

УДК 336.77

## ***СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ***

***Сафонов В.И.***

*магистрант,*

*Омский государственный университет путей сообщения,*

*Омск, Россия*

### **Аннотация.**

В статье рассмотрены основы стратегического управления коммерческим банком как совокупности ключевых категорий, базовых положений и подходов, позволяющих раскрыть содержание стратегических процессов и специфику деятельности коммерческих банков как финансовых посредников, а также практически организовать их стратегическое управление рисками.

**Ключевые слова:** Стратегия, управление, организационная структура, коммерческий банк, риски, риск-менеджмент.

## ***STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMMERCIAL BANK***

***Safonov V.I.***

*Graduate student,*

*Omsk State Transport University,*

*Omsk, Russia*

### **Annotation.**

The article deals with the basics of strategic management of a commercial bank as a set of key categories, basic provisions and approaches that allow to disclose the content of strategic processes and the specifics of the activities of commercial banks as financial intermediaries, and also practically organize their strategic risk management.

**Keywords:** Strategy, management, organizational structure, commercial bank, risks, risk-management.

Деятельность коммерческого банка, как и любого другого коммерческого предприятия, в условиях сложившейся рыночной экономики требует высокого уровня стратегического управления, без которого, достижение целей и задач, стоящих перед организацией, обеспечение его конкурентоспособности и эффективности деятельности станет невозможным.

Прежде всего, следует раскрыть сущность понятия: «стратегическое управление».

Термин «стратегическое управление» был введен в конце 60-х начале 70-х гг. XX в. с целью обозначить отличие управления на уровне производств и управления, осуществляемого на высшем уровне.

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову с стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом свои цели [7].

Весь процесс стратегического управления можно разбить на 5 этапов:

1. Стратегический анализ (или анализ среды).

Определение миссии и целей.

Разработка (либо выбор уже существующей) стратегии.

Реализация стратегии.

2. Оценка и контроль выполнения стратегии.

Рассмотрим содержание каждого из данных этапов более подробно.

Анализ среды является основополагающим процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей

организации, так и для выработки стратегии поведения позволяющей организации осуществить свою миссию и достиг своих целей [9, с. 160].

Анализ среды состоит из:

макросреды (анализ внешней среды который включает в себя изучение влияния экономики правового регулирования и управления, природной среды, научно-технического развития общества, социального состояния общества и др.)

– непосредственного окружения (основные составляющие: покупатели, поставщики конкуренты, рынок рабочей силы);

– внутренней среды организации (возможности и внутренни потенциал самого коммерческого банка: кадры организации, финансы организации, маркетинг и т.п.).

Формирование миссии и установление целей организации необходимы для того, что бы обозначить для чего организации функционирует и к чему она стремится.

Выбор стратегии для коммерческого банка зависит от конкретной ситуации, в которой он находится. Кроме того, руководство коммерческого банка должно активно воспринимать различные рыночные изменения; учитывать возможности, сильные и слабые стороны своего банка [10, с. 10-12].

Можно сделать вывод о том, что, сколько существует коммерчески банков, столько же существует конкретных стратегий адаптированных к условиям банка.

Из-за большого множества стратегий, классифицировать их достаточно сложно, разные авторы разрабатывают и предлагают свои виды классификаций стратегий управления.

Рассмотрим наиболее известные и чаще всего применимые стратегии нашего времени, которые используют коммерческие банки России. На основании данных о стратегиях нам была составлена таблица, в которой отражены основные виды современных стратегий и их характеристика.

Таблица 1 – Классификации стратегий коммерческого банк

| Классификационный признак стратегии                  | Разновидности стратегий            | Характеристика стратегии  |
|--|------------------------------------|---|
| уровень принятия решений                             | корпоративная (портфельная)        | характеризует общее направление роста банка развития его производственно - сбытовой деятельности  |
|  | деловая (бизнес-стратегия)         | обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества банка   |
|  | функциональная                     | занимается распределением ресурсов отдела и поиско эффективного поведения функционального подразделения в рамках обще стратегии                                       |
|  | оперативная                        | используется при решении повседневных оперативны задач  |
| уровень распределения кадров и ресурсов              | стратегия сокращения               | реализуется обычно тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода рост или в связи с необходимостью повышения операционной эффективност |
| Уровень развития банка                               | стратегия захвата                  | увеличение оборота; увеличение доли рынка расширение сети; создание имиджа динамики   |
|  | стратегия приспособления           | сохранение уровня прибыли и до ли рынок   |
|  | стратегия выживания                | выжить, смело встретить кризис, обрест свободу действий   |
| Результаты прогнозирования и выбор приоритетов банка | стратегия прорыва                  | развитие и укрепление позиций на уж освоенном рынке на основе модернизации и господдержк  |
|  | эволюционная стратегия (выживания) | улучшающие инновации и, как правило, н связана с поддержкой государства   |

Несмотря на то, что коммерческий бан может применять на разных уровнях н одну, а несколько стратегий, в любом банке существе одна

**базовая (главная, генеральная) стратегия**, относительно которой и осуществляется вся его деятельность.

Для достижения успеха стратегии все уровни должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

Следующий этап процесса стратегического управления включает в себя: выполнение стратегии, а так же оценку и контроль стратегий. Рассмотрим подробнее данный этап.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит банк к достижению поставленных целей, либо краху.

