

Н.С. Меркулова, аспирантка
*Курского государственного технического университета,
Российская Федерация*

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НАРАЩИВАНИЯ КАПИТАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Повышение капитализации коммерческих банков и обеспечение достаточного уровня покрытия капиталом принимаемых банками рисков можно отметить в качестве важнейшего условия развития банковской деятельности и повышения устойчивости коммерческих банков. Поэтому особую актуальность имеют исследования, касающиеся стратегического планирования процесса роста капитала коммерческого банка.

Ключевые слова: банковская система, коммерческий банк, собственный капитал банка, стратегическое планирование, капитализация банка, формирование стратегии.

Постановка проблемы. Непременным условием обеспечения конкурентоспособности банковского сектора выступает повышение эффективности различных аспектов и деятельности в целом составляющих его коммерческих банков. Справедливо полагать, что основным параметром, отражающим успешность предпринимательской деятельности на рынке, является показатель уровня капитализации банковского бизнеса. В случае конкурентной эффективности следует исходить не только из имеющихся показателей финансового результата деятельности банка, но и учитывать потенциальные возможности банка по приращению собственного капитала в условиях конкуренции.

Решение проблемы увеличения капитализации банков является одним из важнейших условий поддержания экономического роста, поскольку банки не могут существовать обособленно, вне зависимости от состояния и динамики развития реального сектора экономики. Для того чтобы капитал превратился в мощный стимул экономического роста, необходимо существенно повысить как его величину, так и его эффективность как инвестиционного ресурса. Именно повышение капитализации коммерческих банков и обеспечение достаточного уровня покрытия капиталом принимаемых банками рисков можно отметить в качестве важнейшего условия развития банковской деятельности и повышения устойчивости коммерческих банков.

Иными словами, капиталу принадлежит ведущая роль в обеспечении стабильности банка, эффективности его работы,

расширении его деятельности, а в конечном итоге – в поддержании его конкурентоспособности.

Анализ последних исследований. Тема, касающаяся непосредственно стратегического управления каким-либо бизнесом, широко обсуждается в научной литературе учеными-экономистами еще с 70-х годов XX века.

В современной литературе встречаются следующие определения понятия “стратегия”:

- совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества;
- ряд решений, которые являются движущей или формирующей силой большинства предпринимаемых компанией действий;
- путь создания конкурентных преимуществ с помощью отличительных характеристик;
- искусство быстрых преобразований, портфель инициатив, направленных на рост компании и ее стоимости [5, с. 21].

Стратегия банка – это концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи банка, а также пути их достижения. Стратегия коммерческого банка отличает его от конкурентов в глазах клиентов и персонала [8, с. 84].

Следует отметить, что в сегодняшних условиях долгосрочной стратегической целью развития банка является увеличение рыночной стоимости банковского бизнеса в интересах собственников с одной стороны и потребителей банковских услуг с другой [2, с. 10]. Не все существующие концепции стратегического планирования предусматривают формирование отдельного направления, касающегося именно увеличения капитализации коммерческого банка.

Так, О.И. Лаврушин в общую стратегию банка включает стратегию маркетинга, стратегию управления рисками и стратегию управления персоналом, на основании которых разрабатывается план последующих действий [8, с. 88]. Однако менеджменту коммерческого банка имеет смысл выделить стратегию увеличения капитализации банка в отдельное направление долгосрочного стратегического планирования, включив его как подсистему в общую стратегию банка.

О.П. Овчинникова и Ю.В. Михалева в своих работах среди стратегий прямого экономического управления выделяют мезостратегию формирования собственного капитала банка, подчеркивая именно региональный аспект [6, с. 4].

Цели статьи. Целью стратегического управления является разработка, внедрение и развитие таких направлений банковской деятельности, которые обеспечивали бы рост доли завоеванного рынка, доходов банка, увеличение рыночной стоимости банковского бизнеса и, как следствие, повышение конкурентоспособности

кредитной организации. Стратегическое планирование можно определить как процесс выбора из альтернативных стратегий управления организацией, обеспечивающих достижение ее целей, согласованных с требованиями рынка и внутренним потенциалом кредитной организации. Иначе говоря, каждый коммерческий банк должен иметь общую стратегию развития.

Целью исследования, проводимого в рамках данной статьи, является разработка основных этапов процесса стратегического планирования роста собственного капитала коммерческого банка.

Изложение основного материала. В целом стратегии развития коммерческих банков направлены на расширение ресурсной базы как в сегменте организаций и предпринимателей, так и в отношении физических лиц, сохранение темпов роста доходов от кредитования, освоение новых программ кредитования, в том числе совершенствование ипотечного кредитования.

