

А.П. ЖАКЕШОВА,¹

к.э.н., доцент.

Г.С. БЕРДИБЕКОВА,¹

к.э.н., доцент.

Г.П. КОПТАЕВА,¹

к.э.н., доцент.

К.П. МУСИНА,²

к.э.н., доцент.

Университет «Мирас».¹

Евразийский национальный
университет им. Л.Н. Гумилева²

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИЕЙ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Аннотация

В статье авторы рассматривают теоретические и концептуальные основы формирования, развития и управления финансовой стратегией коммерческих банков, поскольку банкам, работающим в условиях конкурентной среды и нестабильного валютного и финансового рынка, требуется постоянно совершенствовать финансовую стратегию. В статье рассмотрена стратегия банка как концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи и пути их достижения. Стратегия банка служит ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся будущих рынков, продуктов, организационной структуры, прибыльности и профиля рисков для руководителей (менеджеров) банка на всех уровнях его деятельности, т.е. она является основой всей системы банковского менеджмента. Также в статье отмечается, что современное управление банком – это сочетание стратегического и оперативного управления, в котором стратегическое управление представляет процесс определения целей организации и решения о том, что нужно сделать для их достижения, а оперативное управление определяет, как необходимо действовать для выполнения целей. Делая выводы, можно отметить, что для успешной работы банку важно сформировать политику, которая позволяла бы определять направления использования средств акционеров и вкладчиков, регулировать состав и объем депозитного, кредитного, фондового портфеля, прогнозировать и преодолевать риски, а также выявлять обстоятельства, при которых целесообразно проводить те или иные операции.

Ключевые слова: стратегия, финансовый рынок, конкуренция, коммерческие банки, реструктуризация, анализ, прогнозирование, финансовое моделирование.

Многообразие и возрастающая сложность рыночных условий, интенсивность и динамика хозяйственных процессов требуют от коммерческих банков в рамках возложенных на них функций максимального использования всех возможностей и резервов. Стратегические аспекты их деятельности выходят на первый план. В рамках этой глобальной проблемы важно сформулировать четкое представление о стратегии банка, необходимо установить экономическую природу, принципы, компоненты стратегии и уровни ее реализации. Особенно важен анализ такой ее составляющей, как финансовая стратегия.

Механизм и результаты финансовой стратегии коммерческих банков следует рассматривать как одну из проблем финансовых отношений в экономической политике государства. Проблемы финансовых отношений, методов их реализации и роль в современной деятельности банков в кризисный период считаются одними из наиболее актуальных в отечественной экономической науке и хозяйственной практике.

На протяжении всего периода рыночных преобразований в Республике Казахстан очевидным было преобладание макроэкономической направленности реформ, недостаточность внимания к основным рыночным структурам – предприятиям, коммерческим банкам. В условиях наметившейся финансовой стабилизации и высокой степени либерализации хозяйственных отношений экономическому росту препятствует медленный процесс рыночных преобразований на уровне предприятий, которые являются основными клиентами коммерческих банков. Их эффективному функционированию в качестве основных рыночных структурных единиц ме-

шают отсутствие стратегии развития коммерческих банков и ориентация на краткосрочные результаты, недостаточное знание конъюнктуры рынка, выражающееся в неумении определить свою рыночную нишу, оценить конкурентоспособность партнеров, а также потенциальные возможности своего банка, низкий уровень менеджмента, недостаточная подготовленность руководителей и персонала.

Логика теоретического исследования приводит к необходимости рассматривать нашу проблему в такой последовательности: стратегия – коммерческий банк – финансовая стратегия коммерческого банка. Методический подход исследования предполагает первоочередное рассмотрение основополагающей категории, в нашем случае – стратегии коммерческого банка.

В теории стратегии должен быть обоснован ответ на главный вопрос – за счет чего, на какой основе коммерческий банк может обеспечить свой экономический рост, получить результаты, превышающие результаты конкурентов. Речь идет о достижении конкурентных преимуществ и сохранении их в стратегическом периоде.

