

На правах рукописи

**Аверьянова
Лариса Васильевна**

**РАЗРАБОТКА ИНТЕГРИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ
СТРАТЕГИИ БАНКА**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2010

Диссертация выполнена на кафедре Корпоративного управления в Московской финансово-промышленной академии.

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
ОРЕХОВ Сергей Александрович

Официальные оппоненты доктор экономических наук, профессор
ДИАНОВ Дмитрий Владимирович

кандидат экономических наук, доцент
ДЕНИСОВА Светлана Олеговна

Ведущая организация **Академия труда и социальных отношений**

Защита состоится «06» июля 2010г. в 14.00 на заседании диссертационного совета Д 521.042.02 в Московской финансово-промышленной академии по адресу: 105318, г. Москва, ул. Измайловский вал, д. 2, стр.1, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Академии.

Автореферат разослан «06» июня 2010г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук



Е.В. Улитина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования обусловлена тем, что деятельность современных банков невозможна без разработки эффективной стратегии, которая будет интегрировать все аспекты деятельности банка, связанные с финансами, на основе экономического, нормативного и институционального подходов, с учетом влияния стохастических факторов.

Одной из причин зарождения мирового финансового кризиса был значительный рост невозврата кредитов банкам. Это можно было своевременно предусмотреть, если бы банки в рамках своих финансовых стратегий ориентировались на соблюдение разумного баланса соотношения риска и доходности. Однако, несмотря на все еще продолжающийся мировой кризис, банковская система продолжает успешно развиваться: преодолен кризис ликвидности, удалось избежать значительных банкротств в финансовой сфере, а значит, кредитным организациям необходимо развивать практику стратегического планирования своих финансовых операций с учетом возможности постепенного выхода экономики из кризиса и появлением новых направлений для развития.

В этих условиях банки, которые более интегрированы в экономику современных бизнес-процессов и постоянно совершенствуют финансовую стратегию развития, смогут воспользоваться ситуацией не только для выживания, но и для поиска новых возможностей, а также продвижения новых продуктов.

Восстановление темпов роста банковского сектора России требует смещения акцентов от продажи массовых банковских продуктов и услуг к быстрой максимизации рыночной стоимости банка, поиску дополнительных источников финансирования стратегических проектов, оптимизации использования финансовых ресурсов и сокращения финансовых рисков. Эти функции требуют комплексного подхода к разработке финансовой стратегии кредитной организации, понимания ее руководством взаимосвязей различных стратегических направлений ее деятельности. Таким образом, при интеграции на первый план выходит необходимость оценки эффективности и оптимизации различных стратегий банка, связанных с финансами.

В результате интегрированная финансовая стратегия как синтез основных стратегических направлений финансовой деятельности банка становится основным фактором успешной работы кредитной организации на финансовых рынках и способствует возникновению процессов самоорганизации в деятельности банка, что может его вывести на новый качественный уровень. Эффективное построение и реализация интегрированной финансовой стратегии повышает устойчивость банка в кризис, уменьшает его риски и служит опорой его развития в посткризисный период. Игнорирование процесса формирования интегрированной финансовой стратегии может привести банк к пересечению целей,

неправильному перераспределению финансовых ресурсов, дублированию операций, и, как следствие, к уменьшению эффективности работы, падению прибыли и капитализации.

Поэтому необходимость разработки и совершенствования параметров интегрированной финансовой стратегии в общем стратегическом плане банка является объективным условием развития любого отдельно взятого банка, но и банковской системы страны, в целом. Этот факт подтверждает и низкая транспарентность отечественного банковского сектора. При возникновении стратегических проблем у нескольких банков рынок может практически мгновенно начать закрывать лимиты, что может привести к коллапсу финансовой системы экономики и очередному кризису.

Как показывает анализ основных методов оценки эффективности финансовых стратегий кредитных организаций, данная проблемная область остается практически не разработанной. В большинстве публикаций рассматриваются, в основном, общетеоретические подходы к оценке финансовой стратегии без учета прикладного характера их применения при стратегическом планировании в кредитных организациях.

Это обуславливает необходимость разработки новых подходов к формированию и эффективному управлению финансовой стратегией кредитной организации. Все вышеизложенное предопределило **актуальность избранной темы** диссертационного исследования.

Степень изученности проблемы. Теоретическую базу исследования составили труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области банковского дела, теории финансов и кредитных отношений. В частности, наиболее полно проблемы стратегического анализа и выбора альтернатив были исследованы Аакером Д., Бранденбургом М.А., Гольдштейном Г. Я., Капланом Р., Квинтом В.Л., Клиландом Д., Кингом У., Муром Дж., Портером М., Трейси М.

В свою очередь, различные сферы стратегического управления в кредитной организации, такие как конкурентный анализ, классификация стратегий, построение банковских политик, были исследованы в трудах отечественных ученых: Алавердова А.Р., Александровой Н.Г., Балабанова А.И., Белоглазовой Г.Н., Вишневого А.А., Дианова Д.В., Жарковской Е.П., Костериной Т.М., Коробовой Г.Г., Лаврушина О.И., Никонова И.А.

Вопросам анализа тенденций развития стратегической конкурентоспособности кредитных организаций и повышения финансовой устойчивости их операций посвящены труды Василишени Э.Н., Геращенко В.В., Година А.М., Дубинина К.С., Егоровой Н.Е., Ларионова И.В., Пановой Г.С., Хабарова В.И., Рубина Ю.Б., Фатхутдинова Р.А.

В то же время вопросы оценки эффективности и оперативной корректировки банковских стратегий с учетом изменения влияния факторов внешней и внутренней среды остаются открытыми. Вопросы использования комплексных методик для формирования

финансовых стратегий кредитных организаций в классической и современной экономической литературе не рассматриваются.

В связи с вышесказанным все больше возрастает актуальность исследования финансовых аспектов стратегического планирования в кредитных организациях.

Целью диссертации является решение научной задачи по разработке интегрированной финансовой стратегии банка в условиях ограниченных финансовых ресурсов, при возрастающей конкуренции в банковском секторе национальной экономики.

