

УДК 336.7

Стратегическое управление в коммерческом банке и связанные с ним риски

Аннотация. Неустойчивость позиций многих коммерческих банков во многом является результатом отсутствия эффективного стратегического управления в кредитных организациях. Причина сложившейся ситуации кроется в отсутствии единого определения и значимости стратегического управления в коммерческом банке, что ведет либо к практически полному отсутствию стратегического управления, либо к реализации определенных рисков, связанных с ним.

Ключевые слова: стратегическое управление; управление в коммерческом банке; риски стратегического управления; банковские риски; стратегическое управление в коммерческом банке.

Abstract. The current unstable position of commercial banks is mostly a result of lack of an effective strategic management in banks. The reason for this situation lies in the absence of a definition and the importance of strategic management in a commercial bank, which leads either to the absence of strategic management in a commercial bank, or to the realization of certain risks associated with it.

Keywords: strategic management; management in banks; risks of the strategic management; banking risks; strategic management in banks.



**Силпагар
Элиф Юналовна,**
студентка
Финансового университета
✉ esilpagar@mail.ru

Условия ведения банковского бизнеса в России и в мире претерпевают значительные изменения. Ученые активно исследуют свершившиеся и грядущие изменения в финансовом секторе экономики, чтобы расширить возможности результативного прогнозирования и управления финансовыми институтами. Успешное функционирование коммерческого банка, как и любой коммерческой организации, во многом зависит от правильности выбранной стратегии развития и эффективности управления процессом ее реализации. Особую значимость данные факторы приобретают в долгосрочной перспективе, когда, в силу

высокой изменчивости условий функционирования коммерческих организаций, стратегия выступает в качестве главного ориентира. Это позволяет рассматривать наличие системы качественного стратегического управления (что в совокупности составляют стратегия и процесс ее реализации) как залог успешной деятельности коммерческого банка, а в некоторых случаях — как необходимый фактор выживания.

По мнению автора, стратегическое управление играет значительную роль в системе функционирования банков, что обуславливает рост количества исследований в этой области в последнее время, проводимых специалистами в области банковского дела, банковского менеджмента и некоторых других смежных областей. Важность системы стратегического управления в организации признается российскими и зарубежными специалистами, ведущими международными консалтинговыми компаниями, а также обосновывается в документах международных организаций и наднациональных надзорных органов и регуляторов.

Научный руководитель: **Амосова Н.А.**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Банки и банковский менеджмент».

Однако, вопреки тенденции повышения роли стратегического управления и увеличения числа соответствующих теоретических исследований, в российской практике почти полностью «отсутствует опыт успешной разработки и реализации банковской стратегии и эффективного применения механизмов стратегического управления» [1, с. 3].

За последние годы ситуация не сильно изменилась — всего лишь 27% российских компаний (в том числе и коммерческие банки) ориентированы рассматривать стратегию управления на временном горизонте до 5 лет и более (рис. 1). Для сравнения, в США аналогичный показатель составляет 58%.

На взгляд автора, основная причина низкого уровня распространения стратегического управления в коммерческих банках кроется в недопонимании, что представляет собой стратегическое управление и в чем заключается его роль, а также в отсутствии жестких требований регулятора в этом вопросе. Это же можно считать одной из основных причин сложившейся неустойчивой позиции многих коммерческих банков [3, с. 145].

Стратегическое управление в коммерческой организации само по себе не следует считать новым в науке и практике явлением, поскольку первые упоминания о нем как о выделившейся из общего менеджмента и вполне самостоя-

тельной разновидности принято относить ко второй половине XX в. Однако стратегическое управление в коммерческом банке продолжает оставаться малоизученным вопросом в сравнении со стратегическим управлением в коммерческих организациях, что значительно усложняет внедрение стратегического управления в коммерческие банки на практике.

В науке до сих пор отсутствует единое понимание стратегического управления в коммерческом банке. Давая определение этому явлению, разные ученые выделяют различные его характеристики и особенности, которые, безусловно, важны, но не достаточны для определения понятия «стратегическое управление в коммерческом банке». Автор полагает неправильным полностью абстрагироваться от множественных определений, но правильным — их синтезировать и обобщать для формирования комплексного взгляда на сложившуюся проблему.

