

УДК 336.713

Кузнецов В. И., д-р экон. наук, профессор кафедры прикладного менеджмента и бизнес-консультирования МГУЭСИ (МЭСИ), г. Москва

Михайлова М. В., главный специалист отдела бухгалтерского учета и отчетности, филиал ООО КБ «НР Банк» в г. Якутске, г. Якутск

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

В настоящее время большое внимание уделяется вопросам формирования и развития конкурентоспособности предпринимательских структур, в том числе и кредитных организаций. Общая тенденция, характерная для современного состояния рынка банковских услуг, состоит в неуклонном расширении спектра оказываемых услуг в условиях межбанковской конкуренции. В связи с вышесказанным особый интерес представляет разработка стратегии развития региональных банков.

Цель статьи состоит в рассмотрении отдельных вопросов разработки стратегии регионального банка (на примере Якутии) в условиях быстрого развития в регионах филиальной сети крупных банков из финансового центра страны. При этом филиалы крупных банков появляются в первую очередь в регионах, богатых полезными ископаемыми.

В условиях конкуренции банки сливаются друг с другом, а лидеры банковского рынка поглощают более мелкие банки. Кроме того, российские банки испытывают конкуренцию со стороны иностранных кредитных учреждений.

Конкуренция заставляет коммерческие банки пересматривать политику ведения банковского бизнеса и выбирать новые пути развития для оптимальной работы. В современных банках обычно создаются подразделения или группы, которые занимаются изучением вопросов конкуренции. При этом применяется системный подход, предполагающий анализ политики банка, стратегии развития, стратегии инвестиций, стратегии кредитования и вкладов, управления кадрами и др.¹

Чтобы иметь четкое и ясное видение целей и задач, необходима стратегия развития банка, которая включает в себя вопросы разработки и реализации стратегии, создания нового вида услуг, участия в макроэкономических процессах и социальном развитии общества. Стратегия необходима банку для эффективного функционирования системы внутренних и внешних коммуникаций, формирования единой системы целей, на достижение которых мобилизуется «особая» ресурсная база банка, для укрепления корпоративного духа менеджеров банка всех уровней, а также для формирования положительного имиджа банка в глазах всех заинтересованных групп — учредителей банка, клиентов, партнеров, органов власти, средств массовой информации².

¹ См.: Алавердов А. Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. М.: Маркет ДС, 2007.

² См.: Там же.

Управление современным коммерческим банком включает управление развитием банка, управление расширением списка финансовых инструментов, созданием банковской сети в регионах, выстраиванием конкурентной политики, развитием коммуникационных стратегий. Под стратегией понимают направления или способы деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия³. Можно с уверенностью сказать, что сегодня выживают и укрепляют свои позиции те коммерческие банки, которые потратили усилия на выработку стратегии и представили публичную версию стратегии, т. е. ту часть своей стратегии, которую они предъявляют своим клиентам, конкурентам и партнерам. Управление современным коммерческим банком — это коллективная и командная деятельность. Всегда необходимо помнить: коммерческий банк — настолько сложная организация, что его развитием невозможно управлять единолично. Разработка стратегии и формирование банковской команды — процессы, связанные между собой.

Традиционно разработка стратегии коммерческих банков основывалась на выборе нескольких ключевых факторов. Банки определяли свою депозитную и кредитную политику: формировали принципы, на которых готовы привлекать средства, и указывали направления, на которых они готовы размещать средства, совершая доходные операции. В зависимости выбора в этих областях, реализовывались разные стратегии и разные типы банков⁴.

Следующий важный элемент стратегии — определение структуры активов и пассивов. Кроме того, банки в своей стратегии обосновывали приемлемые риски, и эти граничные условия определяли политику кредитования, безопасности, ликвидно-

сти. К традиционным блокам по мере развития банковского сектора необходимо добавлять новые модули:

- дополнительные финансовые операции банков, приносящие непроцентный доход;
- коммуникационная политика банка, включающая развитие общественных связей и работу с государственными органами. Очевидно, что эффективное финансовое управление банком невозможно без правильной информационной политики;
- обновленная технологическая инфраструктура: карточные технологии, электронные деньги, интернет-банкинг и т. д.;
- социальная ответственность банка, выработка социальной доктрины и определение роли банка в обществе.

К примеру, на современном этапе развития филиала ООО КБ «НР Банк» планы головного офиса направлены на техническое совершенствование, увеличение спектра банковских услуг, повышение эффективности рекламы, анализ и изучение развития банковского сектора внутри региона. Таким образом, головной офис исполняет свои функции по реализации общей миссии банка.

