

КРИТЕРИИ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ БАНКА НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ

С.В. Якунин

Предлагается система сбалансированных показателей, дополняющаяся при использовании ее банком показателем соблюдения требований надзорных (регулирующих) органов по всем составляющим. Проанализированы стратегические цели банка по видам операций на РЦБ и сбалансированная система показателей для определения их фактического достижения.

Ключевые слова: банк; стратегия; рынок ценных бумаг; сбалансированная система показателей; критерий.

Еще недавно конкурентная борьба в банковском секторе России была связана с выводом на

рынок новых услуг: кто быстрее внедрял ту или иную услугу, тот и становился лидером. Переход

от исполнения всех мыслимых видов операций в объеме, который позволяли полученные банком лицензии к сфокусированной конкурентной стратегии, структурированной и формализованной в соответствии с общепринятыми нормами, будет происходить только тогда, когда банк начнет ставить перед собой долгосрочные цели своего развития. Поскольку при разработке плана достижения поставленных долгосрочных целей банк неизбежно придет к необходимости понимания конкурентной ситуации на рынке и поиску своего места на нем. На сегодняшний день, по мнению компании, занимающейся разработкой и внедрением стратегии для банков, ключевым фактором успеха является сбалансированный подход к управлению всеми процессами компании [1]. При данном подходе к разработке стратегии банка необходимо использовать сбалансированную систему показателей. Данная система, разработанная Р. Нортон и С. Капланом, включает четыре составляющие: финансовую, клиентскую, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития персонала. Данная система сбалансированных показателей – это инструмент, который позволяет управлять процессом достижения стратегических целей. Она позволяет увязать текущую деятельность компании с ее стратегией.

В настоящее время банки пытаются сфокусировать свою стратегию таким образом, чтобы ориентироваться на ту или иную нишу в рамках территориальной, отраслевой, продуктовой или иной специализации. Наш подход заключается в том, что для банка необходимо «транслировать» конкретную деятельность и стратегию в достаточно полный набор показателей, которые фактически образуют систему стратегического контроля и управления. Сбалансированная система показателей (ССП) деятельности представляет некий каркас, форму для управления организацией. Для наполнения данной формы содержанием необходима методология, позволяющая адаптировать СПП к конкретным задачам стратегического планирования каждой отдельной компании.

Мы согласны с авторами [2], которые считают, что формирование банковских стратегий происходит в контексте трансформации банковского бизнеса. Следовательно, в ходе формирования стратегии нельзя предвидеть все, что будет необходимо для успешного функционирования банка, и это требует по мере необходимости вносить изменения в выбранные стратегии. Необходимость коррекции может быть

вызвана недостаточным уровнем квалификации персонала, отсутствием внутренних ресурсов для выполнения поставленной цели. Также возможно появление в системе целевых ориентиров конфликтующих целей, которые требуют коррекции. Именно последняя причина является одним из основных факторов нестабильности организации. При неосуществлении коррекции возможно создание ситуации, когда у банка и отдельных бизнес-единиц будут разные стратегии, что ведет в конечном итоге к конфликту целей. Причем степень нестабильности, возникающей по этой причине, пропорциональна масштабам деятельности банка. Так, Р. Нортон и С. Каплан, приводя пример внедрения СПП в Metro Bank, отмечают, что, к сожалению, реализация программы вышла из-под контроля, оставив после себя 70 разрозненных планов мероприятий, каждый из которых требовал ресурсов и времени на изучение руководством [3].

