

Парфентьева А. В.

магистрант направления подготовки «Финансы и кредит»,

Жданова И. В.

кандидат технических наук, доцент

ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный технический университет»,

г. Алчевск, ЛНР

ФИНАНСОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье представлены главные составляющие и аспекты финансовых стратегий, а также их влияние на деятельность коммерческого банка. Также рассматриваются предпосылки к применению той или иной стратегии в зависимости от позиции банка на рынке.

***Ключевые слова:** финансовое планирование, стратегическое финансовое планирование, финансовые стратегии, коммерческий банк, стратегический менеджмент.*

Постановка проблемы. Главной задачей финансового планирования является преобразование стратегических целей и задач банка в конкретные (абсолютные и относительные) значения финансовых показателей его деятельности через реализацию комплекса мероприятий в сфере финансов.

Финансовое планирование является частью общего процесса стратегического планирования, которое включает:

- стратегическое планирование развития банка в части определения концепции его развития и формирования стратегических целей;
- тактическое планирование в части составления бизнес-планов;
- оперативное планирование в части корректировки конкретных задач по достижению стратегических и тактических целей.

Стратегическое финансовое планирование — это задача для верхнего уровня менеджмента. Благодаря стратегическому финансовому планированию определяется перспектива развития банка, разрабатывается концептуальная основа для принятия кардинальных решений относительно будущего состояния банковского рынка, его структуры, доходности и рискованности деятельности банка.

Финансовая стратегия банка включает в себя:

- стратегию управления активами и пассивами банка;
- стратегию управления собственным капиталом;
- стратегию управления банковскими рисками [2].

Финансовая стратегия играет важную роль в деятельности коммерческого банка, поэтому от ее выбора зависит успешность банковского бизнеса. Кроме этого, финансовая стратегия помогает банку определить и иные аспекты своей деятельности в рамках стратегического менеджмента, поэтому анализ существующих финансовых стратегий является очень актуальным для эффективного планирования общей деятельности банка.

Анализ последних исследований и публикаций. Существует большое количество финансовых стратегий в зависимости от различных факторов. Не является исключением и рынок банковских услуг. Банки применяют различные финансовые стратегии в зависимости от их финансовых показателей, уровня развития рынка, доли банка на рынке финансовых услуг и т. д. Среди отечественных ученых данной проблематикой занимались Коробейников А. П., Вишневский О. В., Горемыкин В. А., Одинцов М. М., Матвиенко П. В. Среди зарубежных ученых — это Бендер Г., Вард К., Майерс С., Хьюстон Д., Сондерс А. и другие.

Цель. Анализируя работы ученых и деятельность коммерческих банков, определить главные виды финансовых стратегий коммерческих банков в Российской Федерации и сгруппировать их по определенным признакам.

Изложение основного материала. Существует много классификационных групп финансовых стратегий в коммерческом банке.

Так, Илишева Н. Н. выделяет два вида финансовой стратегии:

- общая финансовая стратегия, регламентирующая достижения общих целей и задач финансовой деятельности банка;

- финансовая стратегия отдельных задач, разрабатываемая с целью достижения конкретных целей и поставленных задач перед банком, а также являющаяся компонентом общей финансовой стратегии [5].

Ковалева А. М. рассматривает следующие виды финансовых стратегий:

- генеральная финансовая стратегия, регламентирующая финансовую деятельность банка, его основные направления и вопросы. В рамках этой стратегии решаются задачи формирования финансовых ресурсов по исполнителям и направлениям работы, определяются взаимоотношения с бюджетами всех уровней, а также направления формирования и использования финансовых ресурсов. Как правило, такую стратегию разрабатывают не менее одного года;

- оперативная финансовая стратегия предназначена для текущего управления финансовыми ресурсами. Она разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии, детализирует ее на конкретном промежутке времени (месяц, квартал, полугодие). Оперативная финансовая стратегия охватывает такие направления, как доходы и выплаты по ценным бумагам, расчеты с партнерами и контрагентами;

- финансовая стратегия достижения отдельных стратегических задач, заключающаяся в выполнении конкретных финансовых операций, направленных на реализацию более глобальных целей деятельности банка [6].

В зависимости от источников финансовой деятельности банка, Баранов В. В. выделяет следующие виды финансовых стратегий: стратегия самофинансирования, стратегия заемного финансирования, стратегия венчурного финансирования и стратегии, направленные на использование нетрадиционных источников финансирования.

В зависимости от степени риска, на который готов идти коммерческий банк для достижения поставленных целей и задач, финансовая стратегия, по мнению Комарова А. В., делится на два вида: агрессивную и осторожную. На тех же основаниях Веснин В. Г. выделяет наступательную, защитную и наступательно-защитную стратегии. В свою очередь Данилова Т. Н. выделяет четыре вида стратегий: агрессивную, умеренно агрессивную, консервативную и развитую [7].