В соответствии с основной целью в диссертационной работе поставлен и решен следующий ряд задач:

- изучить отечественный и зарубежный опыт формирования системы стратегического финансового планирования в банках и исследовать современные подходы к классификации банковских финансовых стратегий;
- сформировать критериальную базу оценки эффективности финансовой стратегии банка;
- разработать систему аналитических показателей, предназначенных для оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии банка;
- разработать методiku формирования эффективной интегрированной финансовой стратегии банка
- предложить механизм оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии банка;
- определить перспективные направления совершенствования интеграции финансовых стратегий банка.

Объект исследования – система стратегического управления финансовой деятельностью в банке.

Предмет исследования – формы и методы интеграции финансовых стратегий в банке.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых-специалистов в области экономической теории, теории финансов и банковского дела, исследующих проблемы финансового менеджмента, а также стратегического управления.

В процессе диссертационного исследования использованы методы экономико-математического моделирования, корреляционно-регрессионного анализа, прогнозирования. Для решения поставленных в рамках работы задач автором использованы различные эконометрические и статистические методы исследования: средних величин, графический и табличный методы, методы экспертных оценок.

Теоретической и практической основой диссертационного исследования послужили положения системного анализа, базирующиеся на методах функционально-стоимостного и экономико-статистического анализа, с применением элементов сценарного анализа. Информационная база исследования включает законодательные и нормативные акты Российской Федерации, постановления Правительства РФ, инструктивные материалы и статистическую отчетность Банка России, данные финансово-экономических отчетов коммерческих банков Российской Федерации, публикации российских и зарубежных исследователей.

Научная новизна и положения, выносимые на защиту.

Новизна проведенного исследования заключается в решении научной задачи по разработке форм и методов стратегического управления финансовой деятельностью в банке и формированию механизма оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии банка.

Научная новизна диссертации содержится в следующих результатах:

1. Доказано, что интегрированная финансовая стратегия банка как результат объединения отдельных дифференцированных стратегий и функций банка, представляет собой процесс инкорпорирования соответствующих стратегических управленческих воздействий в развитие устойчивых структурных изменений в деятельности банка.

Выявлено, что интегрированная финансовая стратегия банка как перспективный план охвата стратегических финансовых направлений развития деятельности банка и механизм обеспечения кредитной организации денежными средствами, удовлетворяет требованиям современного ведения банковского бизнеса в сложных условиях возрастания энтропии, а также способствует более гибкому и эффективному управлению финансовыми ресурсами и денежными потоками банка.

Сформулирована классификация банковских финансовых стратегий, позволяющая учесть особенности банковской деятельности и конкретизировать взаимосвязь результатов операций банка и его финансовой стратегии. Классификация осуществлена по признаку преобладающих операций, в соответствии с которым в деятельности банка можно выделить:

- стратегию привлечения ресурсов, когда банк в приоритетном порядке организует рост пассивов, большинство его операций нацелено на привлечение средств;
- стратегию размещения ресурсов, когда банк занимается кредитованием как приоритетным видом деятельности;
- комбинированную финансовую стратегию, которая характеризуется отсутствием приоритета у конкретного типа банковских операций. Банк занимается и кредитованием, и фондированием, и комиссионным бизнесом с одинаковой активностью;

- комиссионную финансовую стратегию, характеризующуюся тем, что банк ориентируется исключительно на обслуживание расчетов клиентов, а операции привлечения и размещения практически не осуществляются;
- фондовую финансовую стратегию, при которой банк ориентируется преимущественно на инвестиционные операции на рынке ценных бумаг;
- валютную финансовую стратегию, при которой банк ориентируется на активные валютные операции;
- информационную финансовую стратегию, предполагающую широкую автоматизацию и информатизацию традиционного банковского сервиса для обслуживания клиентов.

2. Разработана система критериев эффективности финансовой стратегии банка, позволяющая при интеграции стратегических направлений финансовой деятельности банка учесть комплекс следующих оценочных подходов:

- *экономического подхода*, представленного:
 - критерием прибыльности, который отражает принцип необходимости получения банком прибыли;
 - критерием аппроксимации, экономический смысл которого проявляется в оценке степени приближения показателей к определенному уровню;
 - критерием рентабельности инвестиций, сущность которого проявляется в оценке рентабельности инвестиций с учетом временной стоимости денег;
 - критерием чувствительности, сущность которого проявляется в оценке эластичности валовых продаж кредитной организации при изменении внутренних инвестиций;
- *нормативного подхода*, представленного:
 - критерием компаративности, когда этот критерий реализуется через интегрированную оценку степени отклонений фактических показателей деятельности банка от официальных нормативов;
- *институционального подхода*, представленного:
 - критерием экспертных оценок, сущность которого проявляется через использование метода экспертных оценок для обработки неформализованной информации, затрудняющей проведение анализа и оценки финансовых показателей банка;
 - критерием выполнения инвестиционных планов, когда выполнение инвестиционных планов оценивается через соотношения фактических и плановых показателей инвестиционных проектов банка.

3. Разработана система показателей комплексной оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии банка, включающая четыре группы показателей:

- показатели оценки финансовой стратегии в области операций кредитной организации (приведенная процентная ставка с ежемесячной выплатой процентов; взвешенная приведенная ставка по объемам привлеченных/размещенных ресурсов; интегральный процентный спрэд активных и пассивных операций банка; отношение комиссионных доходов к указанным затратам; отношение дохода от операций к затратам на них);

- показатели оценки стратегии в области управления рисками кредитной организации (математическое ожидание; дисперсия; коэффициент рисков при привлечении/размещении ресурсов на конкретный срок; коэффициент рисков в области тарификации конкретной услуги; нормативы ЦБ; экспертные показатели оценки);

- показатели оценки внешней инвестиционной стратегии кредитной организации (индекс доходности инвестиций; чистый дисконтированный доход; коэффициент сравнения фактических показателей с плановыми; соблюдения временных рамок, обозначенных в плане)

- показатели оценки внутренней инвестиционной стратегии кредитной организации (показатель эмпирической эластичности валовых продаж кредитной организации по затратам банка на персонал; показатели оценки изменения оборотов банка при изменении внутренних инвестиций, показатели соотношения динамики внутренних инвестиций и социального климата в банке).