В силу специфики своей деятельности банку необходимо действовать как на банковском рынке, так и на рынке ценных бумаг. Банковский рынок и рынок ценных бумаг имеют свою собственную структуру. Основные принципы формирования стратегии на данных рынках могут несколько отличаться, и поэтому принципы формирования стратегии на данных рынках требуют от банка особенных отношений, так как в одних случаях данные отношения могут дополнять, в других – и противостоять друг другу. Необходимо проводить постоянный анализ, насколько выбранная стратегия на рынке ценных бумаг (РЦБ) согласуется с другими стратегиями банка. Под принципами в данном случае мы понимаем свод правил, которыми необходимо руководствоваться при формировании стратегии банка на рынке ценных бумаг. Таким образом, если при выборе показателей (нормативов) в своем офисе, компания может ставить их не оглядываясь на какие-то рамки, предъявляемые со стороны регулирующих (надзорных) органов, то в банке это невозможно. При этом к банку, являющемуся профессиональным участником РЦБ, требования, предъявляемые со стороны надзорных и регулирующих органов, увеличиваются.

Ряд работ посвящены рассмотрению основополагающих принципов деятельности банка в целом [4]. Проведенный анализ существующих точек зрения в отношении принципов формирования стратегии на рынке ценных бумаг выявил, что наблюдается однобокий подход, который затрагивает в основном изучение принципов фор-

мирования стратегии инвестиционного портфеля (портфельного инвестирования). Однако принципы формирования стратегии банка на РЦБ намного шире, чем формирование банком инвестиционного портфеля. Необходимо выбрать стратегические цели банка по видам операций, осуществляемых им на РЦБ. Таким образом, предлагается осуществлять разработку стратегии в рамках ССП по видам операций на РЦБ. Изучение системы сбалансированных показателей показало, что существует особенность ее использования при функционировании банка на РЦБ. Данной особенностью является необходимость соблюдения требований надзорных (регулирующих) органов, поскольку все составляющие ССП должны соответствовать предъявляемым ими требованиям (см. рисунок).

Особенность соблюдения требований надзорных органов состоит в том, что, с одной стороны, оно созвучно принципу косвенного регулирования деятельности банка, а с другой – как только банк пожелает получить лицензию на работу на рынке ценных бумаг в качестве профессионального участника, он обязан соответствовать требованиям, предъявляемым к нему не только со стороны Центрального банка Российской Федерации (ЦБ РФ), но и со стороны Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР), поскольку именно данный орган выдает лицензию на осуществление профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг и в дальнейшем следит за выполнением изданных

им нормативных документов. Реализация данного принципа наталкивается на определенные противоречия, поскольку разные ведомства преследуют разные цели. ФСФР отвечает за развитие рынка ценных бумаг и принимает законы, регулирующие данный рынок. ЦБ РФ отвечает за развитие и стабильность банковской системы страны. Таким образом, возникает противоречие: с одной стороны, устойчивость банковской системы направлена на унификацию банковских правил со стороны ЦБ РФ, с другой – ФСФР для минимизации рисков при работе на рынке ценных бумаг предъявляет к профессиональным участникам рынка требования, которые зачастую противоречат требованиям ЦБ РФ. Поскольку рынок ценных бумаг по определению предусматривает максимальную свободу выбора, для соблюдения требований банками правил поведения на рынке ценных бумаг необходимо ликвидировать двойные правила, которые деструктивным образом действуют на выполнение и соблюдение данного принципа.

Как известно, критерий – это **признак**, на основании которого производятся **оценка** и **классификация** [5]. Наш подход заключается в том, что по определенным критериям банк не только должен выбрать стратегию деятельности на рынке ценных бумаг, но впоследствии оценивать (измерять) результаты своей выбранной стратегии, поскольку наиболее опасным для перспективных интересов банка является декларативный и догматичный характер стра-

| Составляющие ССП | Стратегические цели банка по видам операций на РЦБ | | | |
|--|---|------------------------------|--|--|
| | пассивные | активные | как профессиональный участник | |
| Финансовая составляющая | Рост привлечения средств | Получение (повышение) дохода | Получение дополнительных доходов. Рост стоимости бренда компании | Соблюдение требований надзорных (регулирующих) органов |
| Клиентская составляющая | Удовлетворение потребностей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, доходность, а также объем и доля целевого сегмента рынка | | | |
| Составляющая внутренних бизнес-процессов | Разработка бизнес-предложений потребителям, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка, а также удовлетворение ожидания акционеров относительно высокой финансовой доходности | | | |
| Составляющая обучения и развития персонала | Создание инфраструктуры, обеспечивающей долговременный рост и совершенствование | | | |