Но в аспекте маркетинговой стратегии коммерческого банка, по мнению Бланка И. А., целесообразно рассматривать классификацию финансовых стратегий в зависимости от деятельности банка на рынке банковских услуг, его рыночной доли, конкурентоспособности, насыщенности рынка банковскими продуктами и услугами и т. д. На основе этого, наиболее типичными финансовыми стратегиями являются:

- финансовая стратегия стабилизации;
- финансовая стратегия роста;
- финансовая стратегия выживания;
- финансовая стратегия ликвидации;
- комбинированная финансовая стратегия [1].

Финансовая стратегия стабилизации рассматривается и Коробейниковым А. П., и Гвишиани Д. М., и Щербко В. К. Ее применяют в условиях экономической нестабильности при падении финансово-хозяйственных показателей деятельности банка, а также при возникновении долгосрочных финансовых трудностей. Финансовая стратегия стабилизации заключается в адаптации деятельности банка к условиям внешней среды, устранении возможных угроз, снижении рисков его работы, повышении уровня эффективности взаимодействия банка с партнерами и его контрагентами. Ее также используют для оптимизации циклов привлечения и вложения финансовых ресурсов. Как правило, такая стратегия применяется с целью уравнивания всех аспектов финансовой деятельности банка и последующего перехода к финансовой стратегии роста.

Данная стратегия имеет определенные особенности. В зависимости от реальной экономической ситуации в банке рекомендуется использовать один из трех вероятных подходов к практическому осуществлению стратегии стабилизации:

- экономное использование всех видов ресурсов с целью быстрой стабилизации системы хозяйствования банка;
- стимулирование продаж продуктов и услуг банка с определенной целью на скорое оживление банковской деятельности;
- обоснование стабилизации экономической ситуации, при которой становятся необходимыми долгосрочные научно-технические и социально-экономические программы для достижения прочной рыночной позиции банка [4].

Стратегия экономии наиболее актуальна тогда, когда наблюдается внезапный спад объема продаж продуктов и услуг банка, а также общей суммы прибыли.

Цели стратегии экономии можно разделить на три временных этапа и сформулировать таким образом:

- ближайшая (срочная) — остановить спад деловой активности и результативности банковской деятельности, применяя антикризисные мероприятия;
- среднесрочная — начать процесс улучшения экономического состояния банка;
- долгосрочная — начать стадию оживления и роста путем внедрения эффективных мероприятий.

При этом стратегия экономии может охватывать три фазы:

I фаза — ревизия расходов, включающая в себя сокращение численности персонала и, соответственно, расходов на его содержание, уменьшение накладных расходов, удешевление маркетинговых исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

II фаза — консолидация (фаза экономии затрат), связанная с обоснованием времени и скорости оживления экономической деятельности и разработкой программы повышения прибыльности банка. На этом этапе банк пытается рационализировать систему управления и минимизировать административные расходы;

III фаза — оживление, которое предшествует переходу к наступательной стратегии деятельности банка. Она сопровождается завершением принципиальных перегруппировок в системе формирования и использования ресурсов, активизацией маркетинговой и финансовой деятельности [4].

Стабилизация экономической ситуации обычно осуществляется, когда результативность банковской деятельности характеризуется значительными колебаниями.

Финансовая стратегия роста рассматривается Коробейниковым А. П., Вишневской О. В., Горемыкиным В. А. и Одинцовым Н. М. Эта стратегия направлена на получение положительного эффекта за счет расширения деловой активности банка и динамично развивается, при условии стабильности внешней среды и сегмента рынка. Стратегия преследует следующие цели: увеличение оборота капитала, доли рынка, расширение границ финансовой деятельности, достижение положительной динамики развития. В зависимости от специфических внешних условий среды возможно использование таких видов финансовых стратегий роста:

- интегрированный рост, обеспечивающий финансовую поддержку интеграции банка на финансовом рынке, что связано с открытием филиалов в регионах;
- интенсивный рост, который обеспечивает финансовую поддержку агрессивного захвата рынка, расширение его границ за счет использования новых видов продуктов и услуг;
- ограниченный рост, предполагающий стратегию, которая является аналогичной стратегии интенсивного роста, однако реализация планов происходит медленнее;
- диверсифицированный рост, обеспечивающий увеличение видов финансовой деятельности, а также необходимое финансирование расширение границ сбытовой деятельности банка [3].

Финансовая стратегия выживания исследовалась Коротковым Е. М., Гвишиани Д. М., Виссемом Х. Она применяется в условиях глубокого кризиса и в предбанкротном состоянии банка и состоит в применении быстрых скоординированных действий, которые базируются

на максимально точных расчетах. Воплощаются программы по перестройке систем управления, финансово-хозяйственной деятельности, изменения структуры бизнес-портфеля, источников финансовых ресурсов. Ключевой целью этой стратегии является максимально быстрое выведение банка из кризиса и переход к стратегии стабилизации. Для разработки и реализации такой стратегии применяют жесткую централизацию всех видов деятельности. Возможно использование таких видов финансовой стратегии выживания:

- стратегия сокращения — заключается в отказе от части видов деятельности с целью получения лучших финансовых результатов на наиболее приоритетных направлениях;
- стратегия реструктуризации — заключается в приведении структуры финансово-хозяйственной деятельности банка в соответствие с условиями внешней среды [5].

