

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКИХ СТРАТЕГИЙ

В статье рассматриваются различные подходы к разработке банковских стратегий в контексте эволюционных преобразований банковского бизнеса. Обосновывается необходимость разработки банковской стратегии, адекватной уровню развития банковского бизнеса.

Ключевые слова: банковские стратегии, банковский менеджмент.

В процессе эволюционного развития банковское дело оформилось в многоотраслевой вид бизнеса, функционирующий в нестабильных условиях внешней среды, насыщенной производными финансовыми инструментами, повышающими риски банковской деятельности. Благодаря институционализации, секьюритизации, глобализации, консолидации, изобретениям и инновациям финансовое посредничество трансформируется в индустрию финансовых услуг. Современные банки перестали функционировать в узкой банковской сфере и значительно расширили сферу деятельности во всей финансовой индустрии.

В условиях роста неопределенности, изменчивости рыночной конъюнктуры банки обязаны представлять, «куда они движутся» и «как достигнут поставленной цели». Ответы на эти вопросы составляют суть банковского стратегического планирования. Для составления плана не менее важно знать, «где находится сейчас банк», представлять его стоимость, прибыльность и адекватность капитала рыночной среде. Чтобы оказаться конкурентоспособными в системе многоуровневого финансового посредничества, банкам предстоит разрабатывать особые, базирующиеся на использовании новых технологий стратегии.

Следует заметить, что достаточно длительный период времени в банковском деле господствовала финансово-ориентированная стратегия, суть которой состояла в узкой направленности банков на достижение ряда финансовых показателей (балансовая прибыль, чистая прибыль, EPS, темп роста валюты баланса и т. д.).

На наш взгляд, эта система целеполагания не являлась стратегией, а представляла собой лишь комплекс оценок операционной эффективности банковского дела. При данном подходе банки, ориентируясь в основном на прошлые результаты, полностью отказывались от учета нефинансовых индикаторов состояния банков-

ской деятельности, прогнозируя финансовые показатели с помощью экстраполяции.

Недостатком данной модели является краткосрочность планирования и неполный учет интересов экономических субъектов. Акцент на финансовых результатах банковской деятельности, которые являются наиболее очевидными итогами усилий банковского менеджмента, хорошо поддаются формализации, накоплению необходимых эмпирических значений, был вполне объясним.

Данный подход устраивал менеджеров банка при слабой банковской конкуренции, невысокой скорости внедрения банковских новаций, при отсутствии острой борьбы за ресурсы. Однако в условиях роста банковской конкуренции по ценовому направлению, удобства для потребителей банковских продуктов, а также надежности банков стратегия финансовых индикаторов стала неэффективной. Если операционные издержки банка высоки, то будут сдерживаться вложения капитала в перспективные объекты инвестирования, объем реализуемых продуктов будет снижаться и доходы упадут. В итоге банки замкнутся на интересы выживания, сократится объем национального производства со всеми вытекающими последствиями [1, с. 18].

Обеспечивая себя полной и детальной информацией о финансовых индикаторах развития бизнеса, менеджмент банка оказывался совершенно беспомощным при поиске ответов на вопросы, которые были связаны с наполнением финансовых результатов деятельности, с факторами, формирующими положение банка в конкурентной среде. Кроме того, исследуя лишь финансовые показатели, невозможно прогнозировать резкие рыночные изменения банка, обусловленные факторами, которые рассматривались как второстепенные и нецелесообразные и несущественные для решения стратегических задач.

Консервативность и недостаточная гибкость данной стратегии стала активно прояв-

ляться по мере усложнения банковского бизнеса, при неожиданных изменениях в конкурентной среде, активизации банковской деятельности на рынке производных финансовых инструментов, роста числа «внезапных» банкротств банков. Все это привело к возникновению в конце 1980-х годов более сложных систем оценки состояния банковского бизнеса, новых подходов к стратегическому планированию, опирающихся на систему сбалансированных показателей с учетом всех возможных вариантов.

Система сбалансированных показателей изначально не обеспечивала необходимую эффективность по ряду причин. Во-первых, она не позволяла четко и однозначно определить уровни ответственности при решении стратегических задач. Во-вторых, не могла обеспечить требуемый уровень детализации перспектив развития банковского бизнеса. В-третьих, не определялось с высокой точностью время, необходимое для достижения поставленных целей. В-четвертых, невозможно стратегию банка строить без четко определенных показателей эффективности банковского бизнеса.

На наш взгляд, в число альтернативных подходов по разработке банковских стратегий следует отнести: комплексный анализ данных, систему «бортового табло», систему повышения и измерения производительности и измерение достижений в сфере банковских услуг, концепция ФОКУС, а также финансовая стратегия создания новой стоимости. Исследуем достоинства и недостатки этих подходов.

