– внедрения новых форм управления расходами, такими, как бюджетирование, ориентированное на результат (БОР).

Таким образом, на основании анализа формирования и исполнения бюджетов Краснодарского края на 2010-2012 годы, с определенной долей уверенности, можно говорить о необходимости пересмотра бюджетных расходов, поиска внутренних финансовых ресурсов для развития региона, а также формирования эффективной бюджетной политики, основанной на внедрении передовых технологий в практику управления бюджетным процессом, обеспечивающих высокий уровень управления региональными бюджетами.

Литература

1 Закон Краснодарского края от 29.04.2008 №1465-КЗ «О Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2020 года»// Информационный бюллетень Законодательного Собрания Краснодарского края. 2008. №6.

2. Закон Краснодарского края «О краевом бюджете на 2010 год и на плановый период 2011 и 2012 годов» №2059-КЗ от 15.10.2010 года// Кубанские новости. 2010. №180.

3. Актуальные вопросы эффективного управления государственными и муниципальными финансами: региональный аспект. Ч 1. Сборник докладов межвузовской научно-практической конференции, 27.10.2009 г.

4. Перонко И.А. Актуальный комментарий руководителя Департамента по финансам, бюджету и контролю «Бюджет Кубани на 2010-2012 года: расчет на оживление и подъем экономики// Налоговые и финансовые известия Кубани. 2010. №1.

5. Финансы Краснодарского края 2005-2009: Стат.сб./Краснодарстат. 2010 (электронная версия).

УДК 338.2

Чумаков А.А.,д. экон. н., проф.

Антикризисный менеджмент как фактор стратегии региональных банков

В статье на примере коммерческих банков Северо-Кавказского региона исследуются направления стратегии повышения эффективности их деятельности, предложены рекомендации по разработке наиболее перспективных инструментов стратегии повышения эффективности регионального коммерческого банка

Ключевые слова: банковский антикризисный менеджмент, конкурентный потенциал банка, бизнес-процессы, ребрендинг, стратегия консолидации.

Как известно, для российского финансового рынка 2008–2009 гг. стали переломными. Наблюдавшиеся на протяжении предшествующих лет тенденции (снижение ставок и доходности на основных сегментах рынка, номинальное укрепление рубля, приток частного капитала на внутренний рынок, рост цен на активы, повышение доступности банковского кредитования и т.д.) сменились на противоположные.

Снизилась активность участников рынка, ликвидность основных рыночных инструментов, увеличились риски и волатильность ценовых индикаторов на большинстве сегментов рынка. На этом фоне резко уменьшилась рентабельность банковского бизнеса.

В этих условиях стала очевидной необходимость пересмотра финансовых стратегий российских банков с целью их адаптации к изменившейся конъюнктуре российского и мирового финансового рынка.

Анализ показывает, что величина достигнутых банком финансовых результатов является отражением всего комплекса внешних и внутренних факторов, воздействующих на нее, в числе которых: географическое расположение банка, наличие в зоне его обслуживания достаточной клиентской базы, уровень конкуренции, степень развития финансовых рынков, социально-политическая ситуация в регионе, наличие государственной поддержки и других факторов, находящихся, как правило, вне сферы влияния банка на них.

С другой стороны, величина собственного капитала, объемы привлечения и размещения средств, активов, приносящих и не приносящих

доходов, уровень общебанковских издержек, убытков и потерь, масштабы использования современных технологий, уровень доходности филиальной сети и дочерних структур, организации внутреннего контроля и аудита и другое – факторы, зависящие от деятельности самого банка и качества управления им.

В отличие от стран с развитой рыночной экономикой, где широко информируют общественность не только о размерах прибыли банков, но и об источниках ее формирования, в России, как правило, недоступны результаты работы банков, их доходных и расходных составляющих и даже иногда методики определения их рейтингов. Это наглядно подтверждается результатами деятельности банков за последние годы.

Как отмечалось, в 2008 г. российской банковской системе было достаточно сложно: отток вкладов, снижение объемов кредитования, падение фондового рынка и т.д. В то же время, по данным отчетности чистая совокупная прибыль банков за год составила 450 млрд руб., снизившись по сравнению с благополучным 2007 г. лишь на 10 %. В октябре, ноябре банки показывали убытки, а в декабре – значительный рост, более 100 млрд руб. прибыли. [1].