При формировании стратегии своей деятельности региональный коммерческий банк обязательно должен учитывать и общую стратегию развития региона, в котором он ведет свой бизнес, а также заботиться о том, чтобы цели стратегий не противоречили друг другу, а, наоборот, как можно теснее переплетались [7, с. 12].

Представим традиционно выделяемые этапы стратегического планирования в увязке с одной из долгосрочных стратегических целей – рост капитализации коммерческого банка региона (рис. 1).

Рассмотрим подробнее этап стратегического планирования, на котором происходит процесс формирования банковской стратегии роста капитализации.

Базой планового процесса должен быть ситуационный анализ. Без четкого понимания исходных условий, в которых начинается процесс планирования, он теряет смысл. Ситуационный анализ должен обязательно коснуться, с одной стороны, вопросов состояния окружающей среды, в которой функционирует банк (факторы внешней среды), а с другой стороны, дать характеристику внутреннего потенциала кредитной организации (факторы внутренней среды) для того, чтобы разрабатываемая стратегия базировалась на реально существующих потребностях рынка и финансовых возможностях банка. Чтобы обосновать концепцию стратегии развития коммерческого банка и выбранный способ увеличения капитализации банка, необходимо провести оценку эффективности стратегии с точки зрения решаемых проблем с помощью количественных показателей.

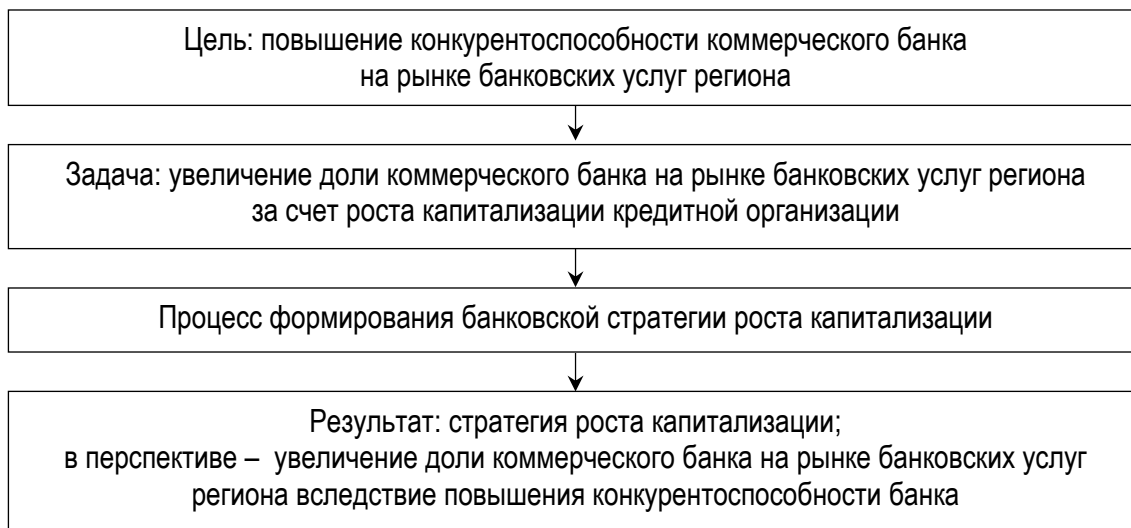


Рис. 1. Основные этапы процесса стратегического планирования роста капитализации коммерческого банка

Выбор источника финансирования собственного капитала банка зависит главным образом от ряда факторов:

- доход акционеров, который обычно измеряется прибылью на одну акцию;
- издержки, связанные с тем или иным источником финансирования;
- влияние на собственность или контроль над деятельностью банка существующих и потенциальных акционеров;
- относительный риск, связанный с каждым источником капитала;
- сила и слабость рынков капитала, на которых может осуществляться привлечение средств;
- регулирующие нормативные акты, касающиеся как объема, так и структуры собственного капитала банка [4, с. 53].

Показатели, выбранные для оценки эффективности стратегии, должны удовлетворять следующим условиям: конкретность и измеримость, ориентированность во времени, достижимость.

Первое условие предполагает выбор конкретных показателей, которые могли бы служить ориентирами для достижения поставленных целей (увеличение собственного капитала коммерческого банка, рост работающих активов, увеличение прибыли банка за определенный временной период и т.д.).

Второе условие – необходимость определения времени, когда должен быть достигнут результат. С точки зрения выбора горизонта планирования рост капитализации регионального коммерческого банка является долгосрочной целью, выполнение которой осуществимо через пять или более лет.