Достоинством комплексного анализа является возможность: а) использовать преимущества линейного программирования; б) измерять эффективность подразделений банка; в) применения и при внешнем анализе, то есть при выборе оптимального контрагента или в сфере маркетинговых исследований.

Методической и управленческой проблемой использования комплексного анализа данных является: а) высокая сложность расчетов; б) жесткие требования к сравнительной базе при большом числе входящих и исходящих данных; в) рост издержек при высокой сложности и изменчивости банковского бизнеса, что сужает число потенциальных пользователей системы комплексного анализа.

Система «бортового табло» снабжает высшее руководство банка краткой ключевой ин-

формацией по каждому структурному подразделению. Генеральная цель – это видение банка в целом, раскладывается на производные цели для каждого структурного подразделения. При этом с помощью дополнительно построенной системы индикаторов детально оценивается каждая структурная единица банка. Затем на этой основе выделяют их критические факторы успеха, обеспечивающие возможность достижения стратегической цели.

Однако система «бортовое табло» характеризуется отсутствием четкого деления банковской деятельности на определенные перспективы. Недостатками «бортового табло» выступают: жесткая привязка разработанной системы целей и индикаторов к организационной структуре банка; недостаточная гибкость при корректировке целей; отсутствие инструмента «стратегических инициатив».

Система улучшения измерения производительности характеризуется объединением целей в комплекс тесно взаимосвязанных элементов, оценкой успешности действий по достижению поставленных целей и высоким качеством учета информации прошлых периодов. Главным ее достоинством является разделение организационной структуры банка и персонала, позволяющее оценить успешность деятельности как структурной единицы, так и отдельных работников.

Однако в крупных современных банках, занимающихся организацией многоотраслевого банковского бизнеса, она не позволяет индивидуально оценить деятельность каждого отдельного сотрудника как из-за высоких затрат на данную процедуру, так и из-за отсутствия четких критериев оценки.

Подход, связанный с измерением достижений сферы банковских услуг, направлен на классификацию банков, исходя из большого числа переменных, к поиску оптимума – эффективному их использованию. В банковском бизнесе различают три показателя эффективности, дополняющие друг друга: аллокационную эффективность, информационную и операционную. Критерием аллокационной эффективности является цена банковского продукта, в которой приравнены дополнительные издержки, обусловленные реализацией его дополнительной единицы, и предельная полезность банковского продукта для потребителя. Критерием ин-

формационной эффективности является равенство предельных издержек и предельной полезности информации, необходимой для рационального и перспективного банковского инвестирования. Критерием операционной эффективности выступает достижение банком минимальных издержек при производстве банковских продуктов.

Считаем, что наряду с комплексным анализом данных это направление оценки эффективности банковской деятельности является наименее ценным, поскольку используемые в данном варианте параметры, как правило, слабо взаимосвязаны со стратегией развития банка. Даже в качестве вспомогательного аналитического инструмента этот метод является чрезмерно затратным.

В эпоху формирования индустрии финансовых услуг, обусловленной влиянием институционализации, секьюритизации, глобализации, приватизации и модернизации, появилась концепция **ФОКУС**, акроним от:

- Финансовая и операционная прозрачность;
- Овладение информационными технологиями;
- Капитал (его адекватность);
- Успешность борьбы за клиента;
- Степень риска.

Среди этих переменных Дж. Синки [2] выделяет факторы первого уровня, а среди них, в свою очередь, проводит дополнительную градацию.

Стратегической целью управления банком при системе **ФОКУС** является достижение его конкурентоспособности посредством внедрения инноваций и изобретений, способных создавать стоимость при условии адекватности капитала принимаемым рискам, требуемым стандартам надежности и безопасности работы банка.

Именно инновацию Дж. Синки рассматривает как двигатель прогресса в банковском деле и источник поддержания конкурентоспособности. Кроме того, его заслугой является выделение понятия корпоративной стратегии и стратегий отдельных видов банковского бизнеса, которые не совпадают, когда банк является достаточно крупным и имеет многоотраслевой бизнес.

Мы разделяем точку зрения Дж. Синки, что особую значимость в рамках стратегического управления и планирования банковского бизнеса играет трансфертное ценообразование и управление рисками. Трансфертное ценообразование – наиболее развитый инструмент в оценке стоимости банка, обеспечивающий руководство банка информацией оценки эффективности реализации стратегии развития и исполнения бизнес-плана. Что касается риск-менеджмента, то он способствует эффективному управлению банковским бизнесом посредством максимизации рыночной стоимости банка и оценки его чувствительности к изменениям рыночной среды.

Рост неопределенности, количества банковских банкротств, негативное влияние глобальной экономики, падение цен на энергоносители, спекулятивные ожидания отдельных инвесторов и другие факторы обусловили новые проблемы и задачи в сфере банковской деятельности. Новые проблемы, по мнению Х.У. Дерига [3], обусловили переход к модели «сфокусированного» универсального банка с финансовой стратегией создания новой стоимости, схематично представленной на рис. 1.

