

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ

И.В. Волошко, АГПБ “Аваль”, м. Київ

Развитие банковского сектора Украины характеризуется определенной насыщенностью рынка по основным видам банковских услуг и ограниченностью сфер прибыльного размещения ресурсов. Отечественный финансовый рынок перестает быть спекулятивно прибыльным для большинства действующих на нем финансово-кредитных организаций, о чем свидетельствуют снижение и выравнивание уровней доходности основных финансовых инструментов, относительная стабилизация национальной денежной системы, общее перераспределение активов в сторону уменьшения доли межбанковских кредитов и ценных бумаг. При этом процесс концентрации банковского капитала выражается, в первую очередь, в активизации процедур слияний и поглощений.

Для успешного функционирования банка в современных условиях требуются разработка стратегии и ее последовательная реализация, с тщательным согласованием процедур оперативного и стратегического управления.

Как известно, стратегическое планирование определяется как управленческий процесс определения ключевых направлений деятельности банка и разработки сценариев развития и планов мероприятий, способствующих выполнению миссии банка и достижению поставленных целей. Стратегическое планирование охватывает все сферы деятельности и все структурные подразделения банка.

Процесс разработки стратегии направлен на обеспечение эффективной и конкурентоспособной деятельности банка на финансовом рынке (завоевание, расширение, закрепление и т.д.) и концентрацию усилий всех подразделений банка для решения поставленных задач.

Основой для стратегического планирования является концепция развития банка, которая представляет собой определение акцентов, общих целей и приоритетов, выделение ключевых направлений в деятельности банка.

В концепцию развития банка, как правило, включаются следующие элементы: миссия; позиционирование на финансовых рынках; принципы клиентской и кредитной политики; принципы управления; имидж и корпоративная культура.

Конкурентоспособный банк должен иметь высокий имидж, стабильные темпы роста, занимать значительную долю на сегментах финансового рынка, иметь солидную и благосклонную клиентскую базу, минимальные издержки, оптимальный уровень риска.

В зависимости от концепции развития банка с учетом его специализации на основе различных методов стратегического анализа разрабатывается долгосрочный план развития банка, основой которого является достижение главной стратегической задачи или их комплекса на долгосрочный период.

Конкурентоспособность представляет собой важнейший элемент стратегического планирования деятельности банка. Результаты ее оценки служат как предпосылкой для планирования, так и целями, которые ставятся в результате осуществления процесса стратегического управления.

В целом построение систем эффективного стратегического, в том числе и финансового, планирования в банке представляет собой достаточно длительный, трудоемкий и сложный процесс.

Фактически при определении банком своей деловой конкурентной стратегии формируется представление о том, где сейчас находится банк, куда ему нужно попасть и что для этого нужно сделать. В процессе стратегического планирования обычно используются уже разработанные мировой экономической наукой и практикой подходы.

К наиболее распространенным из них относятся модели “Бостонской консультативной группы”, “Дженерал Электрик/Маккензи”, Артур де Литтл, Ансоффа, Шелл/ДПМ и др. Их использование в значительной степени облегчает процесс стратегического планирования организации, определенным образом позволяет менеджеру абстрагироваться от незначительных деталей, выделить наиболее существенные черты при определении конкурентной стратегии. Однако данные подходы обладают рядом недостатков, ограничивающих их применение в процессе стратегического планирования.

Ниже приводятся несколько подходов, не претендующих на роль моделей, однако позволяющих, по нашему мнению, увеличить наглядность стратегического планирования в банках и повысить его эффективность.

Один из них представлен матрицей “Депозиты-кредиты” (рис. 1).