Термин «стратегия» с античных времен применялся в военном искусстве и означал план победы над противником посредством эффективного использования имеющихся ресурсов. Слово «стратегия» происходит от греческого «стратегос», т.е. генерал, полководец. Таким образом, слово «стратегия» в таком обозначении было известно в течение сотен лет.

Современное понятие стратегии применительно к бизнесу появилось в середине XX столетия. Стратегия рассматривалась как комплекс действий субъекта, сформированный в соответствии с характером определенной ситуации [1, с. 79–84]. Известный специалист в области управления П. Друкер также рассматривал стратегию субъекта в своей классической книге «Практика менеджмента» и отмечал, что стратегия требует выяснения коренного вопроса о ресурсах компании: что они представляют собой в настоящее время и какими они должны быть в будущем [2].

Не меньший интерес представляет исследование американского экономиста И. Ансоффа, который определял стратегию как общую главную нить (commonthread), пронизывающую всю деятельность фирмы, товары и рынки [3, с. 118–121]. В соответствии с представлениями более поздних авторов стратегия как свод правил для принятия управленческих решений о деятельности фирмы в будущем содержит следующие четыре компонента:

- ♦ «продукт / рынок», т.е. производимый продукт и рынок, на котором она осуществляет свою деятельность;
- ♦ вектор роста, т.е. изменения, которые фирма предполагает осуществить в поле «продукт / рынок»;
- ♦ конкурентное преимущество, которое обеспечивает фирме, в частности, особые характеристики производимого товара и значительно укрепляет рыночную позицию фирмы по сравнению с конкурентами;
- ♦ синергию, означающую такой эффект, когда общий результат функционирования различных составляющих фирмы при их совместной деятельности превышает общий результат, который был бы при их работе в отдельности [4, с. 17].

Известный исследователь и основоположник теории стратегии компании К. Эндрюс дал следующее определение: «Стратегия – это модель возможностей, целей, задач, политики и планов компании по достижению этих целей, которые определяют, что компания есть на самом деле и чем она хочет быть в будущем» [5, с. 15].

Необходимо отличать стратегию субъекта рыночных отношений от ее политики. Политика определяет провозглашаемые намерения субъекта, призвана ориентировать процесс принятия решений в нужном для стратегии направлении. Политика – это правила и направления, устанавливающие внутренние ограничения, в которые должны укладываться действия субъекта. Часто эти правила носят характер принимаемых решений для устранения конфликта между специфическими целями. Так же как и цели, политика тесно связана с организационной структурой субъекта.

Понятие «стратегия» носит более широкий и фундаментальный характер, чем понятие «политика». Это дает основание рассматривать финансовую политику как инструмент реализации финансовой стратегии коммерческого банка. Таким образом, стратегия коммерческого банка отражается по отдельным направлениям и реализуется в политике, а также через целую систему специально разрабатываемых программ, проектов.

Рассматривая различные уровни стратегии банков, необходимо отметить, что для диверсифицированного банка характерны четыре организационных уровня. Кроме вышеназванных бизнес-уровня и корпоративного уровня, для каждого функционального направления в рамках каждого коммерческого банка разрабатывается своя стратегия (функциональная). Например, для соответствующих отделов одного банка определяются кредитная, маркетинговая, финансовая стратегия. Для каждого подразделения или отдела в рамках банка формируется своя оперативная стратегия.

Исследование проблемы в соответствии с методическим подходом предполагает выяснение сущности, форм, современных особенностей финансовых субъектов, которые играют ведущую роль в функционировании рыночной экономики. Формирование концепции финансовой стратегии банков связано с исследованием теоретических основ рыночной деятельности банков как с точки зрения теории фирмы, так и с позиции изучения особенностей, характерных для поведения коммерческих банков в условиях глобализации экономики.

Экономической науке известны различные теории, объясняющие сущность и поведение банков. Их разнообразие объясняется сложностью самого объекта исследования. Каждая из теорий имеет свои слабые стороны и внутренние противоречия. Ни одна из них не вправе претендовать на исчерпывающее объяснение проблемы. При этом каждая теория включает рациональный анализ действий современных банков на рынке.