Определение, получившее наиболее широкое распространение среди специалистов в области банковского дела и банковского менеджмента, было сформулировано О.И. Лаврушиным и характеризует стратегическое управление в коммерческом банке как «процесс управления развитием компании и сохранением соответствия стратегии и организации деятельности компании изменениям внешних и внутренних условий» [4, с. 62]. Такого же мнения придержи-

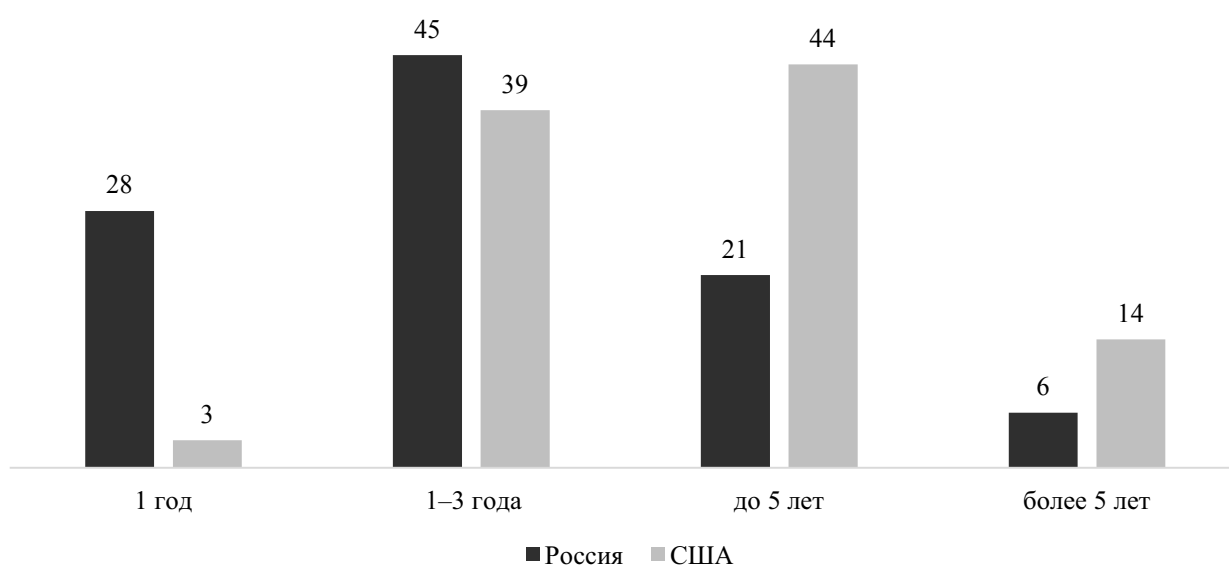


Рис. 1. Временной горизонт, на который ориентируется руководство компаний при обсуждении стратегии в 2016 г., % [2]

ваются Р.Г. Ольхова, М.А. Поморина и некоторые другие специалисты.

Отличительной чертой данного определения является, во-первых, представление стратегического управления в коммерческом банке как процесса, а не одноразового или многократно мероприятия. Стратегическое управление — это непрерывный процесс, заключающийся в разработке стратегии, ее последовательной реализации, контроле и корректировке в зависимости от изменения условий функционирования банка, как внешних, так и внутренних. О.И. Лаврушин также рассматривает стратегическое управление в коммерческом банке как инструмент развития банка, а залогом успеха кредитной организации считает постоянное движение вперед. Стратегическое управление должно не только активно формировать картину будущего банка, но и направлять его деятельность для достижения поставленных целей с учетом внешних и внутренних условий. То есть определять основной курс развития банка, а также при необходимости корректировать его согласно изменениям, в первую очередь происходящим во внешней среде. Для своевременного принятия решений о внесении корректировок в стратегию в результате выявления этих изменений необходим не только постоянный анализ внешней среды, моделирование ее изменений, но и изучение влияния макросреды и ее изменений на коммерческий банк.

Некоторые специалисты банковского дела рассматривают стратегическое управление как «управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует деятельность организации на запросы клиентов, гибко реагирует на своевременные изменения в деятельности, отвечающие вызовам макросреды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, и проводит эти изменения, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе и достигать при этом своих целей» [5, с. 25].