Оценка и контроль выполнения стратегий является последним этапом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями коммерческого банка.

Основными задачами любого контроля являются следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна [5].

Контроль является важным элементом стратегического управления в коммерческом банке. Также для эффективного и плодотворного стратегического управления в коммерческом банке необходимо использовать особые организационные структуры управления. В результате разработки стратегии коммерческого банка участвуют абсолютно все структурные подразделения банка, которые играют важную роль в процессе разработки, реализации и контроля стратегии.

Для эффективного управления коммерческим банком целесообразно выделять внутренние и внешние подразделения, составляющие необходимые элементы его организационной структуры (организационного построения), взаимодействие между которыми при надлежащем управлении обеспечивает процесс функционирования и развития банка как единой системы. К внутренним подразделениям банков относятся департаменты, управления, отделы и т.п. организационные образования к внешним – дочерние организации, филиалы, отделения, дополнительные офисы, операционные кассы вне кассового узла, пункты обмена иностранной валюты, представительства (бюро агентства) и некоторые другие.

Правильно выбранная внутренняя организационная структура своевременная ее трансформация в соответствии с меняющимися обстоятельствами – важные, строго обязательные условия реализации банка своей стратегии и планов, его эффективной деятельности сегодня и в перспективе.

Организационные структуры внутреннего построения банка с определенной долей условности делятся на две большие группы: классические и адаптивные.

К классическим (традиционным) формам организационного построения банков относятся: функциональные подразделения и службы; дивизиональные подразделения и службы.

Функциональные структуры – это более или менее обособленные подразделения (службы), реализующие функции в соответствии с делением всей деятельности банка на главные части или отрасли, которые достаточно легко разграничить содержательно.

Модель организационного построения каждого конкретного банка – это уникальное (за редким исключением) сочетание названных выше форм подразделений, зависящее как от реальных условий их функционирования, так и от многих привходящих обстоятельств. Так, банки различаются между собой

по размеру, уровню специализации, обслуживаемой клиентуре, структуре пассивов и многими другими характеристиками.

Таким образом, рационально сформированная организационная структура управления коммерческого банка способствует эффективному стратегическому управлению. В современных условиях вероятность возникновения банковских рисков велика в связи с финансовым кризисом и, как следствие, массово несостоятельностью заемщиков.

Стратегическое управление рисками – это научно-методически комплекс мер по разработке рискованной стратегии кредитной организации и ее реализации, основанный на всестороннем анализе рискообразующих факторов внешней и внутренней среды, стратегическом планировании, согласованности тактических и стратегических решений, непрерывном мониторинге и контроллинге, обеспечивающий эффективно функционирование банка в рамках заданных стратегических целей. Исходя из этого, стратегическое управление ориентировано не на покрытие убытков, возникших при принятии рисков, а на управление рискообразующими факторами в соответствии с четко продуманным планом действий – рискованной стратегией [3]. Под рискообразующими факторами обычно понимают сущность процессов или явлений, способствующих возникновению того или иного вида риска и определяющих его характер.

Происходящие в последние годы кардинальные изменения основных параметров банковской деятельности объясняют объективную необходимость внесения принципиальных изменений в существующие системы управления рисками. Именно поэтому в условиях нестабильности и неопределенности переход к стратегическому управлению рисками становится одним из важных конкурентных преимуществ кредитных организаций. Отличительной особенностью процесса реализации рискованной стратегии является формулирование критериев актуализации действующей стратегии и инициация формирования новой стратегии, предусматривающей, в том числе, направление совершенствования системы управления банковскими рисками.

Под совершенствованием системы управления банковскими рисками следует понимать научно-методический комплекс согласованных и целенаправленных мероприятий банка по прогрессивному изменению данной системы в соответствии с реалиями современного этапа развития экономики России. Таким образом, речь идет о повышении инновационности, эффективности банковской деятельности и социальности оказываемых услуг, что, в конечном счете, создаст условия для повышения стабильности финансовой системы в целом банковского сектора в частности [11, с. 14-16].