Коммерческий банк, таким образом, – это объединение капиталов, при котором личности компаньонов (участников) не имеют значения, поскольку слившийся капитал приобретает свой особый юридический статус, имя и самостоятельно проводит свою деятельность на рынке.

В экономической литературе последних лет появляются работы, авторы которых анализируют проблему соответствия нынешних отечественных банков по основным признакам зарубежным банкам. Можно ли считать наши банки и зарубежные банки идентичными структурами, рыночные сущностные признаки которых были исследованы создателями теории фирмы?

Нам представляется, что особенности, присущие современным отечественным коммерческим банкам, являются предметом самостоятельного исследования. Не делая попытки глубокого изучения этой проблемы, мы тем не менее определяем ее как весьма актуальную и требующую внимания со стороны науки.

Мы абсолютно уверены, что финансовую стратегию следует рассматривать в нескольких аспектах:

- ♦ как необходимый элемент общей стратегии коммерческого банка наряду с маркетинговой, конкурентной, инновационной, денежно-кредитной и др.;
- ♦ как важный компонент, обеспечивающий построение, реализацию каждого из названных стратегических трендов общей стратегии (например, финансовое обеспечение инновационной стратегии банка).

Необходимость вычленения финансовой составляющей при создании общей стратегии банка обусловлена:

- ♦ диверсификацией деятельности крупных банков в плане охвата ими различных финансовых рынков;
- ♦ потребностями в изыскании источников финансирования стратегических проектов и всего комплекса стратегического поведения;
- ♦ наличием единой для всех банков конечной цели при выборе стратегических ориентиров – максимизации финансового эффекта;
- ♦ стремительным развитием международных и внутренних национальных финансовых рынков как «функционального» поля для извлечения финансовых ресурсов и одновременно прибыльного извлечения капитала.

Немаловажное значение имеет зависимость финансовых решений, достигнутых в процессе управления финансами, от внешних факторов. Такое положение теории финансового менеджмента базируется на сущностном экономическом содержании и функциях финансов как экономической категории, а также на наметившихся в последнее время тенденциях глобализации финансовых рынков, финансовых отношений, на диффузионных процессах взаимопроникновения и естественной трансформации традиционных факторов внутренней финансовой среды банка во внешние, и наоборот.

