

*Н.И. Волкова, канд. экон. наук, доц.,
Донецкий национальный университет*

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ

Постановка проблемы. Существуют различные определения стратегии предпринимательской деятельности. Например, О.А. Кириченко определяет это понятие как план управления банковским учреждением, направленный на усиление его позиций, удовлетворение потребителей услуг и достижение определенных целей [1, с. 87]. Другие авторы под стратегией деятельности банка понимают совокупность всех управляющих действий, которые способствуют достижению целей организации.

Н.Е. Егорова дает следующее определение стратегии деятельности банка: это научно обоснованный набор возможных решений и действий банка, оказывающих существенное влияние на состояние его потенциала и влекущих долговременные и труднообратимые последствия [4, с. 156].

По-нашему мнению, стратегия предпринимательской деятельности банка представляет собой концептуальную основу его деятельности, определяющую приоритетные, перспективные цели и задачи банка и наиболее эффективные пути их достижения и отличающую банк от его конкурентов.

Изложение основного материала. Стратегия банка служит ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся будущих рынков, продуктов, организационной структуры, прибыльности и профиля рисков для менеджеров банка на всех уровнях его деятельности. Она является основой для системы банковского менеджмента.

Отправным моментом в разработке стратегии предпринимательской деятельности банка служит анализ конкуренции, включающий анализ развития рынков, на которых действует данный субъект экономических отношений, определение его позиции на этих рынках по сравнению с конкурентами, выявление его слабых и сильных сторон, а также его потенциальных возможностей. Учитывая результаты такого анализа, а также свои целевые установки, руководство разрабатывает стратегию банка в

отношении наиболее предпочтительных сфер деятельности банка, ассортимента и цен на банковские продукты, допустимого уровня рисков и способов защиты от них. Приоритетные цели и задачи, определяемые стратегией, конкретизируются при разработке тактики, представляющей собой совокупность методов и средств достижения стратегических целей.

Особую роль в предпринимательской деятельности банка играют кредитно-инвестиционная и депозитно-аккумуляционная стратегии: в существенной степени именно они определяют эффективность функционирования банка и его взаимоотношения с реальным сектором экономики, охватывают значительную сферу банковской деятельности.

Основой глубокого и эффективного взаимодействия банков и клиентов является их кредитно-инвестиционная стратегия. Именно с ее помощью реализуются такие общественно-ролевые функции банков, как финансовый посредник, производитель важной группы финансовых продуктов, услуг-инвестиций и кредитов, мультипликатор роста, делегированный контролер, рационализация производственного потребления.

С помощью квалифицированно сформулированной и реально проводимой в жизнь кредитно-инвестиционной стратегии коммерческих банков могут быть решены следующие кардинальные проблемы развития отечественной рыночной экономики:

- 1) стабилизация и подъем экономики государства в целом;
- 2) вывод промышленного производства из кризисного состояния;
- 3) структурная перестройка промышленности;
- 4) внедрение инноваций;
- 5) создание новых и реформирование существующих рабочих мест как часть более общей социальной задачи;
- 6) проблемы промышленной экологии как часть общей задачи сохранения и восстановления природной среды и др.

Если кредитно-инвестиционная стратегия не решает указанных выше проблем (приведен далеко не полный их перечень), это ненормальное явление, свидетельствующее об отсутствии необходимых предпосылок и условий для исполнения одной из основных функций отечественных коммерческих банков.

Не менее важную роль при взаимодействии банков и клиентов играет их депозитно-аккумуляционная стратегия. Она влияет как на объем формируемых кредитно-инвестиционных ресурсов банка в целом, так и на величину собственного капитала, и является стратегией, интегрирующей банковскую деятельность по привлечению депозитов и аккумуляции денежных средств в

недепозитных формах. Существенную роль при разработке и реализации депозитно-аккумуляционной стратегии играет учет общих закономерностей процесса формирования сбережений населения: именно этот компонент банковских ресурсов наиболее важен для осуществления инвестиционных процессов.

Стратегия предпринимательской деятельности банка во многом зависит от текущего состояния рынка, тенденций его изменений и основных характеристик клиентов (требования к банковским услугам, частота потребления услуг, степень концентрации клиентов, финансовая характеристика клиентов, анализ побудительных мотивов клиентов). Определенный практический интерес представляет такая характеристика клиентуры, как частота потребления услуг. Чем выше эта частота, тем легче услуги проникают на рынок, но одновременно она в большей степени зависит от тенденции снижения цен. Низкая частота, наоборот, усложняет проникновение услуг на рынок.