Составляющие ССП при работе банка на РЦБ

тегии. Для того, чтобы понимать, насколько правильно выбрана банковская стратегия, и не является ли она простой декларацией о намерениях, необходимо оценивать достижения банка по ряду определенных критериев. При выборе критериев для оценки необходимо исходить из того, что клиенты банка, его акционеры также имеют возможность оценивать стратегию банка на РЦБ. Поэтому необходимо выбирать критерии, которые позволят оценить цели, уже озвученные в планах банка в средствах массовой информации, перспективах развития, отраженных в годовых отчетах, интервью, которые дают руководители банка в средствах массовой информации и т.п. Выбранные критерии должны быть увязаны и внутренне согласованы с элементами стратегии. Следовательно, банк должен иметь набор критериев относительно осуществления им (как и неосуществления) отдельных видов деятельности на рынке ценных бумаг и систему показателей, с помощью которых он мог объективно оценить свое место на РЦБ. При принятии банком стратегии на РЦБ необходимо выбрать те критерии, которые позволяют акционерам и клиентам банка наиболее наглядно оценить правильность выбранной стратегии. Критериями выбора банковских стратегий на рынке ценных бумаг должны являться: соответствие миссии, уровень риска, уровень доходности банка, финансовая стабильность и устойчивость коммерческого банка. Именно данные критерии путем сопоставления целевого показателя с качественными и количественными показателями банка по результатам определенного временного периода позволяют понять, насколько выбранная стратегия на РЦБ соответствует общей стратегии развития банка.

Для банка сбалансированная система показателей должна включать по одному и тому же показателю несколько значений:

1. Целевой показатель – уровень, который существует по данному критерию внутри страны или за рубежом.

2. Качественный показатель – должен соответствовать определенным стандартам качества, разработанным как самим банком, так и предъявляемым контролирующими органами. Качественный анализ предполагает расчет следующих показателей:

➤ максимально поддающиеся приведению потери. Максимальная величина потерь, которые понесет банк, если события будут

развиваться по самому худшему сценарию и система “обеспечения” банка не сработает;

➤ максимально вероятные потери. Максимальная величина потерь, которые может понести банк, с учетом того, что потери до некоторой степени контролируются эффективной системой защиты и покрытия.

3. Количественный показатель – показатель, который существует на момент выбора критерия; при изменении его в худшую сторону в результате осуществления принятой стратегии необходимо выявить причины данного ухудшения и внести изменения. Количественный анализ заключается в сборе и обработке статистических данных:

- составление базы данных о потерях с описанием причин их вызвавших;
- составление ретроспективной (за несколько лет) истории банковских потерь с полным их описанием;
- классификация потерь (например, по вызвавшим их причинам);
- расчет и определение потерь, о которых нет отчетности;
- определение основных тенденций на основе собранной статистики;
- составление прогноза банковских потерь на перспективу.

Предложенный сбалансированный подход к управлению процессами через набор показателей, каждый из которых включает несколько значений, образует систему стратегического контроля и управления. В результате данная система позволяет не только сфокусировать свою стратегию и ориентироваться на ту или иную рыночную нишу, но и понимать место, где банк находится на пути к поставленной цели.

Литература

1. <http://www.mag-consulting.ru/asp/showarticle/306>.
2. Самойлов Ю.В. Тенденции развития банковских стратегий // Вестник ОГУ. 2009. № 4 апрель. С. 77.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. С. 202.
4. Копченко Ю.Е. Финансовое обеспечение деятельности банка: теория и методология финансирования. Саратов: Изд. центр СГСЭУ, 2009. С. 68–89.
5. <http://www.onlinedics.ru/slovar/biz/k/kriterij.html>