Данная система представляет собой набор показателей по оценке критериев эффективности финансовой стратегии с позиций экономического, нормативного и институционального подходов, используя, которую, можно получить объективную комплексную оценку эффективности финансовой стратегии банка, выявить проблемные участки в стратегическом финансовом планировании, отслеживать изменение динамики эффективности интегрированной финансовой стратегии банка и ее основных стратегических направлений.

4. Разработана методика формирования интегрированной финансовой стратегии кредитной организации, включающая четыре этапа:

- проведение комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды, за счет применения методов стратегического анализа (SWOT- и PEST-анализа), с использованием методов анализа потенциалов, методов адаптивного прогнозирования, методов альтернатив и метода экспертных оценок;

- выбор стратегических целей кредитной организации на базе разработанной системы критериев построения интегрированной финансовой стратегии банка, с учетом

различных ограничений и факторов, влияющих на финансовую стратегию, в том числе: факторов внешней микро- и макросреды, факторов внутренней среды, а также возможных стохастических факторов и проблем, влияющих на формирование и оценку интегрированной финансовой стратегии;

- выбор наиболее оптимальной для банка финансовой стратегии, в зависимости от преобладающего типа операций: стратегии привлечения ресурсов; стратегии размещения ресурсов; комбинированной финансовой стратегии; комиссионной финансовой стратегии; фондовой финансовой стратегии; валютной финансовой стратегии; информационной финансовой стратегии;

- реализация разработанной интегрированной финансовой стратегии кредитной организации с помощью последовательного разнесения стратегических планов по уровням управления банка и функционалу его подразделений.

5. Сформирован механизм оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии банка. Данный механизм предполагает рассматривать банк, как функциональную систему упорядоченных потоков (финансовых, материальных и информационных), оптимальное сочетание которых обеспечивается применением методов стратегического и экономико-статистического анализа, использованием предложенной системы критериев и показателей оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии банка с учетом особенностей соответствующих им оценочных подходов (экономического, нормативного и институционального).

Предложенный механизм оценки эффективности позволяет охватить формализованными показателями всю совокупность основных направлений стратегического финансового планирования в банке и не только обеспечить оперативную разработку новой системы оценки эффективности, но и оптимизировать существующий системный подход за счет развития его методологического обеспечения, то есть практически без существенных финансовых затрат на ее формирование.

6. Определены направления совершенствования интегрированной финансовой стратегии банка:

- функциональная адаптация в практике стратегического планирования банка механизмов саморазвития,

- применение методов оценки вероятности соответствия фактических значений плановым с целью последующей корректировки планов,

- сочетание методов экономико-статистического анализа выполнения плана по каждому из предлагаемых типов банковских продуктов,

- применение адаптированной методики бенчмаркинга в системе стратегического планирования банка.

Определение приоритетных направлений совершенствования основывается на мониторинге конъюнктуры банковского рынка и адаптации к ней стратегических целей и планов кредитной организации путем выравнивания темпов роста финансовых показателей с помощью статистических методов. Характерной особенностью предложенной системы развития практики стратегического планирования банка является регулярный мониторинг выполнения финансовых планов кредитной организации и связь этих планов через систему показателей комплексной оценки эффективности с финансовыми потоками на банковских рынках.

По своему содержанию работа соответствует п. 9.9. «Проблемы обеспечения сбалансированной банковской политики в области инвестиций, кредитования и формирования банковских пассивов по всему вектору источников и резервов» паспорта специальности 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования. Теоретические выводы и результаты проведенного исследования являются существенным развитием теории и практики банковской деятельности, а также являются методом совершенствования механизмов финансового стратегического планирования для кредитных организаций.

Разработанные методические подходы и сформулированные практические рекомендации позволят значительно повысить уровень конкурентоспособности коммерческих банков за счет увеличения эффективности их финансовых стратегий.

Предложенная методика формирования интегрированной финансовой стратегии банка является основой повышения общего уровня эффективности деятельности коммерческого банка, и перспективным направлением диверсификации его деловой активности.

Основные положения диссертационного исследования могут использоваться при разработке учебно-методических материалов для образовательных учреждений, осуществляющих подготовку специалистов по банковскому менеджменту и корпоративным финансам.

Апробация результатов. Научные результаты и основные выводы диссертационного исследования докладывались и получили одобрение на ряде международных научных и научно-практических конференций:

- на VIII Международном научно-практическом семинаре «Проблемы трансформации современной российской экономики: теория и практика организации и обеспечения управления», 2010г.;

- на Пятом Международном научном конгрессе «Роль бизнеса в трансформации российского общества – 2010».

Отдельные результаты диссертации использованы при разработке интегрированной финансовой стратегии ОАО «Русь-банка».

Отдельные положения диссертации использованы для подготовки учебно-методических материалов и пособий для учебных курсов «Управление финансами корпораций», «Финансовый менеджмент в коммерческих банках» и «Корпоративные финансовые стратегии».

Структура диссертации и публикации. Автором по теме диссертации опубликованы 7 печатных работ общим объемом 3,35 п.л., (в т. ч. авт. – 3,05 п.л.), из них 2 (две) работы в изданиях рекомендуемых ВАК. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и содержит 175 страниц текста. Список использованных источников и литературы включает 153 наименования.