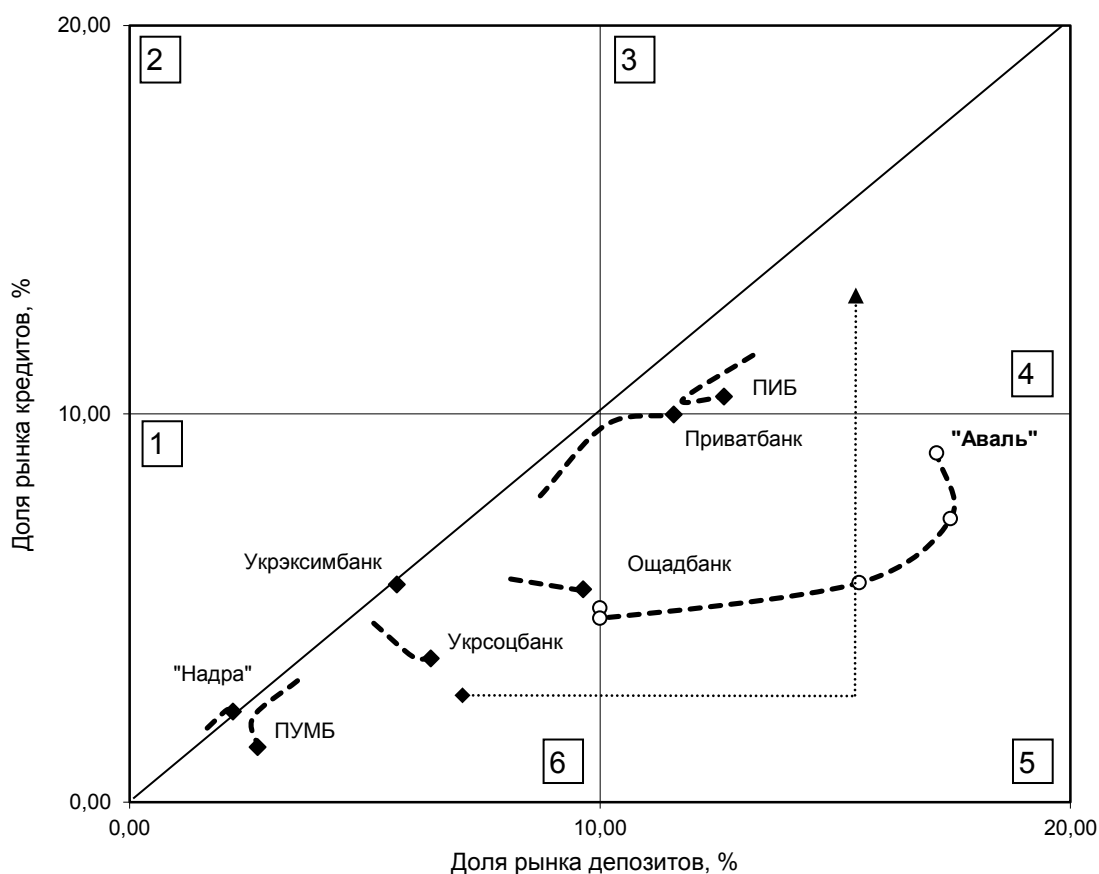


Рис. 1.
Матрица
“Депозиты-кредиты”

Логика построения данной матрицы, а также возможность ее использования

ования в ходе стратегического планирования коммерческого банка определяются выделением в качестве основных критериев оценки конкурентоспособного положения именно рыночных показателей: доли банка на рынке кредитов и на рынке депозитов. Уровень этих показателей определяет положение банка в системе соответствующих координат. Местоположение банка (попадание его в тот или иной квадрант матрицы) позволяет судить о нынешнем и перспективном положении банка на рынке. Использование данной матрицы позволяет проследить динамику развития коммерческого банка и определить (хотя и в общем виде) стратегическую цель дальнейшего развития.

Можно предложить следующую характеристику квадрантов и секторов матрицы:

1 – доля на рынке кредитов находится на достаточно низком, но превышающем долю на рынке депозитов, уровне. Банки, относящиеся к данному участку матрицы, не могут конкурировать с крупными банками за счет объемов финансовых ресурсов, они должны ориентироваться в первую очередь на неценовые методы конкуренции, на “преимущества в умении” при стратегическом планировании конкурентоспособности. Банки обладают незначительными депозитными ресурсами, не покрывающими потребность их клиентов в кредитах, что заставляет активизировать поиск альтернативных источников финансовых средств.

2 – доля на рынке кредитов находится на уровне выше среднего при относительно незначительной доле рынка депозитов. Банки в данном квадранте не обладают значительной степенью конкурентоспособности, акцентируют внимание на собственных и государственных финансовых средствах, что не может свидетельствовать о высокой степени финансовой гибкости и адаптивности банка. Наиболее эффективным направлением развития в данном случае нам представляется переход к квадранту **3-4**.

В данном квадранте банк обладает достаточно высокими уровнями конкурентоспособности как на рынке кредитов, так и на рынке депозитов. В принципе, данный квадрант является наиболее оптимальным и свидетельствует о достаточно высоком уровне эффективности банка и о признании перспективности его развития клиентами, в первую очередь вкладчиками. Рациональной стратегией развития является сохранение полученных рыночных позиций и умеренное инвестирование в развитие “преимуществ в умении”.

Попадание в **5-й** квадрант свидетельствует о достаточно эффективной финансовой политике банка, с одной оговоркой: целесообразным, по нашему мнению, является лишь транзитный, переходной характер пребывания банка в данных рамках. Высокая доля на рынке депозитов свидетельствует о благосклонности рынка, однако значительные финансовые средства, привлеченные в качестве вкладов, большей частью не направляются в реальную экономику в виде кредитов – они вкладываются в ценные бумаги и предоставляются другим коммерческим банкам в виде кредитов. Такие вложения, учитывая низкую степень развития фондового рынка Украины и высокую доходность для банка реальных кредитов в экономику, не могут значительно повысить доходность банка в перспективе, что обязательно

скажется на реальной конкурентоспособности коммерческого банка и соответственно его возможности формировать заемные средства. Судя по всему, АППБ “Аваль” – один из отечественных банков, идущих по такому пути: сформировав значительную долю на рынке депозитных ресурсов, банк постепенно смещается в 4-й сектор, тем самым повышая свою перспективную доходность от реального кредитования экономики.

6-й сектор матрицы, в котором находится подавляющее большинство отечественных банков (не только крупных, рассмотренных в данном примере), характеризуется уровнем доли рынка депозитов ниже среднего и еще более низкими уровнями доли рынка кредитов. В принципе, для среднестатистического банка – это вполне нормальная ситуация. Лишь динамический анализ может показать, в каком направлении будет развиваться банк. Оптимальной нам представляется следующая стратегия: акцентирование внимания на развитии конкурентных преимуществ “в умении и ресурсах”; в ущерб текущей доходности формирование значительного ресурсного потенциала (переход в 5-й квадрант); смещение структуры активов с менее рискованных (государственные и коммерческие ценные бумаги, межбанковские кредиты) к более рискованным вложениям (переход в 4-й сектор матрицы).

Предложенный подход к обоснованию стратегического плана повышения конкурентоспособности коммерческого банка обладает рядом недостатков, вызванных субъективностью суждений и условностью сделанных допущений, однако его применение позволяет достаточно эффективно спланировать стратегию дальнейшего развития.