Однако, такой рост не отражал фактического положения дел, и по существу, был только на бумаге. «Нарисовать» столь хорошие показатели помог сам Центральный банк РФ. В конце ноября он выпустил указание, которое позволило кредитным организациям переклассифицировать ценные бумаги, купленные до 1 июля 2008 г. по стоимости на эту дату. То есть банкам дали возможность учитывать акции, потерявшие большую часть стоимости, по «старой», значительно более высокой цене.

Иными словами, зачастую показатели отчетности могут не отражать реального положения дел. Этот пример еще раз подчеркивает, с одной стороны, необходимость скорейшего перехода наших банков на международные стандарты учета и отчетности, а с другой стороны, важность экономического анализа реальных финансовых результатов деятельности российских коммерческих банков в условиях модернизации экономики.

Банковская система Северокавказского региона является составной частью общероссийской банковской системы и в своем развитии неразрывно связана с тенденциями развития экономики региона и банковского сектора в целом. Подчиняясь определяющим общим закономерностям развития, свойственным национальной банковской системе, региональные банковские системы подвержены влиянию экономической ситуации на конкретной территории.

Региональные банки учитывая ряд преимуществ, которыми они обладают, доказали свое право на существование, что еще раз подтвердил финансовый кризис, 2008-2009 гг. Так анализ деятельности коммерческих банков, зарегистрированных на

территории Ставропольского края, в сравнении с региональными банками соседних регионов (Ростовской области, Краснодарского края) показал, что они функционируют достаточно стабильно. Абсолютная величина их оборотов на порядок ниже, однако, значения относительных показателей не уступают им, а по некоторым – даже превосходят [2]. В то же время, финансовый кризис выявил ряд «узких мест» в деятельности кредитных организаций Ставропольского региона.

Прежде всего, курс на модернизацию экономического развития подчеркнул необходимость повышения эффективности деятельности региональных коммерческих банков. Вместе с тем, задача определения эффективности деятельности, даже при успешном ее решении, позволит получить лишь индикативную картину состояния банковского сектора, не позволяя определить потенциал дальнейшего существования и успешного функционирования региональных банков в посткризисных условиях, при существенно растущей конкуренции и происходящей концентрации капитала. Поэтому весьма актуальными являются проблемы формирования и реализации стратегии повышения эффективности деятельности региональных банков

Под стратегией повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка понимается план, определяющий совокупность действий, направленных на достижение определенных параметров конкурентной эффективности, отражающих перспективную конкурентную позицию банка на банковском рынке региона и ориентированных на долговременное сохранение способности генерировать доход в условиях конкуренции. [3].

В зависимости от целей деятельности банка относительно дальнейшего положения на рынке и состояния отрасли, на наш взгляд, банк может выбрать несколько вариантов стратегии повышения конкурентной эффективности, которые могут быть сведены в матрицу стратегического выбора, позволяющую учесть состояние внутренней и внешней среды деятельности банка.

Стратегия консолидации предполагает, что у регионального банка практически нет ни внешних, ни внутренних ресурсов для роста эффективности. Следовательно, необходимо искать варианты консолидации с другими банками. Стратегия поиска резервов исходит из того, что у банка все же имеются внутренние резервы повышения конкурентной эффективности, позволяющие ему в условиях даже неблагоприятного рынка сохранить имеющиеся рыночные позиции, остаться в занятой нише.

Стратегия сохранения позиций используется либо банками, не имеющими явных конкурентных преимуществ на нейтральном рынке, либо банками, имеющими необходимые внутренние ресурсы дальнейшего роста в условиях неблагоприятной внешней среды. Стратегия умеренного роста является стратегией "осторожного" роста ключевых позиций конкурентной эффективности банка. Стратегия следования в фарватере, по сути, является стратегией следования за лидером рынка и может с успехом использоваться банками не располагающими значительными внутренними ресурсами роста.

Стратегия опережающего роста позволяет банку со значительным запасом конкурентоспособности за счет реализации конкурентных преимуществ значительно улучшить рыночное положение. Стратегия инновационного прорыва возможна лишь при условии, что рынок готов к инновациям и банк располагает необходимым для этого потенциалом.

Таким образом, основу формирования стратегии повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка может составить методика оценки имеющегося у банка конкурентного потенциала и эффективности его использования, которая позволяет определить внутренние ресурсы реализации стратегии и опера-

тивно менять закрепленные стратегией мероприятия в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры и имеющихся внутренних возможностей банка.