Содержание

Введение

Глава 1 Исследование функциональных особенностей финансовой стратегии современного банка

- 1.1. Анализ банковской деятельности на современном этапе
- 1.2. Анализ специфики стратегического финансового планирования в современном банке
- 1.3. Классификация банковских финансовых стратегий

Глава 2 Формирование интегрированной финансовой стратегии современного банка

- 2.1. Выявление факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии банка
- 2.2. Формирование системы критериев и показателей эффективности финансовой стратегии банка
- 2.3. Разработка методики формирования интегрированной финансовой стратегии банка

Глава 3. Выявление влияния интегрированной финансовой стратегии на повышение эффективности деятельности банка

- 3.1. Разработка механизма оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии банка
- 3.2. Направления совершенствования интегрированной финансовой стратегии банка

Заключение

Список использованной литературы

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В рамках **первого научного результата** в диссертации выявлено, что традиционные точки зрения на классификацию финансовых стратегий не учитывают банковскую специфику. В связи с этим, разработана классификация финансовых банковских стратегий, основанная на критерии преобладающего числа операций.

Ускорение экономических процессов в отечественной и мировой экономике приводит к существенному росту числа проблем, связанных со стратегическим

планированием и целеполаганием. Деятельность коммерческих банков, являющихся одним из основных элементов финансовой инфраструктуры, также подвергается серьезному влиянию – возникает необходимость качественного и оперативного формирования и оценки эффективности финансовых стратегий на уровне кредитной организации. При этом данные проблемы не могут быть решены только на общетеоретическом уровне, а требуют ситуационного решения с учетом специфики банковской деятельности. На наш взгляд, действующие классификации стратегий, необходимые как отправная точка стратегического финансового планирования в банке, не в должной мере учитывают банковскую специфику, а их применение усложняется несовершенством или отсутствием классификационных критериев. В связи с этим нами предложено в качестве критерия классификации банковских финансовых стратегий выбрать особенности банковских операций.



Рисунок 1 – Классификация финансовых стратегий банка в зависимости от преобладающего типа операций

В качестве практического примера выбора финансовой стратегии можно привести банк «Тинькофф Кредитные Системы». Руководством этого банка была принята в качестве основной стратегии информационная финансовая стратегия, в соответствии с которой банк инвестирует средства в развитие удаленного сервиса и ИТ-коммуникаций с клиентами. В получении банком дохода основную роль играют современные электронные средства управления и связи.

Данный классификационный критерий отвечает требованиям учета специфики банковской деятельности и позволяет выстроить логичную классификацию банковских финансовых стратегий с описанием их наиболее характерных особенностей. В итоге при стратегическом финансовом планировании у руководства кредитной организации появляется матрица альтернатив с описанием ситуаций и стратегических действий, которые повлечет за собой выбор той или иной финансовой стратегии.

В рамках **второго научного результата** разработана система критериев эффективности финансовой стратегии кредитной организации.

Анализ современной научной и практической литературы, позволил выявить, что на уровне современной теоретической мысли критериальная база оценки эффективности

финансовой стратегии банка не рассматривается. В качестве отправной точки для оценки эффективности финансовых стратегий на уровне коммерческого банка обычно используются такие традиционные категории, как факторы внешней и внутренней среды, стохастические факторы, понятие эффективности управления и эффективности деятельности. Однако, на наш взгляд, данные категории не позволяют сформировать основу для построения модели оценки эффективности финансовой стратегии коммерческого банка. Кроме того, в современных работах по стратегическому управлению и планированию применительно к оценке эффективности банковских стратегий не используется комплексный подход. С нашей точки зрения, односторонний подход к такому сложному процессу, как оценка эффективности финансовой стратегии банка, не отвечает требованиям современных реалий.

Указанные проблемы требуют решения в виде разработки и систематизации критериев эффективности стратегического финансового планирования на уровне банка. Эффективность финансового стратегического планирования в коммерческом банке обусловлена эффективностью менеджмента кредитной организации и, на наш взгляд, может определяться с помощью:

- экономического подхода (как отношение полезного эффекта (результата) к затратам на его получение);
- нормативного подхода (как степень соблюдения банком обязательных нормативов ЦБ РФ и сохранения ликвидности);
- институционального подхода (как оценка достижения руководством банка обозначенных в финансовой стратегии целей).



Рисунок 2 – Модель критериальной системы оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии

Используя синтез указанных нами подходов, можно комплексно охарактеризовать эффективность интегрированной финансовой стратегии банка и сформировать модель, построения критериальной системы оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии кредитной организации (см. рис.2).

Интеграция подходов и стратегических направлений финансовой стратегии кредитной организации в рамках осуществления оценки эффективности отвечает сложности и рискованности деятельности кредитной организации. Эти действия позволяют построить адекватную систему оценки стратегии на основе четких критериев, что будет служить дополнительным способом усиления стратегической конкурентоспособности коммерческого банка.

В рамках **третьего научного результата** в диссертации сформирована система аналитических показателей оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии банка.

Динамика современных стратегических процессов подразумевает оперативное принятие руководством кредитной организации решений и оценку их эффективности. В то же время, наличие только качественных оценок может нести в себе значительные риски неадекватного восприятия ситуации субъектом оценки, риски преобладания субъективных оценок. В итоге отсутствие системы количественных показателей не позволяет кредитной организации осуществлять результативное стратегическое планирование.

В научных работах по оценке эффективности стратегического планирования отмечается необходимость использования количественных показателей, однако применительно к стратегическому планированию на уровне банка подобных показателей разработано не было. Практика показывает, что в современных банках используются собственные практические разработки, не имеющие теоретического базиса и осуществляющие фрагментарную оценку отдельных аспектов финансовых стратегий.

В качестве решения этой проблемы нами предлагается использовать систему из 4-х групп аналитических показателей, позволяющих описать такие компоненты интегрированной финансовой стратегии кредитной организации, как:

- финансовую стратегию в области операций банка;
- рисковую стратегию банка;
- внешнюю и внутреннюю инвестиционные стратегии банка.

На наш взгляд, реализация данной системы показателей позволяет произвести комплексную оценку интегрированной финансовой стратегии и ее основных направлений, детерминировать «узкие места» в стратегическом финансовом планировании. Кроме того, у руководителей кредитной организации появляется удобный инструмент оценки качества стратегического финансового планирования, анализа его динамики.

Разработанная система нашла применение в крупном новосибирском банке (ОАО «Акцепт»). Рассмотрим, как была оценена эффективность финансовой стратегии этого банка в области операций с точки зрения экономического подхода в 2009 году.

