

Бимендиева Л.А., Даутова С.Е.

Развитие стратегического планирования в финансовой политике коммерческих банков РК

Эффективность развития деятельности коммерческого банка как субъекта финансового рынка, удовлетворяющего потребности экономики, во многом зависит от качества стратегического планирования. В современных условиях на банковском рынке конкурентной проверке подвергаются не только банковские продукты и услуги, но и сам процесс стратегического планирования, умение руководителей и сотрудников банка реализовывать стратегию. Особенности стратегического планирования Казахстанских банков заключаются в выбираемых банками стратегических направлениях, от которых зависят их показатели эффективности деятельности в перспективе. В свою очередь, стратегические направления, цели и задачи зависят от их отличительных характеристик в области предлагаемых услуг, степени охвата рынков и их размеров. Если разбить коммерческие банки на группы в соответствии с их специализацией, размерами в разрезе основных показателей, масштабов деятельности, то становится понятным, от каких стратегических целей и задач они ожидают соответствующих показателей эффективности. В непростых условиях разные банки стали выбирать разные стратегии развития, которые отражаются на рентабельности банков.

Ключевые слова: эффективность развития, финансовый рынок, банковские продукты, стратегическое планирование, показатели эффективности, рентабельность банков.

Bimendiyeva L.A., Dautova S.E.

Development of strategic planning in the financial policy of the commercial banks of Kazakhstan

The effectiveness of the commercial bank, as the subject of the financial market, satisfying the needs of the economy, largely dependent on the quality of strategic planning. Under current conditions in the banking market competition is not only subjected to verification of banking products and services, but also the process – strategic planning, the ability of managers and employees of the bank to implement the strategy. Features of the Strategic Planning Kazakhstan banks are selected by banks in strategic areas on which they depend for their performance indicators in the future. In turn, the strategic direction of the goals and objectives depends on their distinctive characteristics in the area of services, market coverage, and their size. If commercial banks are split into groups according to their specialization, in the context of the size of the main indicators, level of activity, it becomes clear from which strategic goals and objectives they expect the relevant performance indicators. In the difficult conditions of different banks have to choose different development strategies that affect the profitability of banks.

Key words: commercial bank, quality of strategic planning, banking market, verification of banking products and services, employees of the bank, strategic planning, distinctive characteristics, level of activity, profitability of banks.

Бимендиева Л.А., Даутова С.Е.

Қазақстан коммерциялық банкерінің қаржы саясатын стратегиялық жоспарлауды дамыту

Бұл мақалада қаржылық жоспарлау мен болжау бұл қаржы механизмінің қосалқы жүйесі, саналы басқарудың аса маңызды элементтерінің бірі және әлеуметтік экономикалық жоспарлаудың құрамды бөлігі ретінде қарастырылады. Олар экономиканың үйлесімді және тепе теңдік дамуына, біртұтас ұлттық шаруашылық кешенінің барлық буындарының қызметін үлестіруге, қоғамдық өндіріс өсуінің жоғарғы қарқынын қамтамасыз етуге, халықты әлеуметтік қорғауға бағытталған. Қаржылық жоспарлаудың өзіндік ерекшелігі сол, бұл жоспарлау өндірістің материалдық заттай элементтері турасында, ақшамен қоғамдық ұдайы өндіріске белсенді ықпал жасау мен ақша қозғалысының салыстырмалы дербестігінің жүзеге асырылуын қамтамасыз етеді. Стратегиялық жоспарлау сапасына тәуелді экономиканың қажеттіліктерін қанағаттандыратын қаржы нарығының субъектісі ретінде коммерциялық банктің тиімділігін арттырады. Стратегиялық жоспарлауды іске асыру банк басшылары мен қызметкерлерінің қабілеті – банк нарықтық, бәсекелестік ағымдағы жағдайында банк өнімдері мен қызметтерінің, сондай-ақ процесінің тексеруге жататын ғана тәуелді емес.

Түйін сөздер: қаржылық жоспарлау, ұлттық шаруашылық, әлеуметтік қорғау, стратегиялық жоспарлау, банк өнімдері, қаржы нарығының субъектісі, ұдайы өндіріс.

**РАЗВИТИЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ
В ФИНАНСОВОЙ
ПОЛИТИКЕ
КОММЕРЧЕСКИХ
БАНКОВ РК**

Стратегическое планирование в банках следует использовать последовательно, соотносясь как с внешними обстоятельствами, так и с внутренней средой, с ее особенностями. Но при этом нельзя забывать, что банки не существуют вне экономики и в значительной мере определяют ее состояние. В свою очередь, и экономика предъявляет к банкам все более серьезные требования. В нашей отечественной экономике разворачиваются интеграционные процессы, осуществляется переход к инновационному типу экономического развития. Будущее любого коммерческого банка прямо и непосредственно зависит от того, насколько адекватно отвечают его действия потребностям экономики.

