням теорії та практики залишається необхідність її проектування в умовах суперечності суспільних та особистих цілей банку, значної залежності банківської діяльності від стану зовнішньої кон'юнктури [4, с. 112].

Слід відзначити, що висока прибутковість бізнесу забезпечується, як правило, менш ліквідними та більш ризиковими активами. Таким чином, одним із основних завдань стратегічного менеджменту є збалансування стратегічних цілей банку і вибір найкращого альтернативного варіанту. Для того, щоб належним чином оцінити ту чи іншу стратегічну альтернативу та обрати найбільш раціональну, необхідна економіко-математична модель функціонування банку як суб'єкта господарювання, що оптимізує основні параметри активних та пасивних операцій, оцінює ризики, враховує обов'язкові нормативи НБУ та вимоги до резервів й ліквідності.

Економіко-математична оптимізаційна модель будується на основі показників балансу, яких банк повинен досягти протягом звітного періоду.

Аналіз існуючих моделей максимізації прибутку, забезпечення ліквідності банку, управління фінансовими ризиками показує, що для розробки максимально достовірної моделі оптимізації банківської діяльності, яка здійснювала б формалізований вибір між різними стратегіями управління та відповідає сучасній практиці банківських операцій в Україні, необхідно:

- використовувати максимально деталізований баланс, що дасть можливість врахувати більшість ризиків, притаманних банківській діяльності;

- як обмеження моделі використати всі законодавчо закріплені нормативи та ліміти;

- враховуючи необхідність планування руху грошових коштів, доцільно встановлювати індикативні граничні обмеження як на обсяги деяких статей балансу, так і на

Таблиця 1. Показники балансу комерційного банку

граничні показники, що характеризують прибутковість діяльності банку, зокрема на відсоткову маржу та норму дохідності.

Як вхідна інформація запропонованої економіко-математичної моделі оптимізації доданої економічної вартості виступає система показників банківського балансу (табл. 1).

Причому загальні показники формуються як сума, тобто

$$A = \sum a_i, \quad P = \sum p_j,$$

Таблиця 2. Позначення відсоткових ставок в економіко-математичній моделі

Показник	Значення	Показник	Значення
<i>По розміщених коштах</i>		<i>Додаткові показники</i>	
Кошти в інших банках	d1	Ставка резервування	r
Кредити та заборгованість клієнтів	d2	Комісійні доходи	l1
Торговельні цінні папери	d3	Торговельні доходи	l2
Інвестиційні цінні папери	d4	Інші банківські доходи	l3
<i>По залучених коштах</i>		Інші небанківські доходи	
Кошти банків	d5	Зменшення резервів	l5
Кошти клієнтів	d6	Непередбачені доходи	l6
Кредити, які отримано від НБУ	d7	Комісійні витрати	l7
Цінні папери власного боргу	d8	Інші банківські витрати	l8
Єврооблігації	d9	Інші небанківські витрати	l9
		Відрахування в резерв	l10
		Непередбачені витрати	l11
		Ставка оподаткування	t

$P' = \sum p_j'$, . За правилами складання банківського балансу виконується балансова рівність між активами і пасивами на початок та кінець періоду:

Значення показників банківського балансу на початок періоду є заданими (позначені як $\bar{X} = (x_1, \dots, x_{12})$ — статті активу, $p_j, j = 1, 9$ — статті зобов'язань, $k_l, l = 1, 8$ — статті капіталу на початок періоду). Кінцевих значень (виступають вихідними параметрами економіко-математичної моделі) банк досягне, змінивши початкові статті. Зміни за період можна відобразити шуканими векторами $\bar{X} = (x_1, \dots, x_{12})$, $\bar{Z} = (z_1, \dots, z_3)$.

Значення показників балансу на кінець періоду знаходяться із наступних співвідношень.

Для активів: , причому $a_1 \geq rp_2$, де r — ставка обов'язкового резервування. Тобто сума високоліквідних активів повинна покривати r % поточних зобов'язань.

Для зобов'язань:

Для капіталу: $k_l = k_l + z_l, l = 1, 3, k_4 = k_4$, , де — величина прибутку поточного року.

Відрахування до загального резерву здійснюється в межах 5% від прибутку після оподаткування.

Величина неоподаткованого прибутку комерційного банку обчислюється як різниця процентних та непроцентних доходів і відповідно процентних та непроцентних витрат банку (табл. 2).

Процентний дохід знаходиться наступним чином: , де —

відповідні відсоткові ставки, що отримує банк за розміщеними активами на коррахунках в інших банках, виданих кредитах, торговельних цінних паперах та цінних паперах до погашення. Процентні витрати обчислюються за формулою: $V_p = d_5 p_1 + d_6 p_2 + d_7 p_3 + d_8 (p_4 + p_6) + d_9 p_5$, де — відповідні відсоткові ставки, які банк виплачує за користування коштами на коррахунках міжбанківському кредитуванню, депозитами в банку, депозитами, цінним паперами власного боргу, випущеними єврооблігаціями.