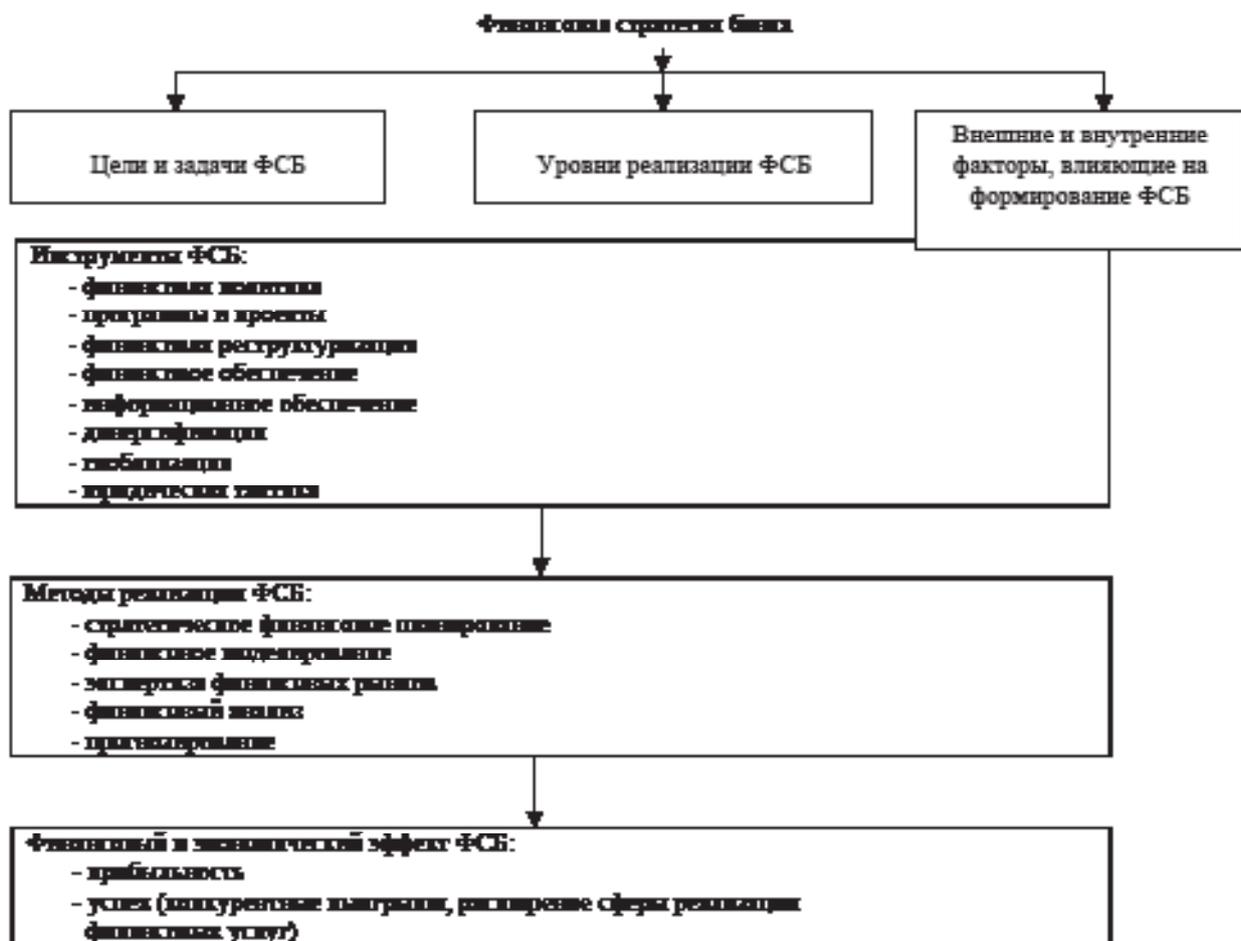


Рисунок 1 – Модель финансовой стратегии банка

Примечание – Разработано авторами.

Усложнение мирохозяйственных, межфирменных связей обуславливает все большую ориентацию финансовой жизни банка на внешние условия (как и мировых финансовых рынков). Внутренняя финансовая среда всего во многом зависела от внешних факторов: режимов государственного регулирования, правовых устоев и ограничений, рыночных тенденций и колебаний и др.

На основе сопоставления целей финансовой стратегии и финансового менеджмента можно сделать следующие выводы:

- ♦ общая цель банка, цель стратегии, финансовой стратегии и финансового менеджмента совпадают – рост акционерной собственности;
- ♦ внутренние финансовые отношения в банке зависят во многом от внешних факторов; чем выше уровень управления, тем эта зависимость более тесная, а необходимость учета внешних факторов более сильная;
- ♦ финансовый менеджмент и финансовая стратегия содействуют реализации социальных интересов персонала банка и общества в целом.

В трудах некоторых экономистов финансовая стратегия связывается с разработкой других финансовых проблем. Так, Л.Н. Павлова в своем исследовании утверждает, что «внутренний финансовый менеджмент, включая внутреннюю финансовую стратегию, отличен от финансовой стратегии» [6, с. 76]. Автором финансовая стратегия включена в финансовый менеджмент, что не совпадает с нашей позицией по этому вопросу.

Интеграция национальных рынков в рамках укрепления мирохозяйственных связей, интеграция рынков товаров и услуг, интеграция капиталов, интеграция хозяйственных и финансовых структур – это далеко не полная часть всех современных интеграционных процессов.