В целях экономии времени и получения желаемого результата, сбалансированного по пожеланиям акционеров и реальным возможностям банка, процесс разработки стратегии разделяют на несколько этапов. Эта основная разработка используется в передневедущих коммерческих банках РК.

На первом этапе формируют концептуальные основы деятельности банка на стратегический период, для чего проводят анализ внешней и внутренней среды деятельности банка, прогнозируют развитие макросреды (экономика, банковский сектор, банки-конкуренты, клиентские кластеры) на стратегический период с учетом нескольких альтернативных сценариев, проводят SWOT-анализ банка, строят финансовую модель развития банка с учетом различных вариаций и по каждому из прогнозных сценариев развития макросреды. Концепция развития формируется в отдельный документ, который включает в себя миссию, видение, возможные сценарии развития и стратегические цели деятельности банка на стратегический период, включая ключевые показатели. Концепция формируется исполнителем – подразделением стратегического планирования – совместно с ответственными бизнес-подразделениями и менеджерами различных уровней управления. Все согласования концепции развития проходят через рабочую группу, а затем на последней стадии согласований через комитет по стратегическому планированию при совете директоров.

Затем концепцию обсуждают с советом директоров, который призван транслировать видение акционеров по развитию

банка разработчикам стратегии, а после ее утверждения приступают ко *второму этапу* разработки стратегии – детализации концептуальных основ развития банка и формированию собственно документа стратегии развития банка. Каждый этап сопровождается стратегическими сессиями с менеджерами и собственниками банка в рамках рабочей группы, правления банка и совета директоров.

Данный уровень стратегического планирования иногда называют высшим уровнем, т.е. здесь рассматривается банк в целом. На этом уровне решения принимаются советом директоров, председателем правления и высшим оперативным руководством. Процесс разработки стратегии на первом уровне можно представить следующей блок-схемой (рис. 1).

На *третьем этапе* стратегического планирования реализуются стержневые стратегии для каждого отдельного подразделения банка. Решения о согласовании, введении, мониторинге таких стратегий принимаются председателем правления и (или) его заместителями.

На *четвертом этапе* разрабатываются стратегии по отдельным направлениям или процессам деятельности банка. Все стратегические решения на этом уровне принимаются руководителями подразделений. При формулировании окончательных целей и возможностей их достижения важно определить последовательность решения стратегических задач.

Алгоритм процесса стратегического планирования можно также представить в виде следующей схемы (рис. 1).