Финансовая стратегия ликвидации исследовалась Коробейниковым А. П., Горемыкиным В. А., Кузнецовым В. С. Она рассматривается как подвид стратегии выживания, однако имеет свои специфические характеристики, заключается в обеспечении максимально эффективного процесса ликвидации всего банка, полного обеспечения финансовых интересов акционеров и инвесторов, а также в обеспечении минимизации убытков.

Комбинированная финансовая стратегия рассматривалась Горемыкиным В. А. и Кузнецовым В. С. Она обеспечивает реализацию целей и задач деятельности банка, находящихся одновременно в плоскости нескольких вышеупомянутых стратегий.

Кроме перечисленных финансовых стратегий, которые выходят из позиции маркетингового планирования, целесообразно также учитывать финансовые стратегии, которые вытекают из специфики банковского бизнеса, а именно:

- стратегию управления пассивами и активами банка;
- стратегию управления собственными средствами банка;
- стратегию управления рисками [2].

Все банковские операции условно можно разделить на:

- пассивные операции (связаны с накоплением собственного капитала, привлечением средств);
- активные операции (связанные с размещением собственных и привлеченных средств с целью получения прибыли);
- комиссионно-посреднические операции.

Во время стратегии управления пассивами и активами банка необходимо четко прогнозировать их динамику и структуру. Кроме этого, важное место занимает также управление гэпом — разрывом или несбалансированностью активами и пассивами банка.

При стратегии управления собственными средствами банка планируется управление:

- уставным фондом банка;
- резервными и страховыми фондами;
- фондами переоценки основных средств;
- нераспределенной прибылью прошлых лет;
- финансовым результатом текущего года.

В условиях нестабильной экономики огромное значение приобретает стратегия управления финансовыми рисками. При данной стратегии анализируются все возможные риски, оценивается их влияние на банковскую активность, выбираются методы управления этими рисками и прогнозируется эффект от этого управления.

Вывод. Финансовое планирование имеет важное значение для обеспечения жизнедеятельности коммерческого банка. Разные уровни этого планирования позволяют оперативно реагировать на изменения в конъюнктуре рынка банковских услуг. Финансовая стратегия занимает важное место в рамках стратегического планирования, так как влияет на дальнейшую конкурентоспособность коммерческого банка. Различные финансовые стратегии основываются на разных подходах, но главной их целью остается увеличение финансовых ресурсов в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Формирование маркетинговых стратегий коммерческого банка в Российской Федерации должно базироваться на многих финансовых аспектах. Банк должен исходить не только из желания увеличить прибыль или долю рынка, но и с позиции обеспечения собственного существования и достаточности своих финансовых возможностей для выполнения своевременно и в полном объеме своих обязательств.

Список литературы

1. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. — К. : Эльга-Н : Ника-центр, 2014. — 448 с.
2. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент : полный курс в 2-х томах. Т. 2 / Ю. Бригхем, Л. Гапенски ; перевод с английского под ред. В. В. Ковалева. — СПб : Экономическая школа, 2015. — 669 с.
3. Примостка Л. О. Финансовый менеджмент банка : учебное пособие / Л. О. Примостка. — К. : КНЕУ, 2014. — 280 с.
4. Козьменко С. М. Стратегический менеджмент банка : учеб. пособ. : для студентов ВУЗов / С. М. Козьменко, Ф. И. Шпиг, И. В. Волошко. — Сумы : Унив. кн., 2013. — 732 с.
5. Илишева Н. Н. Финансовый менеджмент : управление капиталом и инвестициями : учебник / Н. Н. Илишева. — М. : МГУ, Высшая школа экономики, 2014. — 350 с.
6. Ковалева А. М. Стратегическое управление : учебное пособие / А. М. Ковалева. — К. : КНЕУ, 2014. — 384 с.
7. Юрчишена Л. В. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Л. В. Юрчишена. — Винница : ВФЕУ, 2013. — 260 с.

© **Парфентьева А. В.**

© **Жданова И. В.**

Parfentieva A. V. (Master of Finance and Credit)

Zhdanova I. V. (Candidate of Technical Sciences, associate professor SEI HPE LPR "Donbass State Technical University", Alchevsk)

FINANCIAL STRATEGIES OF COMMERCIAL BANKS WITHIN THE FRAMEWORK OF STRATEGIC MANAGEMENT

This article presents the main components and aspects of financial strategies, as well as their impact on the activities of a commercial Bank. The prerequisites for the application of this or that strategy depending on the Bank's position in the market are also considered.

Key words: *financial planning, strategic financial planning, financial strategies, commercial Bank, strategic management.*