С позиции экономической теории прежде всего обращает на себя внимание сращивание, т.е. интеграция капиталов. В соответствии с целями нашей работы она представляет определенный интерес при исследовании:

- ♦ финансовой стратегии применительно к крупным диверсифицированным компаниям;
- ♦ процесса структурной перестройки банковского сектора РК путем укрупнения банков, а также их участия в интегрированных структурах;
- ♦ направлений реформирования отечественных коммерческих банков, форм и методов их реструктуризации.

Экономические предпосылки интеграции банковского и промышленного капитала в основных промышленно развитых странах начали складываться еще в конце XIX в. Исследованию процессов интеграции посвятили свои работы сначала известный английский экономист Дж. Гобсон («Империализм», 1902 г.), а позднее – австралийский ученый Р. Гильфердинг, опубликовавший в 1910 г. фундаментальный труд «Финансовый капитал».

В современных условиях формирования конкурентных стратегий коммерческих банков обеспечение конкурентоспособности их услуг, достижение ими конкурентных преимуществ представляют собой наиболее важные направления деятельности.

Исходя из проведенного анализа финансового состояния банка и обзора банковской системы и оценивая его положение на рынке, мы разработали и предлагаем к внедрению следующую финансовую тактику для улучшения финансового положения банка, при этом используя разработанную нами модель финансовой стратегии коммерческого банка.

Для начала определим цели и задачи финансовой стратегии.

Целью нашей финансовой стратегии является в максимально короткие сроки проведение оздоровления финансового положения коммерческого банка.

Для достижения этой цели перед нами стоят следующие задачи:

- ♦ увеличить объем оказываемых банками финансовых услуг, учитывая, что рынок предлагает аналогичные услуги по конкурентной цене;
- ♦ повышение качества услуг и сервиса;
- ♦ максимальное снижение себестоимости: при этом необходимо в первую очередь обеспечить погашение выданных банком ссуд, снижение количества низкорентабельных клиентов, привлекая к сотрудничеству клиентов более высокого статуса.

Далее определим уровни реализации финансовой стратегии банка. Поскольку наш банк является одним из лидеров на финансовом рынке страны, имеет несколько филиалов за границей, имеет высокие рейтинги, а следовательно, вся его деятельность зависит от правильно организованной системы изучения рынка сбыта и политики конкурентов, то необходимо определить все уровни, которые могут повлиять на динамику финансовых показателей. Этими уровнями являются:

- ♦ рынок оказываемых финансовых услуг и круг клиентов – изыскание наиболее низких на привлекаемые денежные ресурсы, т.е. способность менеджеров заключать выгодные контракты;
- ♦ максимальное снижение финансовых затрат, что зависит от экономии трудовых, материальных и денежных ресурсов, правильной организации контроля за их использованием (организация внутреннего аудита);
- ♦ максимальное снижение использования дорогих заемных средств на всех этапах; своевременное изыскание выданных кредитов, усиление работы с просроченными кредитами и возврат платных заемных средств;
- ♦ направление финансовых ресурсов на внедрение новых прогрессивных эффективных технологий, обеспечивающих качество сервиса и его низкую себестоимость;
- ♦ расширение и максимальное углубление маркетинговых исследований, обеспечивающих быструю и полную реализацию предлагаемых услуг, здесь же отслеживание политики конкурентов и умение прогнозировать их тактику.

На следующем этапе следует определить внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование финансовой стратегии коммерческого банка.

К внешним факторам, способным повлиять на финансовую стратегию коммерческого банка, можно отнести:

- 1) состояние внутреннего кредитного, депозитного и валютного рынков;

2) изменение стоимости коммуникационных и прочих услуг, потребляемых банком для жизнедеятельности;

3) условия на рынке (долю продукции нашего банка на рынке, спрос на нее, ее динамику, ее конкурентоспособность);

4) инфляцию, соответственно, рост цен на сырье, материалы, энергоносители, заработную плату, повышение стоимости заемных средств;

5) государственную политику в области регулирования цен.