Достижимость целей должна тщательно просчитываться и обосновываться в процессе финансового планирования. Выбор стратегии, не соответствующей внутреннему потенциалу

организации или недостижимой из-за объективных факторов, может привести к потере капитала.

Если по большинству показателей стратегия признается эффективной, заключительным этапом станет формирование проводимой политики и мер по реализации банком выработанной стратегии (табл. 1).

Выбор одного из способов финансирования зависит главным образом от того, какой эффект это будет иметь по отношению к доходам акционеров, который обычно измеряется прибылью на одну акцию. Другими важными факторами, которые должны быть учтены руководством, являются: относительные издержки, связанные с каждым источником капитальных средств; влияние на собственность и контроль над деятельностью банка существующих и потенциальных акционеров; относительный риск, связанный с каждым источником капитала; сила и слабость рынка капитала, на котором может осуществляться привлечение новых капитальных средств; регулирующие нормативные акты, касающиеся как объема, так и структуры собственного капитала.

Таким образом, для коммерческого банка, особенно для регионального, большинство из приведенных направлений формирования капитала остаются практически недоступными, то есть возможности дополнительной капитализации у них ограничены. Основным вариантом наращивания собственного капитала является либо рост капитала за счет прибыли банка, либо поиск новых инвесторов в лице крупных банков. Но второй путь грозит потерей контроля над банковским бизнесом для собственников. Кроме того, в условиях финансового кризиса ориентироваться на инвестиционные вливания в региональную банковскую систему не стоит.

Таблица 1

Обоснование концепции стратегического планирования роста капитализации коммерческого банка

Критерии	Капитализация прибыли	Выпуск обыкновенных акций	Выпуск привилегированных акций	Субординированный кредит	IPO
Относительные издержки	Наиболее дешевый путь увеличения капитала, не затрагивающий сложившейся структуры управления	Высокие издержки по подготовке эмиссии и размещению акций	Высокие издержки по подготовке эмиссии и размещению акций	Издержки сравнительно невелики. Проценты не превышают ставки рефинансирования ЦБ РФ	Издержки складываются из вознаграждения андеррайтера (до 6 % от суммы размещения) и комиссионных аудиторам, юристам, торговой площадке, затраты на рекламу (до 5 млн. Долл.)
Относительный риск	Использование значительной части прибыли означает снижение текущих дивидендов для акционеров	Дивидендные выплаты могут вообще не осуществляться	Дивидендные выплаты могут снизиться после выпуска привилегированных акций	Выплата основной суммы долга происходит после окончания срока действия договора единовременно. Срок пользования средствами может быть ограничен 5 годами	Необоснованный выбор инструмента привлечения, неправильная оценка затрат на подготовку и проведение выпуска и продажи акций
Влияние на собственность и контроль за деятельностью банка	Структура акционерного капитала остается прежней	Угроза размывания существующей структуры акционерного капитала, контрольных пакетов акций		Структура акционерного капитала остается прежней	Угроза потери контроля над банковским бизнесом для собственников
Состояние рынков капитала	Размер суммы ограничивается величиной полученной банком прибыли	Акционеры имеют право преимущественного приобретения новых выпусков обыкновенных или привилегированных акций		Коммерческий банк может привлечь одновременно несколько субординированных кредитов	Провести IPO под силу только крупнейшим коммерческим банкам, что связано с высокими издержками
Регулирующие нормативные акты	Решение о капитализации прибыли принимается акционерами коммерческого банка на общем собрании	Все выпуски акций независимо от величины выпуска и количества инвесторов подлежат обязательной государственной регистрации в ЦБ РФ. Номинальная стоимость выпуска не должна превышать 25 % уставного капитала	Все выпуски акций независимо от величины выпуска и количества инвесторов подлежат обязательной государственной регистрации в ЦБ РФ. Номинальная стоимость выпуска не должна превышать 25 % уставного капитала	Включается в состав дополнительного капитала в размере не более 50 % величины основного капитала. Требуется обязательное предоставление договора в территориальное учреждение ЦБ РФ	Достаточно несовершенная нормативная база регулирования процессов IPO

Выводы. Учитывая итоги проведенного исследования, можно отметить, что в целях увеличения капитализации для усиления конкурентных преимуществ регионального банка возможно, на наш взгляд, выбрать

следующее направление – превращение в крупный сетевой банк регионального уровня путем увеличения собственного капитала и построения развитой сети точек обслуживания на территории присутствия банка. В последнее время в публикациях особенный интерес вызывают интегрированные корпоративные структуры.