По мнению автора, целесообразно использовать методику определения конкурентного потенциала и эффективности деятельности регионального банка, построенную на основе системы сбалансированных показателей.

Основными показателями, определяющими конкурентную эффективность коммерческого банка, на наш взгляд, являются:

1) наличие эффективных бизнес-процессов в банке;

2) наличие эффективной системы взаимоотношений с клиентами и эффективной клиентской базы банка;

3) наличие человеческого капитала и эффективность его использования;

4) наличие конкурентоспособной продукции и эффективность ее продвижения на рынке.

Приведенная система показателей, позволяет определить основные ресурсы, определяющие возможности роста эффективности деятельности регионального коммерческого банка изнутри.

Оценивая показатель конкурентной эффективности можно утверждать: использует или нет банк имеющиеся у него конкурентные преимущества. Однако, для создания конкурентных преимуществ необходимо сформулировать основные направления повышения или удержания имеющейся рыночной позиции. Фактически успешность сформулированной стратегии повышения эффективности деятельности регионального коммерческого банка зависит от механизма ее реализации в различных условиях.

Следующие проблемы, рассматриваемые в данном аспекте, связаны с особенностями реализации стратегии повышения эффективности региональных коммерческих банков в современных посткризисных условиях.

В ходе исследования было определено, что механизм реализации стратегии повышения эффективности деятельности банка существенно зависит от наличия у банка резервов роста эффективности и внешних условий функционирования банка.

На основе стандартного SWOT- анализа деятельности банков Ставропольского региона в период 2010 и на начала 2011 гг. был сделан вывод о том, что внешняя среда в настоящее время пока еще не является довольно благоприятной для дальнейшего роста эффективности. Вместе с тем, каждый банк может использовать имеющийся у него внутренний потенциал для сохранения и улучшения рыночных позиций.

Для этого выявляются те параметры деятельности банка, которые могут стать конкурентными преимуществами. Для определения основных направлений реализации стратегии повышения эффективности деятельности банка предлагается использовать стратегические карты, которые полностью позволяют проследить причинно-следственные связи между проводимыми в рамках стратегии мероприятиями и полученным финансовым результатом.

Следует отметить, что достижение роста прибыли и иных финансовых показателей возможно за счет использования различного инструментария.

При этом процесс повышения эффективности деятельности банка может быть сосредоточен на одном из уровней формирования финансового результата (рис. 1).

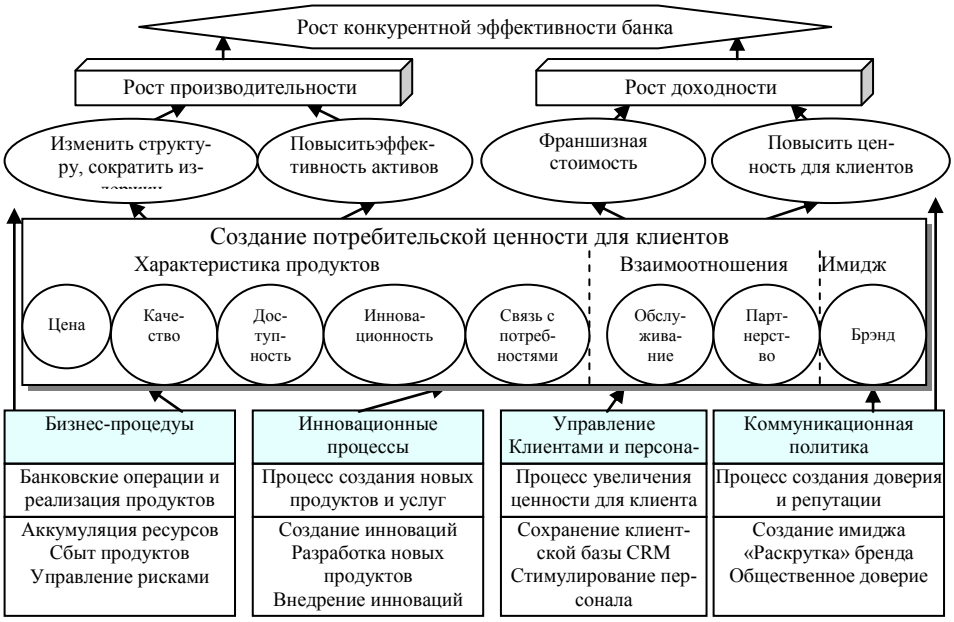


Рис. 1. Взаимосвязь внутренних бизнес-процессов
и роста эффективности деятельности коммерческого банка

Вместе с тем, необходимо отметить, что выбор того или иного направления реализации стратегии (за счет изменения бизнес-процессов, сокращения издержек, расширения клиентской базы, создания новой потребительской ценности, ребрендинга и т.д.) даст финансовый результат в разное время.