До непроцентних доходів належить комісійні доходи, торговельні доходи, інші банківські доходи, інші небанківські доходи, зменшення резервів, непередбачені доходи. Сума кожного з видів непроцентних доходів знаходиться шляхом експертної оцінки їх частки в структурі загальних доходів відносно певних агрегованих показників активу та обчислюється як добуток відповідної частки на величину агрегованого показника активу банківського балансу. Тобто комісійні доходи обчислюються як $D_k = l_1 (a_1 + a_{12})$; торговельні доходи мають формулу ; інші банківські — ; інші небанківські — ; зменшення резервів обраховується як ; непередбачені доходи — .

Таке припущення можна пояснити тим, що зростання суми певного агрегованого показника приводить до відповідного зростання обсягу операцій (комісійних та ін.), яке, в свою чергу, впливає на доходи в цілому. Наприклад, торговельні доходи прямо залежить від статей балансу, які підходять для торговельних операцій, тобто "Готівкові кошти", "Дорожні та інші чеки", "Банківські метали", "Цінні папери на продаж", "Основні засоби та нематеріальні активи". Аналогічно виводиться сума інших видів непроцентних доходів.

До непроцентних витрат належать комісійні витрати, інші банківські витрати, інші небанківські витрати, відрахування в резерв, непередбачені витрати. Сума кожного з видів непроцентних доходів знаходиться шляхом експертної оцінки їх частки в структурі загальних витрат відносно певних агрегованих показників зобов'язань та обчислюється як добуток відповідної частки на величину агрегованого показника зобов'язань банківського балансу. Тобто комісійні витрати обчислюються як , інші банківські — , інші небанківські — , відрахування в резерв обраховується як , непередбачені витрати — . Таке

припущення можна пояснити тим, що зростання суми агрегованого показника приводить до відповідного зростання певних ризиків, які впливають на витрати в цілому. Наприклад, комісійні витрати прямо залежать від статей балансу, які підлягають комісії, тобто "Коррахунки інших банків", "Кошти клієнтів". Сума інших видів непроцентних витрат виводиться подібним чином.

Отже, загальна сума неоподаткованого прибутку розраховується

Крім цього, витрати на податок на прибуток складають t % від величини прибутку або в термінах моделі: $V_{tax} = t\Pi^0$. Прибуток банку після оподаткування на кінець періоду становить . Тоді цільовою функцією економіко-математичної моделі буде $EVA = \left(\frac{\Pi}{A} - WACC\right) \times A \rightarrow \max$,

де EVA — економічна додана вартість банку; WACC — середньозважена вартість капіталу банку.

Як обмеження моделі слід використовувати існуючі нормативні вимоги до банківської діяльності. При цьому необхідно враховувати, що рівень агрегування балансової інформації до рівня фінансових потоків не дозволяє безпосередньо використовувати методику Національного банку України.

У зв'язку з цим виникає потреба розробки системи непрямого врахування нормативних вимог. З огляду на невизначеність майбутніх умов банківської діяльності, а також через втрату деякої інформації при роботі з агрегатами у вигляді фінансових потоків, апостеріорна оцінка буде виконана точніше, ніж апріорна (на стадії планування). Тому на етапі довгострокового планування доцільно моделювати врахування не всіх нормативних лімітів, а лише основних, які здійснюють найбільший вплив на функціонування банку.

На нашу думку, найбільш важливими обмежувачими факторами даної моделі виступають норматив адекватності регулятивного капіталу банку та нормативи миттєвої і загальної ліквідності [5, с. 147].

Підсумовуючи наведені вище розрахунки й обґрунтування, можна стверджувати, що запропонована нами модель оптимізації активно-пасивних операцій банку є практичною і дозволяє досягти максимальної доданої економічної вартості при дотриманні основних нормативних та внутрішньо-банківських обмежень.

ВИСНОВКИ

Отже, формування корпоративної стратегії розвитку комерційного банку повинно базуватися на забезпеченні максимізації ринкової вартості бізнесу при заданих об'єктивних обмеженнях. Тому використання економіко-математичного моделювання дозволяє оптимізувати банківські операції та обрати найбільш вигідну стратегічну альтернативу. Встановлення критерію максимізації доданої вартості в запропонованій моделі робить її важливим інструментом стратегічного планування банківської діяльності.

Література:

1. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.; пер с англ. — М.: Дело, 2000. — 704 с.
2. Банковское дело: стратегическое руководство / Под ред. Платонова В. И др. — М.: Издательство "Консалтбанк-кир", 2001. — 432 с.
3. Белошарпа В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление. Принципы и международная практика. — К.: АБСО-ЛЮТ-В, 1998. — 352 с.
4. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 304 с.
5. Лаптырев Д.А. Система управления финансовыми ресурсами банка: Процессы — задачи — модели — методы / Д.А. Лаптырев. — М.: Издательская группа "БДЦ-пресс", 2005. — 296 с.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2010 р.