Процентный спред активных и пассивных операций равен:

$$\Delta R = R_{\text{ддс}} - R_{\text{ид}} = 14,09\% - 10,14\% = 3,95\%, \text{ где:}$$

ΔR – приведенная ставка, процентов годовых с ежемесячной выплатой процентов в виде десятичной дроби;

$R_{\text{пр}}$ - взвешенная приведенная ставка по привлеченным ресурсам;

$R_{\text{раз}}$ - взвешенная приведенная ставка по размещенным ресурсам

Эффективность финансовой стратегии рассматриваемой кредитной организации в области комиссионного бизнеса равна:

$$\Delta K = \frac{247}{197 + 84} - 1 = -12,10\%, \text{ где:}$$

ΔK - показатель эффективности финансовой стратегии банка в области комиссионных операций;

Общая эффективность финансовой стратегии в области операций на основе экономического подхода будет следующей:

$$I_{\text{иэд}} = \Delta R + \Delta \hat{E} + \Delta \tilde{O} = +3,95\% - 12,10\% + 0,00\% = -8,15\%, \text{ где:}$$

ΔX - интегральный показатель эффективности финансовой стратегии банка в области нетрадиционных операций.

Таким образом, в целом финансовая стратегия банка «Акцепт» в 2009 году не принесла желаемого результата, а банк потерпел убытки.

Итак, можно подчеркнуть роль формализации при описании и оценке эффективности стратегии коммерческого банка. Использование количественных показателей, разработанных на основе выделенных критериев и интеграции подходов к оценке эффективности, отвечает современным реалиям банковской деятельности. Игнорирование возможностей аналитического аппарата статистики и математики недопустимо при проведении оценки эффективности.

В рамках **четвертого научного результата** в диссертации разработана методика формирования интегрированной финансовой стратегии кредитной организации.

Современные условия хозяйствования подразумевают особую важность и тщательность проработки как стратегического целеполагания, так и этапов реализации стратегии банка. Без наличия четкой критериальной базы формирование интегрированной финансовой стратегии будет основываться на разных принципах и подходах, что в итоге может привести к несовместимости целей, отсутствию координации этапов реализации стратегии.

С нашей точки зрения, использование разработанной системы критериев позволяет обеспечить основу формирования финансовой стратегии коммерческого банка, рассмотреть, каким образом должны быть определены основные положения данной стратегии и ее основных направлений. Данная система включает в себя 8 критериев:

комплексности; объективности; поэтапной регламентации; регулярной верификации данных; интеграции целей; коллегиальности; самооценки; приоритета количественных показателей. В отличие от существующих критериев стратегического планирования, не учитывающих особенности банковской деятельности и подразумевающих использование критериев конгруэнтности целей, линейно-последовательной процедуры принятия решений, итеративности планирования, интуитивности и хаотичности планирования, предложенная система критериев комплексно учитывает специфику деятельности кредитных организаций

На наш взгляд, основные сложности разработки банковской финансовой стратегии лежат в плоскости отсутствия адаптивных методик, позволяющих научно обосновать, описать и формализовать этот процесс.