Так расчеты показывают, что снижение себестоимости в связи с улучшением операционных процессов может дать самый быстрый результат (в нашем случае – от шести до двенадцати месяцев). Рост доходов, связанный с улучшением клиентских отношений, происходит в среднесрочном периоде (от 11 до 24 месяцев). Увеличение доходов и прибыли от инновационных процессов обычно занимает от 24 до 46 месяцев, а преимущества от коммуникационных мероприятий, направленных на повышение репутации или изменение имиджа, проявляются через еще более длительное время.

Таким образом, одним из наиболее перспективных инструментов роста эффективности деятельности для регионального банка является внедрение инноваций в деятельность банка, производство и реализацию продукта.

К таким инновациям, на наш взгляд, следует отнести внедрение дистанционных способов обслуживания, применение логистики банковского продукта, внедрение персонального обслуживания и индивидуального банкинга, пакетирование услуг, использование "перекрестного" обслуживания клиентов и т.д.

Очевидно, что в условиях современных посткризисных явлений в отечественной экономике многие региональные коммерческие банки реализуют стратегию повышения эффективности, зачастую, с учетом сложившейся малоблагоприятной среды. Между тем, выявленные в ходе исследования закономерности поведения бан-

ков Ставрополья на протяжении 2008-2010 гг. позволили сделать вывод о том, что наиболее успешными на локальном рынке даже в кризисных условиях явились банки ориентированные на логистику банковского продукта и создание потребительской ценности для клиента путем использования активного маркетинга.

Исходя из матрицы стратегического выбора, в современный период региональные банки могут выбрать три варианта стратегии повышения эффективности деятельности.

Крупные дифференцированные банки, которые проводили взвешенную политику в сфере формирования ресурсов и кредитной политики, по существу, являющиеся лидерами регионального рынка, в состоянии реализовать стратегию умеренного роста, которая позволяет им расширить свое влияние путем приобретения более слабых банков. Слабые банки, не имеющие необходимых ресурсов для дальнейшего устойчивого роста, могут реализовать лишь стратегию консолидации. Большинство же ставропольских региональных банков в сложившихся условиях могут реализовать стратегию сохранения позиций.

Таким образом, в условиях современной модернизации, разработка и реализация стратегии повышения эффективности регионального коммерческого банка должна стать одним из приоритетов банковского антикризисного менеджмента, что позволит существенно поднять уровень национального банковского сектора в целом.

Литература

1. *Динкевич А.И.* Мировой финансово-экономический кризис (Опыт структурно-функционального анализа) // Деньги и кредит. 2009. № 10. С. 28.

2. *Ольхова Р.Г.* Банковское дело: управление в современном банке М. Кнорус, 2008. с.67.

3. Данные Министерства финансов Ставропольского края.

УДК 338.43

Некрасов В.Н., д.э.н., проф., Дрыгина Ю.А., асп.

Методологические аспекты разработки и реализации государственной аграрной политики[9]

В статье рассмотрены вопросы разработки и реализации аграрной политики в качестве главной практической задачи аграрной экономической науки (АЭН), представляющей собой раздел экономической теории.

Ключевые слова: аграрная политика; агроэкономическая наука; агропромышленный комплекс; методология; метод; исследовательский подход (политэкономический, неоклассический, институционально-эволюционный), эффективность.

Рассмотрим основные понятия аграрной экономики в следующей последовательности: 1) логическая структура (субъект, объект, методы, уровни); 2) основные этапы агроэкономических исследований; 3) мировоззренческие идеалы (идеологические ценности); 4) исследовательские подходы. К тому же, нужно принять во внимание, что категории и термины, используемые в АЭН, постоянно претерпевают изменения в ходе хозяйственной практики, что требует периодического их уточнения.

[9] Окончание. Начало см.: ГМУ. №4.2011.