Данное определение является, с одной стороны, более комплексным, с другой стороны — более детальным. Особенность данного определения заключается в том, что стратегическое управление в коммерческом банке рассматривается как совокупность нескольких его

составляющих, позволяющих банку выживать в долгосрочной перспективе и достигать поставленных целей. К ним в первую очередь относятся человеческий потенциал, который образует основу коммерческого банка и позволяет реализовывать стратегическое управление, поскольку является проводником стратегического управления. Именно от персонала зависит то, какой будет разрабатываемая стратегия и как она будет реализована (так как именно люди разрабатывают, реализуют и корректируют стратегию), поэтому особое значение приобретает уровень профессионализма и заинтересованности персонала.

Данное определение также подчеркивает важность клиентов коммерческого банка, чьи предпочтения и потребности являются одним из основных факторов, влияющих на виды и условия предоставляемых банковских продуктов и услуг, и гибкость, которая позволяет перестраивать и адаптировать механизмы осуществления банковской деятельности согласно изменениям, происходящим в макросреде коммерческого банка. Важность определения, приведенного Н.А. Тысячниковой, заключается и в том, что коммерческий банк для целей стратегического управления рассматривается не как обособленная коммерческая организация, но как часть макросреды, что позволяет говорить о позиции коммерческого банка в окружающей его среде.

Третье определение было сформулировано в контексте стандарта качества стратегического управления — документа, утвержденного Ассоциацией российских банков, согласно которому стратегическое управление — это «...последовательность взаимосвязанных этапов управленческой деятельности, направленных на развитие банка и достижение стоящих перед ним стратегических целей через решение стратегических задач на основе координации деятельности подразделений банка и адекватной мотивации персонала всех уровней иерархии. Оно включает следующие основные этапы: формирование, обоснование, принятие, планирование реализации и контроль выполнения стратегических решений» [6].

Данное определение подчеркивает комплексность стратегического управления и позволяет также говорить о непрерывности процесса стратегического управления. Постоянный

анализ происходящих событий, выявление изменений в макросреде, корректировка стратегии – неотъемлемые составляющие стратегического управления.

Обобщая данные определения, можно выделить основные характеристики стратегического управления в коммерческом банке:

- является бесконечным и непрерывным процессом разработки стратегии, ее последовательной реализации, контроля и корректировки;
- рассматривает коммерческий банк в системе макросреды, определяет характер внешней среды и позиции организации в ней;
- изучает и моделирует изменения внешней и внутренней среды и их воздействие на банк, предопределяя потенциальные угрозы и возможности;
- своевременно и соответствующим образом реагирует на происходящие изменения путем корректировки стратегии или даже изменением стратегических целей;
- определяет основные направления развития банка в соответствии со стратегическими целями и стратегическим видением.

Несмотря на разностороннюю трактовку, вышеприведенные определения не раскрывают в полной мере особенности стратегического управления в нынешних условиях. Характеристики стратегического управления следует дополнить следующими:

- вариативность, т.е. разработка альтернативных сценариев развития макросреды, а значит, и коммерческого банка;
- долгосрочность – стратегическое управление рассматривает коммерческий банк на временном промежутке от 5 лет и более;
- творческая составляющая. Творческое мышление связано с всесторонним подходом к вопросу и позволяет по-новому использовать имеющуюся информацию и возможности для генерирования новаторских стратегий. Разработка стратегии представляет собой сложный, творческий процесс, который не может быть полностью стандартизирован.

Стратегическое управление в коммерческом банке предполагает своевременное предвидение изменений, способов адаптации к ним, контроль преобразований и развития банка. Оно также подразумевает непрерывное разви-

тие конкурентных преимуществ банка, выявление и реализацию потенциальных возможностей, а также нивелирование рисков, предвидение и устранение внешних и внутренних угроз и слабостей.

Определение стратегического управления и выделение его основных отличительных характеристик – всего лишь небольшая часть работы, способной обеспечить банку успешное функционирование в долгосрочной перспективе. Не менее важной, но более трудоемкой задачей является исключение основных ошибок при внедрении стратегического управления и его осуществлении.

Остановимся на следующих, на наш взгляд, важных рисках, связанных с функционированием системы стратегического управления в коммерческом банке:

- риск отождествления стратегического управления со стратегией развития коммерческого банка;
- риск использования «универсальных» стратегий;
- риск неверного понимания результатов моделирования картины будущего для целей стратегического управления;
- риск необоснованного сужения пространства стратегического управления.