Деятельность банковского учреждения, как и любого другого субъекта хозяйствования, связана с рисками. При реализации стратегии предпринимательской деятельности банк должен учитывать следующие риски: кредитный, валютный, процентный, портфельный, рыночный, риск неплатежеспособности, несбалансированной ликвидности, юридический, инсайдерский, риск упущенной возможной выгоды, риск форс-мажорных обстоятельств. Руководство банка несет полную ответственность за объемы риска, принятые банком, возможную величину потерь и их объективную оценку.

Реальное воплощение банковских стратегий непосредственно связано с общими проблемами функционирования экономики рассматриваемого государства. Это полностью справедливо и для Украины, находящейся на пути становления рыночных отношений. К числу общих проблем развития украинской экономики переходного периода относятся: внутренняя макроэкономическая стабилизация, преодоление кризиса банковской системы страны, обеспечение условий для эффективного развития банков, создание благоприятного инвестиционного климата для украинских предприятий и интеграционные аспекты влияния экономики и банковского сообщества зарубежных стран. Все это комплексно воздействует на особенности стратегии банка в современных условиях и приводит к следующему:

1. *Ограниченность источников и сложность способа формирования ресурсов.* Банки длительное время работали с достаточно доступными и “бесплатными” бюджетными деньгами,

размещая их в высоколиквидные активы. В связи с переводом бюджетных средств на систему казначейского обслуживания, которая перекрыла канал необоснованного использования бюджетных средств, возникла необходимость ориентироваться на привлечение “дорогих” денег населения и средств юридических лиц, добиваясь при этом снижения их стоимости.

Рассмотрим основные факторы, влияющие на формирование и реализацию депозитно-аккумуляционной стратегии в условиях перехода отечественной экономики к рыночным отношениям:

1) значительная диспропорциональность форм сбережений экономических агентов. В данном контексте нас интересуют преимущественно две агрегированные формы сбережений: банковские организованные и внебанковские неорганизованные. Население страны пользуется услугами ограниченного числа кредитных организаций, размещая лишь небольшую часть временно свободных денежных средств в форме депозитов. Вместе с тем, значительное количество накоплений в денежной (преимущественно валютной) форме находится вне банковской системы в виде “чулочных” сбережений. Указанные средства, безусловно, являются потенциальным резервом пассивов коммерческих банков, но объем перетекания сбережений из внебанковской в банковскую форму зависит как от степени доверия физических лиц к банковской системе, так и от привлекательности размещения средств в форме депозитов, которая определяется уровнем предлагаемой депозитной ставки процента. В последние годы наблюдается тенденция к повышению доверия к банковской системе со стороны населения. Анализируя структуру обязательств банковских учреждений за 2001-2004 гг. (табл. 1), можно сделать вывод о том, что срочные вклады населения стремительно растут (около 76 % в год), и на 01.01.2005 они составили 33204 млн. грн., что составляет 80,57 % всех вкладов физических лиц или 28,64 % всех обязательств банка.

Таблица 1

Структура обязательств банков Украины, млн. грн.

Показатель	01.01.2001	01.01.2002	01.01.2003	01.01.2004	01.01.2005
Обязательства банков	30622	39676	53913	87352	115926
в том числе средства субъектов хозяйствования	13071	15653	19703	27987	40128
из них срочные средства субъектов хозяйствования	2867	4698	6161	10391	15377
Вклады физических лиц	6649	11165	19092	32113	41207
из них срочные вклады физических лиц	4569	8060	14128	24861	33204

Что касается особенностей функционирования другого экономического агента – предприятия – и его взаимоотношений с банковской системой, то здесь ситуация еще более серьезная. Во-первых, значительная часть денежного оборота предприятия выведена из сферы банковского обращения в результате существенного смещения микроэкономики в сферу “теневого сектора”. Во-вторых, формирование феномена массовой неплатежеспособности предприятий и трансформация микроэкономики в “экономику долговых отношений” привели к тому, что более 50 % денежного оборота легитимно функционирующих предприятий выведены из сферы деятельности кредитных организаций;

2) условия привлечения депозитов. Для привлечения значительных объемов средств физических лиц банки должны предоставлять сопоставимые с уровнем инфляции процентные ставки по депозитам. Вместе с тем, в условиях сокращения банковской маржи увеличение депозитной процентной ставки является весьма проблематичным. То же самое относится к условиям привлечения временно свободных средств юридических лиц;