В регионе Якутии наблюдается увеличение числа филиалов многих банковских гигантов, что стимулирует руководство ООО КБ «НР Банк» к разработке новых стратегических и тактических планов. Банки, открывающие в регионе Якутии филиалы, обычно имеют налаженную систему внедрения и эффективную систему управления филиалами. В большинстве случаев они применяют стратегию роста, нацеленную на быстрое развитие своего банковского бизнеса, например, «Сбербанк России», «Внешторгбанк», «Связь-Банк» и «Банк Москвы». Стратегия ООО КБ «НР Банк» оценивается как оборонительная и предполагает увеличение числа филиалов, расширение предоставляемых услуг, увеличение клиентской базы. Эти действия направлены на сохранение банком своей рыночной доли.

³ Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. М.: Высшее образование, 2007. С. 250.

⁴ См.: Алавердов А. Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. М.: Маркет ДС, 2007.

По данным Центрального Банка России в Республике Саха (Якутия) в 2008г. зарегистрировано всего 5 банков («Алданзолотобанк», «Алмазэргиэнбанк», «Нерюнгрибанк», «Сир», «Таатта») и их 9 филиалов. Филиалов банков из других регионов России — 38⁵. Доминантным лидером является «Сбербанк». Функционирует также филиал «РайффайзенБанка» в форме кредитно-кассового офиса «Якутск», работающего от лица Благовещенского филиала «РайффайзенБанка». Таким образом, ситуация в регионе характеризуется постоянным ростом числа филиалов из других регионов России, а не коммерческих банков данного региона.

Государственная заинтересованность в деятельности банковского сектора представлена в виде заявления Правительства РФ №983п-П13 и Центрального Банка России №01–01/1617 от 5 апреля 2005г. «О стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 года», где большое внимание уделяется социальной значимости коммерческих банков. Банки рассматриваются как экономически и социально значимые структуры, влияющие на общее развитие экономики России. В Стратегии предусматривается создание условий для предотвращения использования кредитных организаций в противоправных целях. На коммерческие банки теперь возложены функции по организации работы с налоговыми органами, правоохранительными органами (по вопросам противодействия легализации доходов), бюджетными и внебюджетными фондами и т.д. Коммерческие банки должны участвовать в развитии малого и среднего бизнеса.

Социальная ответственность предприятий, которая включена и в современную парадигму управления, представляет значительный интерес для банков. Под социальной ответственностью, как известно,

понимают поддержку социальной политики государства, обеспечение экономического развития страны и социально-направленный характер основной деятельности предприятий, который выражается в соблюдении законов, уплате налогов, создании рабочих мест, социальных гарантиях сотрудников, экологии производства, а также качестве товаров и услуг, предоставляемых предприятиями населению региона⁶. Банки, зарегистрированные в Республике Саха (Якутия), поддерживают многие социально значимые проекты Якутии: «Доступное жилье молодым семьям», «Доступное и комфортное жилье — гражданам России», «Международные спортивные игры “Дети Азии”», оказывают помощь при пожарах и наводнениях, которые в Якутии являются сезонным явлением. Отметим, что социально ответственные организации улучшают свой имидж в регионе, что позволяет привлечь новых клиентов. Следует иметь в виду, что местное население лояльно настроено именно к якутским банкам, которые решают их социальные проблемы. Филиалы крупных банков обычно не участвуют в социальных программах Якутии, их деятельность направлена только на

⁵ www.cbr.ru.

⁶ Согласно опросу социологов, большая часть населения под социальной ответственностью понимает «заботу о людях»: благотворительность, меценатство, заботу об обществе в целом, социальные гарантии и льготы работникам частных предприятий. На втором месте по популярности ответов — выплата налогов в полном объеме. При этом под социальной ответственностью респонденты в данном случае понимают уплату как социальных налогов, так и налогов со всего оборота организации. На третьем месте по числу ответов — поддержка социальной политики государства. Незначительная часть респондентов связывает понятие социальной ответственности бизнеса с честностью и добросовестностью. По мнению этой группы опрошенных, бизнесмены должны нести моральную ответственность за свой бизнес перед обществом, быть честными по отношению к государству, людям и конкурентам. И лишь небольшое количество опрошенных связывает социальную значимость бизнеса с соблюдением законов. См.: www.bishelp.ru.

получение прибыли и с этой точки зрения являются менее привлекательными.

Каждый банк, особенно крупный, имеет определенную стратегию развития филиальной сети. Разумеется, что наибольший интерес для них представляют регионы, богатые природными ресурсами. Неслучайно, что быстрый рост числа филиалов коммерческих банков происходит именно в Якутии, что усиливает межбанковскую конкуренцию.

Особый интерес для формирования общей стратегии развития, представляет разработка стратегии кадровой политики банка, под которой понимают совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала⁷.

Система управления персоналом в коммерческих банках заключается в правильной расстановке кадров, разработке кадровой политики, утверждении кадровой политики, и основывается на влиянии внешних и внутренних факторов, носящих для каждого коммерческого банка индивидуальный характер.