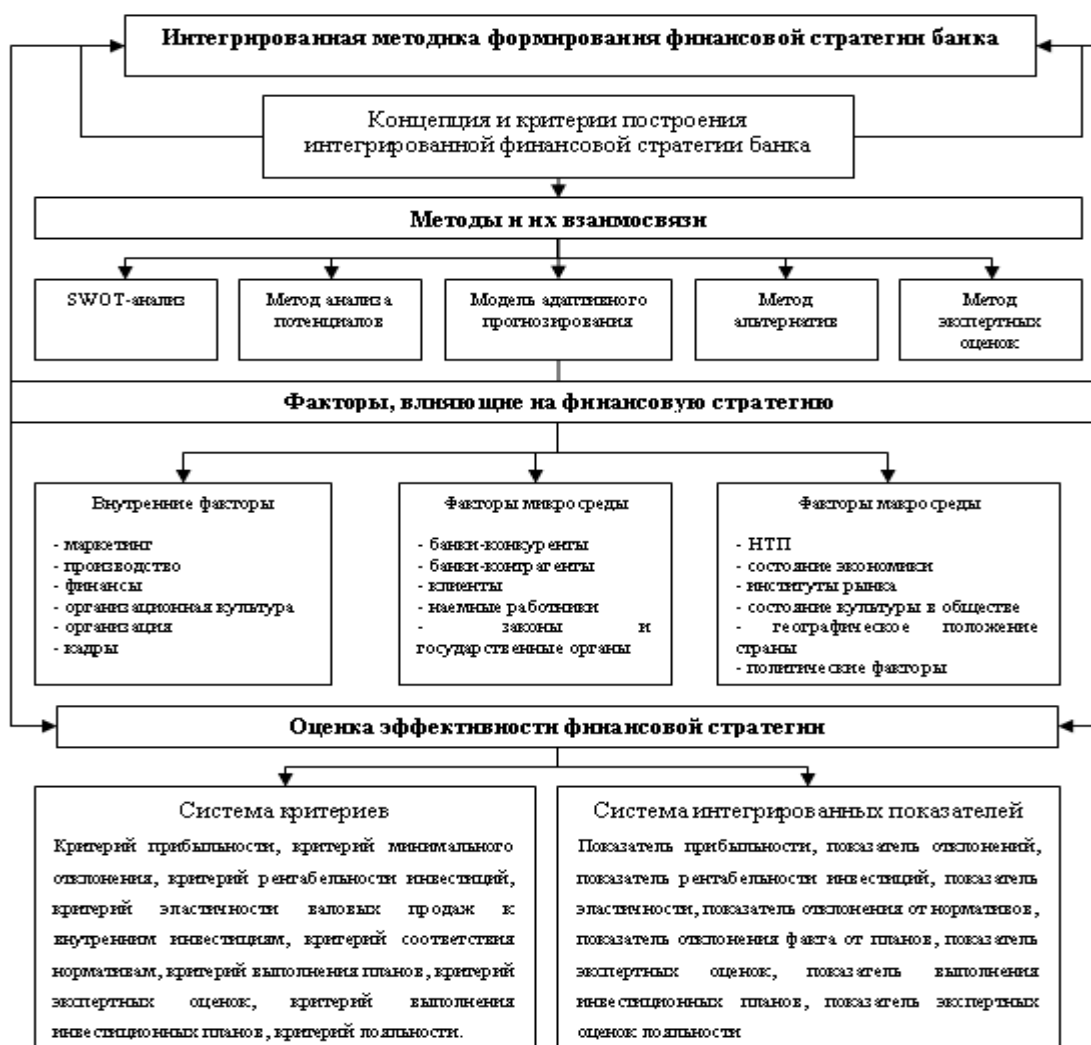


Рисунок 3 – Методика формирования интегрированной финансовой стратегии банка

В то же время, существующие методики разработки стратегий мало применимы к банкам, так как не учитывают особенности построения банковского бизнеса и деловых процессов внутри него. В качестве решения данной проблемы, на наш взгляд, можно

предложить специальную методику формирования интегрированной финансовой стратегии банка (см.рис.3). Реализация методики возможна в виде 4 этапов:

1 этап - Аналитический, на этом этапе подразумевается проведение комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды, включающего в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон банка, а также его потенциальных возможностей.

2 этап - Целеполагания. На этом этапе производится выбор стратегических целей кредитной организации на базе разработанной системы критериев построения интегрированной финансовой стратегии банка;

3 этап - Выбор стратегических альтернатив. Здесь осуществляется выбор наиболее оптимальной финансовой стратегии из следующие видов стратегий:

- стратегии привлечения ресурсов или пассивной финансовой стратегии;
- стратегии размещения ресурсов или активной стратегии;
- комбинированной финансовой стратегия; комиссионной финансовой стратегии;
- фондовой финансовой стратегии;
- валютной финансовой стратегии;
- информационной финансовой стратегии.

4 этап. - Реализация стратегии. На этом этапе осуществляется реализация разработанной интегрированной финансовой стратегии кредитной организации. Для этого происходит последовательное разнесение стратегических планов по уровням управления банка и функционалу его подразделений.

Использование данной методики позволяет целиком охватить и формализовать процесс стратегического финансового планирования в коммерческом банке, показать сложную взаимосвязь элементов, образующих интегрированную финансовую стратегию кредитной организации, учесть специфику банковской деятельности.

Рассмотрим, как данная методика применяется в банке «Тинькофф Кредитные Системы».

На первом этапе в банке был проведен SWOT-анализ, по результатам которого были получены следующие выводы:

- сильные стороны банка (имидж, креативность, ИТ-технологии, инновации);
- слабые стороны (бренд, финансы, сеть продаж);
- возможности (развитие технологий удаленного доступа и ИТ-технологий, средне развитый рынок интернет-банкинга);
- угрозы (сильные конкуренты, Сбербанк, финансовый кризис).

На втором этапе банком «ТКС» были поставлены стратегические цели:

- завоевать не менее 10% рынка интернет-банкинга;
- стать лучшим банком по ИТ-сервису;
- стать лидером по экономии издержек.

На третьем этапе банком была выбрана интегрированная финансовая стратегия – информационная стратегия. Данная стратегия предусматривает ориентацию кредитной организации на ИТ-сервис, развитие информационных платформ, карточного сервиса.

На четвертом этапе банк начал реализацию выбранной стратегии. В интернете был опубликован сайт банка (www.tcsbank.ru), на котором была организована продажа люксовых кредитных карт. Банк также организовал дистанционное привлечение вкладов. Открытие и пополнение вклада может осуществляться различными дистанционными способами (через другие банки, через Почту России, через call-centr банка «ТКС» и пластиковую карту).

Таким образом, банк активно реализует информационную стратегию, стремясь достичь поставленные стратегические цели.

В рамках пятого научного результата в диссертации сформирован механизм оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии банка.

Анализ существующих научных трудов, проведенный нами в ходе исследования, показал, что практически никто не рассматривал подобный методологический подход к оценке эффективности интегрированной финансовой стратегии, тем более с учетом особенностей современной банковской деятельности. В то же время, потребность руководителей современных банков в прогнозировании оценки эффективности стратегий очень высока.