3) преимущественно краткосрочный характер сбережений, принимающих банковскую форму. В условиях нестабильной экономики, характеризующейся циклически повторяющимися локальными и общими банковскими кризисами, функция доверия вкладчиков к банковской государственной системе может быть представлена некой “синусоидой”. В период возрастания доверия объемы и сроки вложения денежных средств увеличиваются, в периоды неустойчивости кредитных организаций объемы и сроки существенно сокращаются. В настоящее время основную массу

банковских сбережений составляют депозиты сроком до 6 месяцев, значительно меньшая доля средств приходится на сбережения, размещенные на срок 6-12 месяцев, и весьма малы объемы сбережений, вложенных в форме банковских депозитов на срок 1-1,5 года и более. С учетом того, что денежные средства юридических лиц – производственных предприятий, по определению не могут быть размещены на длительные сроки (средства хозяйствующих субъектов в структуре обязательств банка составляют 34,6 % (40128 млн. грн.), из них срочные средства – 13,3 % (15377 млн. грн.)), основная масса пассивов банков представляет собой относительно “короткие” деньги. Потребности же кредитования производственного сектора экономики требуют наличия преимущественно “длинных” денег;

4) конкуренция гривневых и валютных сбережений. В условиях двухвалютной денежной системы страны в зависимости от динамики изменения курсового соотношения “гривна-доллар” и предлагаемого банками уровня гривневых и валютных депозитных ставок процента происходит перетекание массы гривневых сбережений в валютные, и наоборот. Такого рода миграция сбережений приводит к разбалансировке гривневых и валютных банковских активов и пассивов, что вызывает угрозу потери ликвидности банков на соответствующих сегментах финансового рынка. Это требует реализации сбалансированной процентно-ценовой стратегии, основывающейся на мониторинге складывающейся на финансовых рынках ситуации и соблюдении паритета между гривневыми и валютными вкладами;

5) особенности культурно-исторического менталитета населения. Культурно-исторические традиции украинского населения (обусловленные в значительной степени довольно нестабильным столетием войн, революций и радикальных реформ) предопределили известную диверсификацию сбережений: во-первых, часть из них откладывалась “на черный день”, а во-вторых, они приобрели существенный “крен” в сторону приоритетности материально-вещественных форм сбережений перед денежными.

Таким образом, коммерческие банки при реализации депозитно-аккумуляционной стратегии должны ориентироваться на целый ряд особенностей формирования сбережений, присущих украинской экономике, и учитывать как их совокупное влияние на банковскую стратегию, так и потенциальную изменчивость в ходе становления рыночных отношений и стабилизации украинской экономики.

2. Возможность колебания ставок процента. В условиях финансово-экономического кризиса постоянно сохраняется угроза

скачкообразного изменения процентных ставок. В связи с тем, что высока вероятность реализации процентного риска, в кредитно-инвестиционной стратегии должно предусматриваться его хеджирование. Банкам необходимо оценивать существенность влияния данного вида риска на доходы и эффективно использовать в практической деятельности различные инструменты его снижения, в частности механизм ГЭПа.

3. Плохое “качество” и сложность объектов кредитования. Крупные предприятия, как правило, ранее были “закредитованы” и к настоящему моменту имеют плохую кредитную историю, мелкие и средние зачастую не имеют ее вовсе. Большое сомнение вызывают достоверность балансов и объективность результата их анализа. Негативное влияние на расширение кредитования оказывает система бартерных расчетов и связанная с ней разбалансированность финансовых потоков предприятий-заемщиков. Все это существенно сдерживает банки от активного кредитования реального сектора в условиях высокой неопределенности и рисков.

4. Наличие предпосылок для ухода из реального в финансовый сектор экономики. Инвестиционная деятельность коммерческого банка на рынке ценных бумаг, как правило, обеспечивает улучшение финансового состояния банка в связи с повышением прибыльности операций и сохранением показателей ликвидности на необходимом уровне. В 2001-2004 гг. наблюдается постепенное увеличение стоимости портфеля ценных бумаг (табл. 2). За анализируемый период он увеличился в 3,75 раза. Наиболее высокие темпы роста были характерны для вложений в ценные бумаги на продажу. Это означает, что банки начали отдавать предпочтение доходам, полученным не от владения ценными бумагами, а от проведения торговых операций с ними. Несмотря на некоторый рост интереса банков Украины к вложениям в ценные бумаги, доля операций с этими финансовыми инструментами в активных операциях банковской системы невелика и наблюдается незначительный ее рост. Удельный вес ценных бумаг в активах банков на 01.01.2004 составлял 6,1 %, на 01.01.2005 составлял 5,8 %. В условиях недостаточного развития рынка ценных бумаг в Украине, при наличии небольшого перечня надежных и эффективных фондовых ценностей коммерческие банки не в полной мере используют возможности привлечения и перераспределения капитала средствами этого рынка, увеличения поступлений от операций с ценными бумагами и диверсификации своей деятельности.