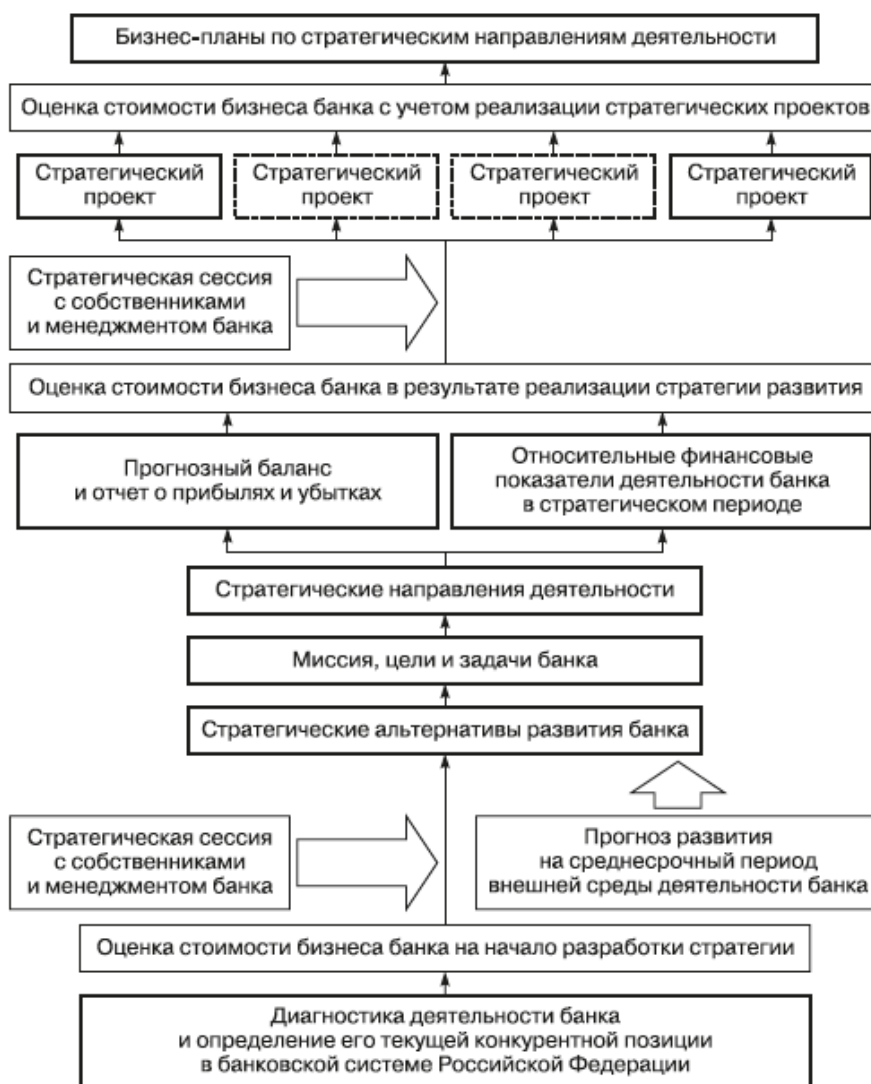


Рисунок 1 – Разработка стратегии развития банка

Процесс принятия решений стратегического планирования движется как сверху вниз, так и снизу вверх. Организация такого процесса – сложная задача, в решении которой требуется активное участие руководителей всех уровней.

На рисунке 2 в кружках проставлены вопросы, которые решаются на каждом уровне управления.

Целесообразность совершенствования стратегического планирования в практической деятельности банка показана на примере банка АО «Евразийский Банк» – одного из универсальных финансовых учреждений страны с развитой филиальной сетью. Обосновывая наш выбор для исследования такого стабильно развивающегося банка, как АО «Евразийский Банк», мы исходим из того, что, несмотря на результаты его развития, существуют факты, которые свидетельствуют о том, что необходимо повысить эффективность стратегической деятельности банка. На основе проведенного исследования и оценки использования стратегического планирования были выявлены недостатки. В связи с этим были внесены предложения по совершенствованию стратегического плана на основе анализа финансовых результатов деятельности банка за последний отчетный период, анали-

за современного развития банковского рынка, выявления ключевых факторов, учитываемых при построении стратегии. Таким образом, наш перспективный план учитывает то, что банк располагает финансовыми ресурсами не только для укрепления наработанных позиций на рынке, но и их расширения, посредством предложения новых схем продажи банковских услуг с учетом оптимизации затрат. Расстановка приоритетов в стратегическом плане позволит последовательно достигать динамичности развития финансового состояния банка. Учет наиболее существенных факторов при построении стратегии позволит сконцентрировать усилия банка на их эффективном использовании. Недостатки внутренней организации банка в части осознания сотрудниками стратегических результатов деятельности решаются посредством применения модели дерева целей стратегического планирования, которая позволит скоординировать деятельность сотрудников. Также критерием эффективности применения стратегического плана станет мониторинг показателей, как количественных, так и качественных, которые обеспечат последовательное проведение стратегии в задачи, меры и действия, регулярный контроль.

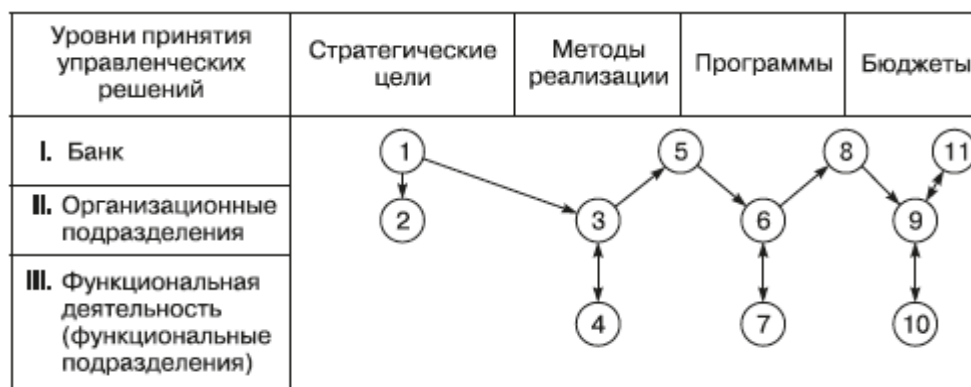


Рисунок 2 – Алгоритм процесса стратегического планирования

В настоящее время коммерческие банки в большей степени озабочены оперативными аспектами деятельности, нежели стратегическим планированием. Особенно это проблема касается коммерческих банков РК, которым приходится конкурировать на рынке банковских услуг как с крупными банками монополистами, так и банками с государственным или иностранным участием в условиях трансформации рыночной экономики. Поэтому в современных условиях

организация работы коммерческих банков требует увеличения объема использования четкого и слаженного стратегического планирования. Повышение требований связано с рядом следующих особенностей рыночной конъюнктуры финансовых рынков: сильной конкуренцией в условиях нестабильного финансового рынка; высокой динамикой развития банковских технологий; сменой приоритетов в формировании рынка банковских услуг; изменениями тенден-

ций в законодательстве и необходимостью следования им.