Кроме того, рискованная стратегия должна учитывать предъявляемые Банком России требования к организации системы корпоративного управления, включая систему управления рисками, и внутреннего контроля, а также планируемые в этой сфере изменения нормативно-правовой базы, рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору, Совета по финансовой стабильности и прочих международных организаций и финансовых институтов, ведущих передовые исследования и разработки в области банковского риск-менеджмента.

Анализируя текущую ситуацию российского рынка банковских услуг, можно выделить следующие перспективы развития российских коммерческих банков, которые позволят определить их стратегии [12, с. 76]. За последние годы наблюдается динамическое развитие российского банковского рынка. Прогнозы развития финансового рынка России на перспективу – это: высокие темпы роста и значительный размер. Аналитики прогнозируют, что в 2014 году российский рынок по объему чистых доходов будет сопоставим с совокупным рынком восточно-европейских стран примерно равен рынку Индии, в несколько раз будет превышать другие крупные быстрорастущие рынки (например, Турции) и составлять примерно одну треть от рынка Китая [8]. По соотношению рентабельности капитала и его стоимости рынок России сопоставим с наиболее привлекательными развитыми рынками, и превосходит практически все крупные быстрорастущие рынки мира.

Сегодня банковский рынок характеризуется низкой концентрацией активов – на долю пяти крупнейших банков приходится немногим более 40% активов, что существенно меньше, чем в странах с более развитым финансовым сектором. Большое количество средних и мелких игроков совокупно контролируют от 30 до 40 рынков отдельных банковских продуктов. Неизбежный процесс консолидации рынка создаст, с одной стороны, очевидные возможности для более крупных участников рынка, а с другой стороны, в итоге приведет к повышению уровня конкуренции, что благоприятно скажется на качественных характеристиках работы сектора в целом. Кризисная ситуация в экономике, вероятно, увеличит темпы и масштабы консолидации сектора [8]. Эти тенденции и обуславливающие их факторы носят долгосрочный характер, что позволяет говорить о том, что банковский рынок Российской Федерации будет структурно привлекательным не только до 2017 года, но и в последующие 5 - 10 лет.

Таким образом, в каждом банке выбирается своя стратегия, целью коммерческого банка является выбор наиболее эффективной, в зависимости от внутреннего состояния банка и внешних факторов, влияющих на него. Эффективное стратегическое управление предполагает своевременное предвидение перемен, приспособление к ним и контроль процессов преобразований и развития для блага клиентов, акционеров, служащих, отдельных социальных групп и общества в целом. Оно также подразумевает постоянное укрепление сильных сторон, реализацию вновь открывающихся возможностей, а также уменьшение рисков, устранение опасных ситуаций и ликвидацию слабых мест.

### **Библиографический список**

1. Драгомирецкая О.В. Стратегическое управление в современном коммерческом банке: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. СПб. – 2009. – С. 154.

2. Между стратегией и тактикой. Исследование PwC в России [Электронный ресурс] // PwC публикации. – URL:

<http://www.pwc.ru/russianboards> (дата обращения: 11.05.2017).

3. Просалова В. С., Смольянинова Е. Н. Роль стратегии в стратегическом управлении кредитной организацией / В.С. Просалова, Е.Н. Смольянинова / Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 12-1. – С. 145-148.

4. Лаврушина О.И. Банковский менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина. 4-е изд., стер. М.: КНОРУС. – 2016. – С. 554.

5. Тысячникова Н.А., Юденков Ю.Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология. М.: КНОРУС: ЦИПСИР. – 2013. – С. 312.

6. Стандарт качества организации стратегического управления в кредитной организации [Электронный ресурс] // Стандарты качества АРБ. – URL: <http://arb.ru/arb/bureaux-and-committees/29> (дата обращения 11.05.2017).

7. Гаранина Е.Н. Формирование рискованной стратегии как фактор повышения финансовой устойчивости коммерческого банка / Е.Н. Гаранина / Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 7. – С. 123-126.

8. Михалева Е.П. Элементы функционального менеджмента. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.be5.biz/ekonomika/m011/10.htm> (дата обращения 11.05.2017).

9. Юсупова О.А. Моделирование принципов функционирования банковской системы с помощью игровой информационной схемы / О.А. Юсупова / Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 11. – С. 10-16.

10. Юсупова О.А. О просроченной задолженности в кредитных портфелях российских банков, причинах ее возникновения и методах работы с ней / О.А. Юсупова / Финансы и кредит. – 2015. – № 3 (627). – С. 14-26.

11. Юсупова О.А. «Рецензия на монографию «Роль кредита и модернизация деятельности банков в сфере кредитования» / О.А. Юсупова / Финансы и кредит. – 2013. – № 9 (537). – С. 75-80.