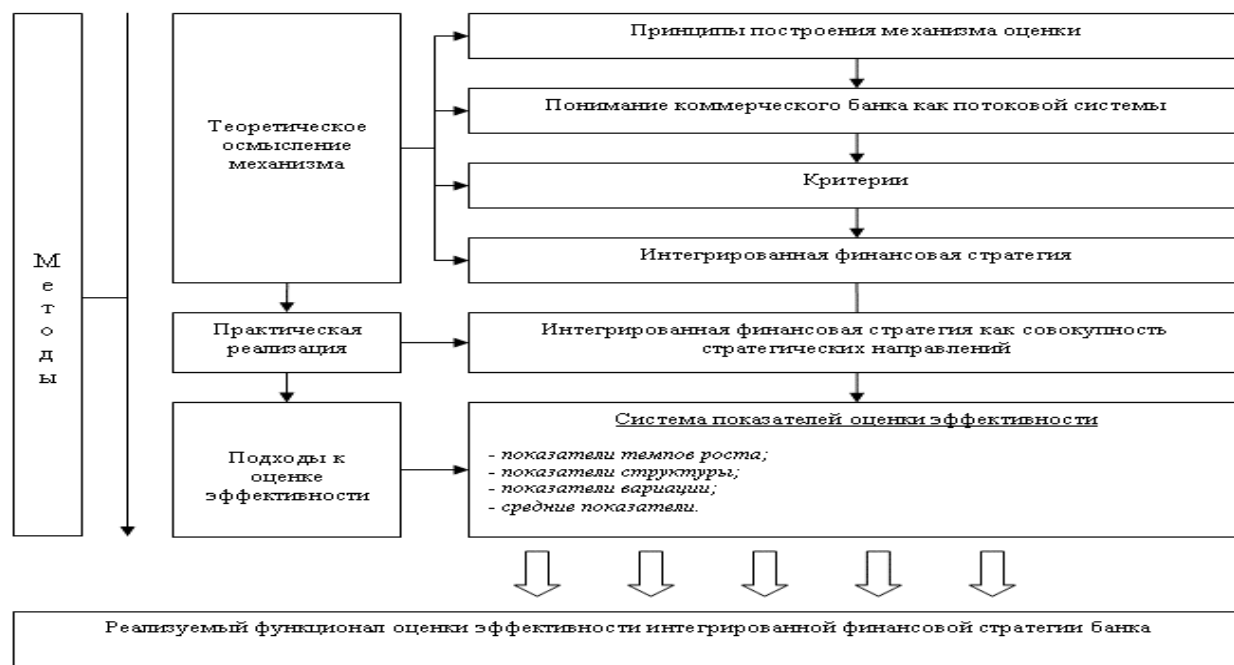


Рисунок 4 – Механизм оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии банка

В качестве одного из путей решения данной проблемы предлагается использовать механизм оценки эффективности интегрированной финансовой стратегии кредитной организации (см. рис.4).

В данном механизме реализуется необходимый системный подход к оценке эффективности путем объединения различных элементов системы стратегического планирования и позволяет охватить формализованными показателями всю совокупность стратегических направлений финансовой деятельности в коммерческом банке. Являясь практическим инструментом построения системы оценки эффективности финансовой стратегии в коммерческом банке, данный механизм позволяет, как оперативно разработать и внедрить новую систему оценки эффективности, так и произвести модернизацию существующей, подведя под нее научный базис.

В рамках **шестого научного результата** в диссертации определены приоритетные направления совершенствования интегрированной финансовой стратегии банка.

Все возрастающая конкуренция на банковских рынках приводит к снижению уровня продаж и, соответственно, прибыли коммерческих банков. Государственное регулирование банковской деятельности становится все жестче, нормативная регламентация охватывает все больше и больше сторон банковского бизнеса. В этих условиях риски невыполнения планов существенно возрастают. Поэтому перед руководством кредитных организаций стоит непростая проблема своевременной корректировки планов развития, поддержания оптимальных объемов продаж в соответствии с требованиями конъюнктуры рынка.

Проблему корректировки финансовой стратегии нами предлагается решить путем создания системы совершенствования практики стратегического планирования банка. Данная система состоит из двух взаимосвязанных модулей оптимизации, обеспечивающих разносторонние оценки и способы корректировки финансовой стратегии банка.

На первом модуле оптимизации осуществляется оценка вероятности соответствия фактических значений продаж плановым, затем проводится корректировка планов с помощью механизма экспоненциальных средних в сочетании с методами стратегического и экономического анализа выполнения планов по каждому направлению продаж предлагаемых типов банковских продуктов.

Второй модуль оптимизации основан на использовании адаптированной методики бенчмаркинга. Эта методика основана на определении ближайших конкурентов и ориентации стратегических целей кредитной организации на сглаженные методами аналитического выравнивания темпы роста продаж конкурентов, что в отличие от традиционных подходов позволяет достичь согласования изменяемых стратегических целей банка и сохранения (усиления) его рыночных позиций.

Разработанная система совершенствования интегрированной финансовой стратегии банка позволяет вносить своевременные коррективы, адаптировать стратегию кредитной организации под быстроизменяющиеся условия внешней и внутренней среды

функционирования. Применение данной системы наглядно видно на примере Русь-банка. Конкурентные группы этого банка выглядят следующим образом (см.табл.1)

Таблица 1 – Конкурентные группы ОАО «Русь-банк»

Конкурентная группа	Банк-конкурент
Недосягаемые конкуренты	Сбербанк, ВТБ-24, Газпромбанк, Банк Москвы, Альфа-банк
Достигаемые конкуренты	Международный Промышленный Банк, Петрокоммерц, Нордеа Банк, БСЖВ, Возрождение
Прямые конкуренты	НБ Траст, ОТП-банк, Московский Индустриальный Банк, Московский Кредитный Банк, БИНБАНК
Косвенные конкуренты	Союз, Глобэкс, Юниаструм, КМБ-банк, Пробизнесбанк

В разрезе конкурентных групп рассчитываются взвешенные годовые скользящие средние из темпов роста, при расчете которых уровни различных периодов умножаются на соответствующие весовые коэффициенты. При этом более поздним данным придается больший вес. Взвешенные скользящие средние по валовым объемам продаж в разрезе конкурентных групп приведены в таблице 2

Таблица 2 – Взвешенные скользящие средние валового объема продаж по конкурентным группам

Квартал	Недосягаемые конкуренты	Достигаемые конкуренты	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
1 кв. 07	1,03	1,09	1,06	1,12
2 кв. 07	1,04	1,07	1,08	1,10
3 кв. 07	1,02	1,12	1,07	1,09
4 кв. 07	1,03	1,10	1,08	1,13
1 кв. 08	1,01	1,08	1,07	1,10
2 кв. 08	1,04	1,04	1,12	1,08
3 кв. 08	1,05	1,03	1,10	1,04
4 кв. 08	1,04	1,04	1,06	1,05
1 кв. 09	1,03	1,01	1,07	1,08
2 кв. 09	1,02	1,06	1,05	1,04
3 кв. 09	1,04	1,05	1,03	1,03
4 кв. 09	1,04	1,04	1,02	1,06

Для сохранения своих рыночных позиций и поддержания эффективной деятельности, ОАО «Русь-банк» необходимо поддерживать темпы роста не меньшие, чем у его прямых и косвенных конкурентов. Рассмотрим темпы роста валовых продаж данного коммерческого банка и построим сравнительные графики темпов роста валовых продаж ОАО «Русь-банк» и его прямых и косвенных конкурентов (см.рис.5).

Таким образом, руководством ОАО «Русь-банк» были получено объективное понимание изменений внешней среды и конкурентного положения банка, своевременно предприняты меры по совершенствованию интегрированной финансовой стратегии. В результате банк в условиях тяжелого экономического кризиса продолжил результативно работать и сохранять опережающие темпы продаж по сравнению с конкурентами.