В настоящее время особую актуальность приобретает создание банковских холдингов. Фактически банковский холдинг как вид холдинга отличается присутствием в нем одной или более кредитных организаций. Эта форма интересна тем, что наличие близкого банка существенно упрощает движение денежных потоков, обеспечивает мобильность холдингу в целом и его устойчивость к внешним колебаниям. Включение в структуру холдинга коммерческого банка дает существенные преимущества. Данная практика уже давно сложилась и успешно функционирует в высокоразвитых странах и все больше развивается в РФ [3, с. 14].

Появлению банковских холдингов способствует множество факторов, основными из которых являются: концентрация производства, которая позволяет получить максимальную отдачу на вложенный капитал; устранение конкуренции и подчинение предприятий группы единым стратегическим целям; объединение интеллектуального потенциала и технических возможностей; снижение суммарных издержек производства; минимизация уровня предпринимательского рынка; обеспечение эффективного управления структурой [1, с. 37].

С точки зрения институционального аспекта в ближайшее время основной формой развития региональной финансовой инфраструктуры будет оставаться расширение сети филиалов инорегиональных коммерческих банков. Поэтому создание банковского объединения позволит региональным банкам удержать и усилить свои конкурентные позиции на рынке банковских услуг региона. Кроме того, создание такой структуры будет способствовать развитию перспективных направлений банковской деятельности в области, а именно: оказание розничных услуг с одновременным расширением точек продаж в целях оперативного обслуживания и удобного доступа для клиентов; специализированное обслуживание физических лиц в сегменте доверительного управления, брокерских и консультационных услуг.

Повышению роли банковской системы в развитии экономики региона будет способствовать улучшение как институциональной, так и финансовой обеспеченности региона банковскими услугами посредством роста активов банковского сектора Курской области и расширения операций кредитования.

Для увеличения ресурсной базы региональным коммерческим банкам следует, по нашему мнению, увеличивать число точек продаж, ориентированных на комплексное обслуживание клиентов (консультирование, расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, “пластиковые” проекты, операции с ценными бумагами – все в рамках одного структурного подразделения). Большое значение имеет ориентирование региональных банков на участие в федеральных и

региональных целевых программах по кредитованию агропромышленного комплекса, ипотечному кредитованию и др.

Все более рискованным становится сегмент потребительского кредитования, и хотя проблема по своим масштабам пока невелика и не угрожает стабильности банковского сектора, все же стремительный рост просроченной задолженности требует внимания и корректировок в кредитной политике банков.

Достижение целей и решение задач, определенных стратегией развития коммерческого банка, позволят подчеркнуть важность роли конкурентной стратегии в миссии банка, укрепить и развить российскую банковскую систему, составить реальную конкуренцию коммерческих банков в целях защиты интересов участников финансового рынка и всемерно содействовать процессу экономического развития в целом.

Список литературы

1. Курушина, О. А. Развитие банковских холдингов в России: предпосылки формирования и особенности функционирования [Текст] / О. А. Курушина // Финансы и кредит. – 2008. – № 5(293). – С. 34–40.
2. Лёвин, С. А. Формирование конкурентной способности регионального коммерческого банка: анализ стратегий [Текст] / С. А. Лёвин // Банковские услуги. – 2009. – № 2. – С. 9–18.
3. Миронова, А. П. Современные тенденции формирования и развития банковских групп в России [Текст] / А. П. Миронова // Банковские услуги. – 2008. – № 11. – С. 12–18.
4. Михайлова, М. В. Роль конкурентной стратегии современного коммерческого банка [Текст] / М. В. Михайлова // Финансы и кредит. – 2008. – № 36(324). – С. 51–54.
5. Никонова, И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка [Текст] / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 304 с.
6. Овчинникова, О. П. Стратегия институционально-сетевое развитие банковской инфраструктуры [Текст] / О. П. Овчинникова, Ю. В. Михалева // Финансы и кредит. – 2009. – № 3(339). – С. 2–9.
7. Самойлов, Ю. В. Бизнес-планирование как фактор обеспечения конкурентоспособности региональных банков [Текст] / Ю. В. Самойлов // Финансы и кредит. – 2008. – № 9(297). – С. 10–12.
8. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) [Текст] / под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина. – М. : Юристь, 2005. – 688 с.

Summary

Increase of capitalization of commercial banks and maintenance of sufficient level of a covering with the capital accepted by banks it is brave it is possible to note as the major condition of development of bank activity and increase of stability of commercial banks. Therefore the researches, concerning strategic planning of process of growth of the capital of commercial bank have a special urgency.

Получено 29.03.2010