Данная стратегия опирается на триаду: фокусировку, менеджмент двенадцати «К», а также на двенадцать возможностей и сильных сторон нового сфокусированного универсального банка.

По нашему мнению, она может быть востребована в условиях роста неопределенности, асимметричности информации и нестабильности на российском банковском рынке.

Таким образом, формирование банковских стратегий происходит в контексте трансформаций банковского бизнеса, то есть логически последовательного перехода из одного состояния в другое. Теорию банковских стратегий развивали как исторически сложившиеся, так и новые концепции и подходы.

Анализ показал, что все подходы по разработке банковских стратегий не имеют каких-либо принципиальных внутренних противоречий, они, соответствуя определенным стадиям развития банковского бизнеса, успешно друг друга дополняют. Вызовы нового XXI века востребовали формирование новых стратегий¹ и

¹Новые банковские стратегии: диверсификации; концентрации; развития (прогресса); выживания и стабильного существования; ключевых возможностей; лидерства продукта; близости к клиенту; создания новой стоимости; сохранения бизнеса при активном развитии; менеджмента «12К» и др.

Возможности и преимущества	Фокусировка	«12К»
1. Постоянство, стабильность и предсказуемость: долгосрочная стратегия против оппортунистической политики «стоп-вперед»; доверие – основа надежности.	1. Отбор отраслей деятельности и сегментов в которых банк может быть конкурентоспособным	1. Концепция
2. Традиции и опыт матричного менеджмента: сохранение путем активного развития.	2. Оптимизация и гибкий подход к работе с клиентами	2. Каденция (предприимчивость)
3. Солидный капитал, высокий рейтинг, хорошая репутация: особенно привлекательны в периоды нестабильности, пользуются спросом в моменты финансовых кризисов любого рода	3. Максимизация прибыли и минимизация издержек благодаря «экономии на масштабах, разнообразию деятельности и профессионализму»	3. Компетенция + основные способности
4. Сильная позиция на внутреннем рынке: основное преимущество в случае «прорыва» конкурентов на внутренний рынок или международной экспансии.	4. Отказ от использования собственных сил в тех случаях, когда критическая величина не может быть достигнута.	4. Креативность
5. Преимущества масштаба: критическая величина как решающая предпосылка стандартизации, низкой стоимости продукции, участия в крупных проектах и управления риском.	5. Правильный выбор внутренних инструментов в комплексном менеджменте.	5. Капитал (размещение)
6. Капиллярное распределение с широкой базой клиентов и данных: «финансовый профиль» клиента как основа сегментирования и управления риском; прямой доступ к «конечному потребителю».	6. Правильность фокусировки на выбранных областях деятельности как результат высокой коммуникативной способности	6. Капитальные затраты
7. Разнообразные комбинации продуктов в единой организации с собственной сетью: гибкость при переменах, а также во взаимосвязях, общей конвергенции и сближении характеристик банковских продуктов (услуг).		7. Клиент: ориентация, сегментирование, доход
8. Интегрированные пакеты решений «из одних рук»: преимущества рычага в кросс-продажах и кросс-маркетинге.		8. Класс
9. Финансовое обслуживание адекватно жизненным фазам: от менеджмента на основе взаимоотношений с клиентами к сфокусированному менеджменту на основе партнерства; никакого «проталкивания» определенной услуги.		9. Коммуникации, контур
10. Многие коммерческие и инвестиционные банки, а также брокеры все чаще «уходят в оборону»: независимость в будущем можно получить лишь благодаря крупному собственному капиталу, особой компетентности и стабильности.		10. Контроль
11. Универсальный банк как марка: понятие пока недооцененное.		11. Комплексность, колебания курса
12. Притягательность для регулирования: конфликты интересов сегодня практически исключены.		12. Климат

Рисунок 1. Финансовая стратегия сфокусированного универсального банка

планов их практической реализации, более адекватных условиям кризисной среды и способных обеспечить выживание и прогрессивное движение вперед.

На наш взгляд, система сбалансированных показателей, дополненная стратегическими картами, увязанная с системой ФОКУС и финансо-

вой стратегией создания новой стоимости, могут быть скомбинированы и оформлены в новую единую комплексную банковскую стратегию. В условиях кризисной среды она может быть востребована российскими региональными банками и обеспечит решение проблемы их безопасности, стабильности, конкурентоспособности.

Список использованной литературы:

1. Парусимова Н.И. Банковское дело: модель развития. – М.: Московская Академия предпринимательства, 2005. – 495 с.
2. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1018 с.
3. Дериг Ханс Ульрих. Универсальный банк – банк будущего. Финансовые стратегии на рубеже века: пер. с нем. – М.: Международные отношения, 1999. – 384 с.