К внутренним факторам относятся:

1) себестоимость предлагаемых услуг, их качество, конкурентоспособность;

2) проведение маркетинговых исследований по изучению рынка привлечения более дешевых денежных ресурсов, рынка вложения капиталов; заключение долгосрочных выгодных контрактов;

3) ценовую политику;

4) долю заемных средств, используемых в инвестициях, их стоимость.

Следующим этапом является выбор и использование наиболее приемлемых инструментов финансовой стратегии коммерческого банка.

В данном случае из имеющихся инструментов выбираем следующие:

- ♦ регулирование финансовой политики – максимально быстрое погашение дорогого межбанковского кредита, т.к. большая часть дохода будет направляться на его погашение, а также растет себестоимость услуг;

- ♦ программы и проекты – использование новейших технологий и производственных проектов, обеспечивающих качество банковского сервиса;

- ♦ финансовое обеспечение – в максимально короткие сроки перейти на полное самофинансирование, возможно, даже путем реорганизации;

- ♦ информационное обеспечение – своевременное и полное владение информацией о положении на рынке, конкурентной среде, новейших технологиях и т.д.;

- ♦ диверсификация – расширение ассортимента и видов предоставляемых финансовых услуг всем категориям клиентов;

- ♦ юридическая тактика – обеспечение грамотного заключения хозяйственных договоров, контрактов и поведения на рынке.

Далее следует определить методы реализации ФСБ.

Для нашего банка мы считаем наиболее приемлемыми следующие методы ФСБ:

- ♦ финансовый анализ – постоянный анализ движения финансовых ресурсов, доходов и рациональности расходов, динамика прибыли и факторов, влияющих на нее;

- ♦ прогнозирование – детальное прогнозирование всех финансовых колебаний на рынке, в среде конкурентов, прогнозирование собственных доходов и затрат;

- ♦ финансовое моделирование – изыскание наиболее оптимальной модели построения финансовых планов на основе изучения стратегии и тактики конкурентных банков, собственного опыта и научных достижений в области финансового менеджмента.

В итоге определяем результативность финансовой стратегии банка, т.е. насколько эффективно она сработала. Это можно определить по динамике прибыли за планируемый период и успеху на рынке.

Нельзя однозначно утверждать, что разработанная однажды финансовая модель банка будет всегда действовать эффективно и во всех случаях. Изменения на внешнем рынке, рост банка и его филиалов и дочерних компаний, повышение доходов и изменение других параметров обязательно будут требовать пересмотра тех или иных этапов финансовой стратегии, а возможно, даже полного изменения модели ранее принятой финансовой стратегии [6].

После того, как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую концепцию фирмы и ее будущего. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

Выбор стратегии тесно связан с оценкой альтернативных стратегий. Менеджеры, имеющие большой опыт в стратегическом планировании, обычно проводят попарное сравнение страте-

гий, чтобы каждая альтернатива получила справедливую оценку, прежде чем принять окончательное решение.

Выработка и реализация фирменной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстроизменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства компаний.

В этой связи возросла роль стратегического анализа как инструмента, дающего базу для принятия стратегических решений. Появление новых методов анализа является важным источником повышения конкурентоспособности фирмы, помогая ей в рамках неопределенности четко выработать основные направления деятельности.

Стратегический анализ требует понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится банк, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Хорошо проведенная диагностика сильных и слабых сторон деятельности банка дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии.

В силу несовершенства законодательства и непредсказуемости рынка к выбору стратегии необходимо подойти очень осторожно.

Высшее руководство фирмы в современных рыночных условиях должно привлекать к разработке стратегических решений аналитиков, иначе без тщательно проведенного стратегического анализа такое решение может носить случайный характер, быть неэффективным и способно в условиях жесткой конкуренции привести к банкротству.