Стратегия развития определяется такими принципами, как универсальность, постоянное повышение качества и увеличение перечня предоставляемых услуг, совершенствование стратегического и текущего планирования. Основными задачами при этом являются расширение сети филиалов банка в республике и развитие новых форм предоставления услуг населению, предприятиям и организациям.

Кроме того, стратегии современных коммерческих банков основываются на изучении опыта других банков, анализе внешней среды (поддержка и регулирование банковского сектора государством,

общее состояние экономики, действия современных коммерческих банков и т.д.). При этом банки имеют существенные отличия от других организаций. Именно поэтому изучение стратегического поведения банков в условиях конкуренции в последнее время представляет интерес со стороны самих банков, государства, местных органов управления. Каждый банк выбирает и разрабатывает свою стратегию в зависимости от наличия финансовых возможностей, менеджмента, квалифицированных кадров, влияния учредителей или акционеров. Одни банки тщательно изучают региональную экономику, основные отрасли финансирования региона, сопоставляют финансовые возможности банка, после чего принимают решение об открытии филиала в регионе, другие, имея большие финансовые ресурсы, используют именно их в стратегии роста филиалов, без подробного изучения и анализа конкурентоспособности в выбранном регионе. Открытие филиала ООО КБ «НР Банк» в г. Якутске преследовало следующие цели: содействие социально-экономическому развитию Республики Саха (Якутия) за счет активного участия в развитии приоритетных направлений ее экономики, а также содействие интеграции Якутии в экономику Дальневосточного федерального округа и стран Азиатско-Тихоокеанского региона. В этом состоит приоритет нашего банка по сравнению с остальными филиалами российских банков. Ограничивает развитие банка наличие в регионе банков, предоставляющих физическим и юридическим лицам больший объем банковских услуг.

В ООО КБ «НР Банк» разработана процедура принятия стратегии банка, предполагающая партисипативный подход, когда в этот процесс вовлекаются все специалисты банка.

В последнее время в банковской сфере распространено такое понятие как «деловая репутация банка», на что все без ис-

⁷ Алавердов А. Р. Кадровая стратегия банка: методические требования и технология формирования // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. 2003. № 1.

ключения участники банковского сектора обращают внимание. В банке создано специализированное подразделение по расчету, анализу и управлению рисками. Риск потери деловой репутации (репутационный риск) связан с возникновением убытков у кредитной организации в результате уменьшения числа клиентов вследствие формирования в обществе негативного представления о ее финансовом положении и качестве предоставления услуг⁸.

В заключение следует отметить, что при реализации политики банка или стратегии развития филиальной сети банк может рассчитывать на многолетний опыт руководителей, которые управляли банком и филиальной сетью, финансовыми активами и т.д. Большую роль играет специфичность региональных экономик, поэтому в штат банка и филиала должны приниматься лица, хорошо знающие специфику региона.

⁸ Петров А. Ю., Петрова В. И. Комплексный анализ финансовой деятельности банка. М.: Финансы и статистика, 2007. С. 352.

Банковская конкуренция носит жесткий характер, поэтому банку всегда нужно быть готовым к разработке новой стратегии, которую в случае изменения конкурентной обстановки следует корректировать.

Литература:

1. Алавердов А. Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. М.: Маркет ДС, 2007.
2. Алавердов А. Р. Кадровая стратегия банка: методические требования и технология формирования // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. 2003. № 1.
3. Дробышевский С., Пащенко С. Анализ конкуренции в российском банковском секторе. М.: Институт экономики переходного периода (ИЭПП), 2006.
4. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. М.: Высшее образование, 2007.
5. Никонова И. А., Шамгунов Р. Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. М.: Альпина Бизнес-Букс, 2007.
6. Петров А. Ю., Петрова В. И. Комплексный анализ финансовой деятельности банка. М.: Финансы и статистика, 2007.

Статья поступила в редакцию 25 июля 2008 г.

*V. Kuznetsov, Doctor of Economics, Professor,
Applied Management and Business Consulting Chair, Moscow State University
of Economics and Statistics, Moscow*

*M. Mikhailova, Senior Officer, Bookkeeping and Accounting Department,
OOO KB NR Bank, Yakutsk Branch, Yakutsk*

REGIONAL BANK'S DEVELOPMENT STRATEGY IN THE COMPETITIVE CONTEXT

Today much attention is paid to the issues connected with the business' (including the loan organizations') competitiveness level improvement. The general trend that is typically found at the modern banking services market is the sustainable growth in the number of services rendered by the banks that participate in the inter-bank competition. In view of the above, it is especially important to form the regional bank development strategy.

The author tries to explore a number of issues connected with the regional banks' strategy development in an environment where the country financial center large banks' branch regional network is growing fast. The author takes Yakut Republic as an example. First of all, the large banks' branches are emerging in the regions that have rich mineral wealth deposits.