Таблица 2

Структура активов банков Украины, млн. грн.

Показатель	01.01.2001	01.01.2002	01.01.2003	01.01.2004	01.01.2005
Общие активы	39866	50785	67774	105539	141497
Кредитный портфель	23637	32097	46736	73442	97191
в том числе:					
кредиты, предоставленные субъектам хозяйствования	18216	26564	38189	57957	72875
кредиты, предоставленные физическим лицам	941	1373	3255	8879	14599
Долгосрочные кредиты	3309	5683	10690	28136	45531
в том числе долгосрочные кредиты, предоставленные субъектам хозяйствования	2761	5125	9698	23239	34693
Вложения в ценные бумаги	2175	4390	4402	6534	8157

5. *Двухвалютная финансовая система и наличие инфляции.* Банки вынуждены учитывать меняющийся паритет между СКВ и национальной валютой. Исходный кредитный портфель, эффективный при начальных условиях, может стать весьма неэффективным после непредвиденного изменения курсового отношения валют и уровня инфляции.

При существенных темпах роста курсовых соотношений “национальная валюта – иностранная валюта” (для украинских условий – преимущественно “гривна – доллар США”) банкам более выгодно хранить денежные средства в ликвидной форме в виде остатков на корреспондентских счетах в растущей валюте, чем вкладывать их в качестве существенно менее ликвидных, но более рискованных инвестиций или кредитов в реальный сектор экономики.

На протяжении ряда последних лет инфляция являлась значимым фактором, который необходимо было учитывать в банковской деятельности. Характерной чертой переходного периода в Украине является не только довольно высокий уровень инфляции, но и ее существенная неравномерность, не позволяющая осуществлять достоверное прогнозирование. Это приводило и приводит к

сложностям формирования банковской процентно-ценовой стратегии, а, следовательно, и выработки прогнозов реальной эффективности реализуемой кредитно-инвестиционной стратегии. Учет особенностей последней – необходимая предпосылка для поступательного развития банковской системы вообще и взаимовыгодного сотрудничества с промышленным сектором экономики в частности.

Положительным в сфере кредитования реального сектора экономики является рост долгосрочных кредитных вложений. Кредитный портфель за 2004 г. увеличился на 32,3 %, тогда как долгосрочные кредиты – на 61,8 %. Несмотря на это, в силу перечисленных выше особенностей в банковской практике преобладает краткосрочное кредитование, которое составляет 53,2 % кредитного портфеля банка. За январь-июль 2004 г. требования банков по кредитам, направленным в экономику Украины, увеличились на 19,2 %, в том числе в национальной валюте – на 19,6 %, в иностранной валюте в гривневом эквиваленте – на 18,7 % и на 01.08.2004 составили 80,9 млрд. грн. [8, с. 53].

Выводы. Таким образом, стратегия предпринимательской деятельности банка – это концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи банка, а также пути их достижения, и отличающая банк от его конкурентов. При разработке стратегии деятельности необходимо особое внимание сконцентрировать на определении принципов ее реализации, от которых в дальнейшем будет зависеть эффективность предпринимательской деятельности банка, а также установить основополагающие направления банка с клиентами, основные риски и факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии.

Список литературы

1. Банківський менеджмент / За ред. О.А. Кириченка. – К.: Знання-Пресс, 2002. – 366 с.
2. Геєць О.В. Основи банківської справи та управління кредитними ризиками: Навч. посіб. для вузів. – К., 2004. – 421 с.
3. Дериг Ханс-Ульрих. Универсальный банк – банк будущего: Финансовая стратегия на рубеже века. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 418 с.
4. Егорова Н.Е. Предприятия и банки: Взаимодействие, экономический анализ, моделирование. – М.: Дело, 2002. – 244 с.
5. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посіб. для вузів. – Суми: Унів. кн., 2003. – 724 с.
6. О банках и банковской деятельности: Закон Украины // Урядовий кур'єр. – 2001. – № 18.
7. О предпринимательстве: Закон Украины // Все о бухгалтерском учете. – 2001. – № 29.

8. Основні показники діяльності банків України на 1 вересня 2004 року // Вісник НБУ. – 2004. – № 10. – С. 53.
Получено 22.11.2005

Волкова, Н.И. Стратегия предпринимательской деятельности банков [Текст] / Н.И. Волкова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – Суми: УАБС НБУ, 2005. - Т. 14. - С. 73-82.