Компании должны быть в состоянии давать оценку своей управленческой деятельности, если они намерены обеспечить контроль за проведением финансовых операций и добиться выполнения стоящих перед ними организационных задач.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Von Neumann J., Morgenstern O. Theory of games and economic behavior, 2nd Ed. Princeton: Princeton University Press, 1947. P. 79–84.
- 2 Druoker Peter. The practice of management. New York: Harper & Brothers, 1954. Pavlova L.N. Financial management in enterprises and commercial organizations. Cash management turnover. – М., 1993. – P. 76.
- 3 Ansoff H. Igor. Corporate an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: cGraw-Hill, 1965. P. 118–121.
- 4 Hofer C. and Schendel D. Strategy formulation: analytical concepts. St. Paul: West Publishing, 1978. P. 17.
- 5 Learned E., Christensen R.C., Andrews K. and Guth W.D. Business policy: Test and cases. Homewood, III: Richard D. Irwin, 1969. P.15; Andrews K. The concept strategy. Third ed. Homewood, III. Richard D. Irwin. 1987.
- 6 Pavlova L.N. Financial management in enterprises and commercial organizations. Cash management turnover. – М., 1993. – P. 76.

Аңдатпа

Мақалада авторлар коммерциялық банктердің қаржылық стратегиясының теориялық және концептуалды негіздерін қалыптастыру, дамыту және басқаруын қарастырады, өйткені бәсекелестік ортада және тұрақсыз валюталық және қаржылық нарықта жұмыс жасайтын банктерге қаржылық стратегияны тұрақты жетілдіруді талап етеді. Мақалада банктің тұжырымдамалық негізін, оның қызметін, басым мақсаттары мен міндеттерін және оларға қол жеткізу жолдарын айқындайтын стратегиясы қарастырылған. Банк стратегиясы үшін болашақтағы нарықтарға, өнімдерге, ұйымдастыру құрылымына қатысты негізгі шешімдерді қабылдау, банк басшыларының (менеджерлердің) қызметінің барлық деңгейінде кірісі және тәуекелдер профилі үшін бағдар болып табылады, яғни ол бүкіл банктік менеджмент жүйесінің негізі болып табылады. Сонымен қатар, мақалада банктің заманауи басқаруы – бұл стратегиялық және жедел басқару үйлесімі, мақсаттарды анықтау және ұйымдастыру туралы шешімдерді қабылдау стратегиялық басқару процесі болып табылады, бұл үшін оларды орындау үшін қалай қол жеткізу керек, ал жедел басқару мақсаттарды орындау үшін қандай әрекет жасау керек екенін анықтайды. Қорытындылай келе, банк табысты жұмыс жасау үшін маңызды саясатты

калыптастыру керек, акционерлер мен салымшылардың қаржыларын пайдаланудың бағыттарын анықтауға, депозиттік, несиелік, қор портфелінің құрамы мен көлемін реттеуге, тәуекелдерді болжауға және болдырмауға, сондай-ақ өзге де операцияларды, мән-жайларды орынды жүргізуге анықтауға бағытталған саясат.

Тірек сөздер: стратегия, қаржы нарығы, бәсекелестік, коммерциялық банктер, қайта құрылымдау, талдау, болжау, қаржылық модельдеу.

Abstract

The authors consider the theoretical and conceptual basis of the formation, development and management of the financial strategy of commercial banks, as banks operating in a competitive environment and unstable foreign exchange and financial market need to constantly improve the financial strategy. The article considers the bank strategy as a conceptual basis of its activities, which determines the priority goals and objectives, and ways to achieve them. The strategy of the bank serves as a reference point for making key decisions concerning future markets, products, organizational structure, profitability and risk profile for the bank managers at all levels of its activity, i.e. it is the basis of the whole system of bank management. The article also notes that the modern management of the bank is a combination of strategic and operational management, in which strategic management is a process of determining the goals of the organization and the decision on what to do to achieve them and operational management determines how to act to achieve the goals. Making conclusions, it can be noted that for the successful work of the bank it is important to create a policy that would allow to determine the direction of the use of shareholders' and depositors' funds, to regulate the composition and volume of deposit, credit, stock portfolio, to predict and overcome risks, as well as to identify the circumstances under which it is advisable to carry out certain operations.

Key words: strategy, financial market, competition, commercial bank, restructurisation, analysis, prediction, financial modeling.