Современные тенденции развития банковской системы Казахстана сопровождаются, с одной стороны, наращиванием ликвидности, надежности банков, а с другой – замедлением динамики роста и невысоким уровнем прибыльности, что ограничивает не только инвестиционную привлекательность рынка банковских услуг, но и дальнейшую капитализацию банковской системы.

Основные предложения для развития стратегического планирования в деятельности коммерческих банков РК:

1. Повысить эффективность развития стратегического планирования в деятельности рассматриваемой группы казахстанских банков в зависимости от правильного выбора стратегических подходов, приоритетов в формировании модели целей и задач, адекватных современным тенденциям развития, как потребительского рынка (уровень доходности населения, недоверие к банкам, конкуренция с крупными банками, территориальное расположение, изменение законодательства), так и корпоративного (удовлетворение требований клиентов, укрупнение банков, переход на международные стандарты, уровень спроса со стороны реального сектора экономики), а также потенциальных возможностей банков.

2. На коммерческие банки, характеризующиеся общностью масштабов, экономичес-

ких параметров и результатов деятельности, влияют различные группы факторов. Существует необходимость расширения и детализации факторов, влияющих на процесс формирования и реализации стратегического планирования, прежде всего, в сфере потребительского обслуживания, что позволит обеспечить наиболее рациональное использование ресурсного потенциала банка для реализации стратегических приоритетов планирования, и снизить степень влияния рисков, как внешних, так и внутренних.

3. Необходимость создания системы мониторинга, которая позволяет контролировать не только количественные показатели (динамика финансовых показателей) реализуемости стратегических задач, но и качественные показатели (имидж банка, доверие клиентов, профессионализм сотрудников) в целях совершенствования стратегического управления деятельностью банка. Использование системы сбалансированных показателей эффективности с учетом своевременного анализа и регулирования позволяет обеспечить мониторинг выполняемой миссии и стратегических целей и задач. Результатом применения такого подхода станет обеспечение руководства банка необходимой информацией для принятия соответствующих решений для дальнейшего стратегического развития деятельности коммерческого банка и материального стимулирования сотрудников с целью их активного участия в процессе формирования и реализации задач стратегического планирования.

Литература

- 1 Банковское дело. Управление и технологии: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. А.М. Тавасиева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
- 2 Россия, Белоруссия и Казахстан создали Евразийский союз. – <http://vz.ru/news/2014/5/29/689070.html> (дата обращения 31.05.2014).
- 3 Смирнов, В.П. Направления развития современного предпринимательства // Современная экономика: проблемы и решения. 2011. № 10 (22).
- 4 Сейткасимов Г.С., Ильяс А.А. Банковский менеджмент: Учеб. менеджмент. – Астана: КазУЭФМТ: ИПЦ, 2008.
- 5 Карбетова З.Р., Карбетова Ш.Р. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – Астана: Изд-во КазУЭФМТ, 2009.
- 6 Каренов Р.С. Стратегический менеджмент. – Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006.
- 7 Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2008.
- 8 Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat <http://www.dissercat.com/>

References

- 1 Bankovskoe delo. Upravlenie i tehnologii: uchebnik dlja studentov vuzov, obuchajushhihsja po jekonomicheskim special'nostjam / pod red. A.M. Tavasieva. – 3-e izd., pererab. i dop. – M.: JuNITI-DANA, 2012.
- 2 Rossiya, Belorussija i Kazahstan sozdali Evrazijskij sojuz. <http://vz.ru/news/2014/5/29/689070.html> (data obrashhenija 31.05.2014).
- 3 Smirnov, V.P. Napravlenija razvitija sovremennogo predprinimatel'stva // Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija. – 2011. № 10 (22).
- 4 Sejtkašimov G.S., Il'jas A.A. Bankovskij menedzhment: Ucheb. menedzhment. – Astana: KazUEFMT: IPC, 2008.
- 5 Karbetova Z.R., Karbetova Sh.R. Strategičeskij menedzhment: Ucheb. posobie. – Astana: Izd-vo KazUJeFMT, 2009.
- 6 Karenov R.S. Strategičeskij menedzhment. – Karaganda: IPC «Profobrazovanie», 2006.
- 7 Gaponenko A.L., Pankruhin A.P. Strategičeskoe upravlenie: Uchebnik. – M.: Omega-L, 2008.
- 8 Nauchnaja biblioteka dissertacij i avtoreferatov disserCat <http://www.dissercat.com/>