Первый риск олицетворяет отождествление стратегического управления в коммерческом банке со стратегией развития коммерческого банка. Это серьезная ошибка, поскольку стратегическое управление не сводится только к выработке стратегии, которая является его результатом и ключевым документом банка в модели стратегического управления [7, с. 124].

С течением времени изменяются условия функционирования коммерческого банка – внешняя среда дестабилизируется, открываются новые и исчезают привычные возможности, появляются новые угрозы. То, что в принятой стратегии развития коммерческого банка было конструктивным и эффективным, со временем может превратиться в свою противоположность. Для преодоления этой проблемы и существуют такие этапы стратегического управления, как контроль, мониторинг макросреды, внесение корректировок в принятую стратегию.

Понятие «стратегия» ассоциируется с некоторой стабильностью, в то время как понятие

«стратегическое управление» принято связывать с динамикой. Поэтому, на взгляд автора, крайне важным является осознание того, что стратегия предоставляет возможность реагировать на происходящие сейчас изменения и планомерно двигаться к намеченной цели, а парировать негативные последствия предполагаемых или неожиданных изменений позволяет стратегическое управление. Задача стратегии – последовательное достижение поставленных стратегических целей, задача стратегического управления – создание возможности быстрой адаптации к неожиданным изменениям условий с помощью заранее запланированных действий и гибкого изменения методов ведения бизнеса.

На сегодняшний день именно модели управления, в том числе стратегического управления, формируют конкурентные преимущества коммерческих банков, поскольку время конкуренции товаров и услуг прошло, наступило время конкуренции моделей управления [8].

Второй риск обусловлен тем, что некоторые руководители воспринимают результаты стратегического управления других банков (стратегии их развития) как универсальный способ достижения тех же целей либо своих целей при небольшой модификации стратегии. Риск заключается в применении не существующей «хорошей» либо «универсальной» банковской стратегии.

Стратегия – это сугубо индивидуальный план развития конкретного коммерческого

банка, который не всегда, а в большинстве случаев никогда не подходит для другого банка. Стратегия является результатом комплексного анализа индивидуальной внутренней и внешней среды конкретного банка с учетом его индивидуальных целей, стратегического видения и возможностей, а значит, не может быть одинаковой для всех банковских организаций. Стратегия – это строго индивидуальный результат стратегического управления в каждом конкретном банке. Не существует универсальной стратегии. Существуют стратегии, которые сработали в определенный период времени в определенном банке при определенных условиях.

Третий риск возник в результате распространения заблуждения, что стратегическое управление позволяет банку моделировать точную и детальную картину будущего. Выработываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего банка – это не детальное описание его внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должен находиться банк в будущем, какую позицию он должен занимать на рынке. Причем все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет ли банк в будущем в конкурентной борьбе.

Поэтому резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда неожиданно возникают новые возможности для банковского

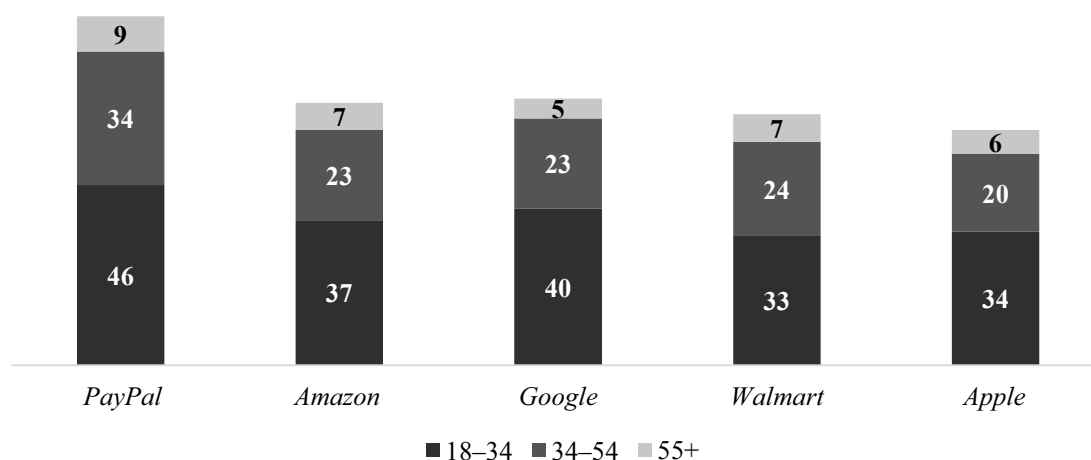


Рис. 2. Структура потребителей, готовых воспользоваться банковскими услугами небанковских организаций, % [12]

бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для банка. Особенно трагическими последствия неверного прогноза бывают для тех банков, которые придерживаются безальтернативного пути функционирования либо же реализуют стратегию, которая не поддается принципиальной корректировке. Впрочем, при любой стратегии (удачной и не очень) банк должен уметь быстро адаптироваться к изменившимся условиям, поскольку повышение адаптационных возможностей коммерческих банков в сложившихся условиях является необходимостью [9, с. 5].

Еще одним, особенно распространенным в современных условиях, риском является риск того, что широта стратегического управления часто необоснованно сужается. При анализе внешней среды банковские аналитики рассматривают в качестве конкурентов только другие коммерческие банки, не обращая внимания на то, что в недалеком прошлом на рынке банковских услуг появились новые игроки. Чтобы конкурировать с ними, банкам необходимо уже сейчас разрабатывать и внедрять соответствующие стратегии, но из-за недостаточно широкого взгляда на конкурентную среду рынка банковских услуг стратегическое управление далеко не каждого банка на сегодняшний момент задается этим вопросом.

Согласно исследованию *McKinsey&Company*, к 2025 г. под угрозу может попасть доля банковских доходов и прибыли в размере от 10 до 40% и от 20 до 60% соответственно [10], что является серьезным поводом для беспокойства. А снижение уровня доверия населения к банкам (за 2015 г. он снизился на 18%) лишь усугубляет ситуацию [11]. Более половины потребителей в трех возрастных группах готовы воспользоваться банковскими услугами таких компаний, как *PayPal*, *Google*, *Amazon*, *Walmart*, *Apple* (рис. 2) в случае, если таковые будут предложены.

Таким образом, сужение широты стратегического управления в коммерческом банке может привести к проигрышу коммерческих банков в конкурентной борьбе за клиентов с некредитными организациями.

Литература

1. Драгомирецкая О.В. Стратегическое управление в современном коммерческом банке: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. СПб., 2009. 19 с.
2. Между стратегией и тактикой. Исследование PwC в России [электронный ресурс] // PwC публикации. URL: <http://www.pwc.ru/russianboards> (дата обращения: 10.06.2016).
3. Просалова В.С., Смольянинова Е.Н. Роль стратегии в стратегическом управлении кредитной организацией // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 12–1. С. 145–148.
4. Банковский менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. 4-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2016. 554 с.
5. Тысячникова Н.А., Юденков Ю.Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология. М.: КНОРУС: ЦИПСИР, 2013. 312 с.
6. Стандарт качества организации стратегического управления в кредитной организации (ред. от 01.02.2010) [Электронный ресурс] // Стандарты качества АРБ. URL: <http://arb.ru/arb/bureaux-and-committees/29634/quality-standards/> (дата обращения 10.06.2016).
7. Гаранина Е.Н. Формирование рискованной стратегии как фактор повышения финансовой устойчивости коммерческого банка // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. № 7. С. 123–126.
8. Апрельские тезисы: что сказал Греф после поездки в Кремниевую долину [Электронный ресурс] // Youtube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ANN-DtKSpnY> (дата обращения: 10.06.2016).
9. Амосова Н.А. Банковское дело России: адаптация к новым условиям или смена парадигмы развития? // Банковские услуги. 2015. № 3. С. 2–6.
10. McKinsey. The fight for the customer. McKinsey Global Banking Annual Review 2015 [online] // McKinsey Featured Insights. URL: <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-fight-for-the-customer-mckinsey-global-banking-annual-review-2015> (date of access: 10.06.2016).
11. Исследование аналитического центра НАФИ [Электронный ресурс] // НАФИ. – URL: <http://nacfin.ru/doverie-naseleniya-k-bankam-stabilizirovalos/> (дата обращения: 10.06.2016).
12. Accenture. Beyond the Everyday Bank, 2016 [online] // Accenture. High performance. Delivered. URL: https://www.accenture.com/t20160502T051308_w_/us-en/_acnmedia/PDF-10/Accenture-Banking-Beyond-Everyday-Bank-pdf.pdf#zoom=50 (date of access: 10.06.2016).