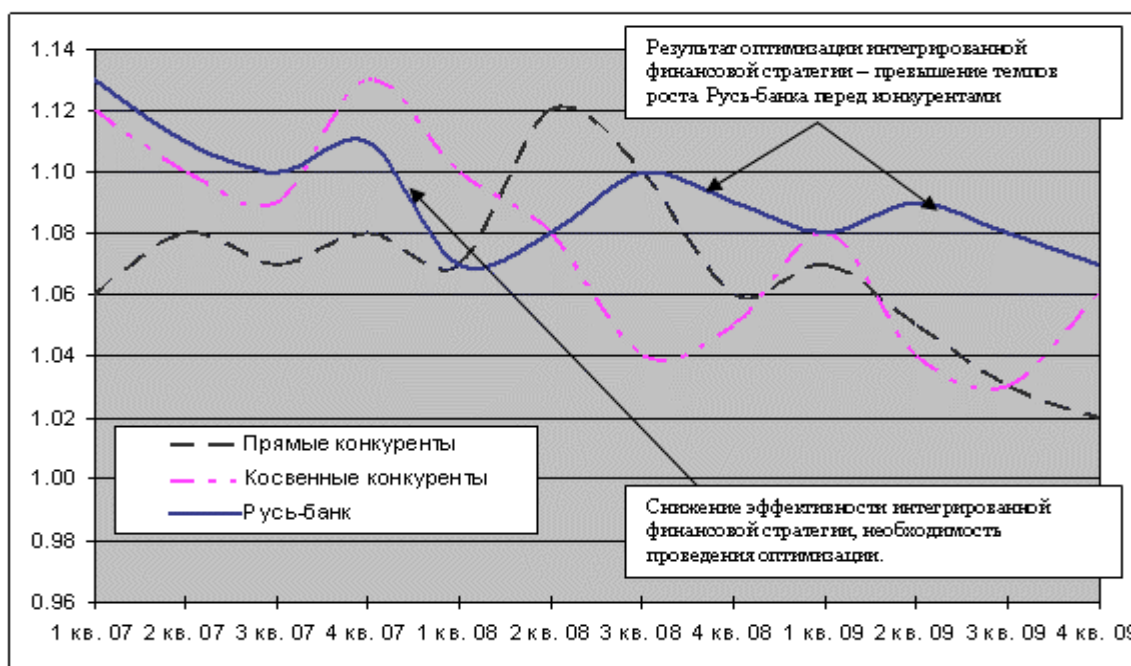


Рисунок 5 – Темпы роста валовых продаж ОАО «Русь-банк» и его прямых и косвенных конкурентов

Развитие экономики подразумевает все большее разнообразие и усложнение финансовых потоков, как следствие – усложнение возможностей стратегического целеполагания банка. Выявление роли разработки и совершенствования интегрированной финансовой стратегии особенно важно для универсальных банков, стремящихся работать в нескольких сегментах банковского рынка. В то же время, недооценка возможностей адаптации стратегических планов к изменениям национальных и мировой экономик может повлечь за собой потерю конкурентоспособности банка, ослаблению его позиций на различных сегментах финансового рынка.

ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДИССЕРТАЦИИ

В результате выполнения диссертационной работы нами сформулирован ряд выводов и рекомендаций для руководителей коммерческих банков и всех заинтересованных участников финансовых рынков. К ним, в частности, относятся следующие:

Во-первых, стратегическое позиционирование коммерческого банка, его успех на традиционных рынках банковских услуг в условиях быстроизменяющихся условий внешней среды зависит от способности его руководства принимать оперативные и правильные решения. Поэтому топ-менеджмент современной кредитной организации должен уделить значительное внимание внедрению современных методик формирования и оценки эффективности финансовой стратегии.

Во-вторых, разработку финансовой стратегии следует основывать исходя из преобладающих операций банка. Это позволит учитывать специфику банковской деятельности, осуществлять более качественное и точное целеполагание.

В-третьих, оценку эффективности стратегического финансового планирования в коммерческом банке следует производить комплексно, с использованием системы независимых аналитических показателей, с приоритетом количественных оценок над качественными.

В-четвертых, руководству кредитной организации следует стремиться осуществлять управление финансовыми стратегиями более гибкими методами, используя современные методы адаптации планов к быстроменяющимся условиям внешней среды. Оптимизационные мероприятия по совершенствованию интегрированной финансовой стратегии банка могут быть рассчитаны с использованием аппарата методов стратегического и экономико-статистического анализа.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в источниках, рекомендованных ВАК РФ:

1. Аверьянова Л.В. Разработка системы критериев эффективности финансовой стратегии банка. // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2010. – №2. – 0,50 п.л.

2. Аверьянова Л.В. Орехов С.А. Разработка методики формирования интегрированной финансовой стратегии банка. // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2010. – №2. – 0,75 п.л. (в т.ч. авт. – 0.45 п.л.)

Другие публикации:

3. Аверьянова Л.В. Стратегия предприятия и роль инноваций в процессе ее формирования. // Менеджмент и право. – 2009. – №2. – 0,30 п.л.

4. Аверьянова Л.В. Формы и методы минимизации кредитных рисков в деятельности банков. // Юрист&Экономист. – 2009. – №2. – 0,30 п.л.

5. Аверьянова Л.В. Выявление факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии банка. / Сборник трудов VIII Международного научно-практического семинара «Проблемы трансформации современной российской экономики: теория и практика организации и обеспечения управления». – М.: ИНИОН РАН, 2010. – 0,67 п.л.

6. Аверьянова Л.В. Особенности современных национальных банковских систем. / Сборник научных докладов Пятого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества – 2010». – М.: Глобал конференц, 2010. – 0,38 п.л.

7. Аверьянова Л. В. Вопросы классификации банковских финансовых стратегий. / Сборник научных докладов Пятого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества – 2010». – М.: Глобал конференц, 2010. – 0,45 п.л.