

Л.А. Гузикова

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет,
guzikova@mail.ru

Развитие банковского сектора России в современных условиях характеризуется насыщенностью рынка по основным видам банковских услуг и ограниченностью сфер прибыльного размещения ресурсов. Банки предлагают клиентам широкий спектр продуктов и услуг, причем банки часто начинают развивать определенные продукты или услуги еще до того, как у потенциальных клиентов сформируется платежеспособная потребность в них или появятся технические возможности пользования ими.

Внедрение стратегического управления в системе коммерческих банков представляется своевременным, так как для этого имеются основные предпосылки и вместе с тем есть резерв времени, обусловленный объективно низкими темпами формирования спроса на банковские продукты и услуги. Таким образом, коммерческие банки имеют возможность реализовать «золотой» принцип планирования, который, заключается в том, чтобы «оказываться в нужном месте в нужное время, но не раньше и не позже, в умении ждать и подготавливать внутренние процессы к изменениям» [1].

Стратегическое управление в коммерческом банке должно охватывать все сферы его деятельности и все структурные подразделения, координируя их взаимодействие и направляя усилия на решение стратегических задач. Участие в разработке стратегии лиц, которые в конечном итоге будут нести ответственность за ее реализацию, позволяет трансформировать задачи стратегического планирования в непрерывный процесс стратегического управления деятельностью банка.

Внедрение стратегического управления в коммерческом банке должно быть ориентировано на решение следующих основных задач:

- концентрация усилий и координация действий менеджеров всех уровней, рационализация использования ресурсов на основе выявления главных проблем и отделения их от второстепенных, не имеющих большой значимости для банка;

- формирование у акционеров четкого понимания целей и задач функционирования банка в средне- и долгосрочной перспективе;
- создание системы мотивации сотрудников на выполнение стратегических задач, формирование корпоративной культуры банка;
- формирование имиджа банка в глазах его реальных и потенциальных клиентов, партнеров, конкурентов;
- создание эффективного механизма стратегического управления деятельностью банка на основе регулярного использования процедур стратегического анализа, планирования и контроля.

Стратегия должна создавать и развивать долгосрочные конкурентные преимущества банка и обеспечивать его нормальную жизнедеятельность и развитие при любых экономических условиях.

Для успешного осуществления стратегического управления разработанная стратегия развития банка должна быть согласована с процедурами оперативного управления, что достигается путем разработки сценариев развития и планов мероприятий, способствующих выполнению миссии банка и достижению поставленных целей. Следует составлять несколько сценариев развития внешних факторов и соответствующих стратегий банка – пессимистический, средний и оптимистический, что позволяет получить сценарное дерево развития банка. Для полноценного анализа и идентификации факторов риска целесообразно производить расчет параметров риска стратегии и предварительную экспертизу стоимости реализации стратегий, адекватности планируемых ресурсов, источников и объемов финансирования.

Стратегические цели предполагают тактические решения – способы извлечения прибыли из операций, сроки и условия их исполнения, а также вариантный регламент исполнения и спектр предлагаемых банковских услуг, план роста валюты баланса и капитала банка, клиентской базы, структуру и динамику активов и пассивов банка, план по величине прибыли и т.п..

Цикл стратегического управления деятельностью коммерческого банка может быть представлен как процесс реализации его стратегического потенциала. Внешние факторы, влияющие на этот процесс, следует разделить на персонализированные и обобщенные. Влияние внешних факторов проявляется в состоянии потенциала, выборе методов управления и достижимом уровне реализации потенциала. Развитие активов и пассивов следует анализировать как по отдельности, так и в комплексе, учитывая, что:

1) желаемое состояние активов предполагает выполнение определенных требований к пассивам и наоборот, желаемое состояние пассивов может быть реализовано только в случае соответствия активов определенным условиям;

2) состояние активов обуславливает возможности формирования пассивов и наоборот, состояние пассивов очерчивает круг возможностей по формированию пассивов.

Необходимо четко выделить наборы конкурентных стратегий, относящихся к развитию активов и пассивов, и сформулировать портфельную стратегию, обеспечивающую их интеграцию.

Стратегические цели банка должны получить свое воплощение в стратегических показателях, которые являются обобщающими по отношению к показателям текущей деятельности. Наиболее известной парадигмой, позволяющей обеспечить соответствие текущей деятельности организации ее стратегическим целям, является сбалансированная система показателей (*Balanced ScoreCards, BSC*). Главным достижением *BSC* является признание важной роли в оценке результатов работы организации нефинансовых показателей, то есть тех, для которых невозможно получить непосредственное денежное выражение. В соответствии с парадигмой *BSC* финансовые показатели организации являются функцией от нефинансовых параметров, что обуславливает необходимость первоочередной ориентации долгосрочной стратегии развития организации на улучшение именно этих параметров.

Нефинансовые показатели позволяют выявлять существующие проблемы организации и определять потенциальные точки роста, что особенно важно для коммерческого банка как финансового посредника.

Учет таких показателей осуществляется с помощью набора ключевых показателей эффективности (*Key Performance Indexes, KPI*), разбиваемых, как правило, на четыре группы:

- Компетентность и мотивация сотрудников;
- Качество внутренних бизнес-процессов;
- Степень удовлетворения и лояльности клиентов;
- Финансовые показатели. [2]

На наш взгляд, наряду с перечисленными выше группами показателей в процессе стратегического управления деятельностью коммерческого банка обязательным является использование показателей, характеризующих риск стратегии. В качестве показателей риска могут использоваться, например, показатели обоснованности, напряженности и сбалансированности планов.

Исследование теоретических положений стратегического управления, обобщение теории и практики банковской деятельности и анализ типичных ошибок банковских стратегий позволили сформулировать принципы, которые должны соблюдаться на всех этапах стратегического управления деятельностью коммерческого банка [3]:

1) **научная обоснованность и достоверность данных, используемых в процессе стратегического управления.** Стратегическое управление деятельностью банка должно опираться на достоверные данные о фактах и событиях и правильную научно-обоснованную интерпретацию действительных фактов и событий. Особую осторожность следует соблюдать при применении методов формальной логики – индукции, и формализованных математических методов – интерполяции и экстраполяции. Для реализации стратегического управления важны а) правильная оценка емкости рынка с учетом значительных региональных диспропорций и экономической стратификации населения России; б) правильное позиционирование банка в определенных сегментах финансового рынка, что особенно существенно при выборе стратегий роста, так как многие сегменты рынка в настоящее время являются ограниченными и с большой вероятностью останутся таковыми в обозримом будущем; в) правильный выбор времени выхода на рынок, так как существует реальная опасность преждевременного выхода на неразвитый рынок;

2) **реалистичность и выполнимость стратегии.** Формирование видения будущего должно производиться на основе сочетания прагматического и идеалистического подходов, а разработка стратегии базироваться на комплексном использовании методов *RDS (Resource Driving Strategy)*, *CDS (Condition Driving Strategy)* и *ADS (Ambition Driving Strategy)* и правильной оценке приспособленности рыночных сегментов для освоения с учетом ресурсной обеспеченности банка. Согласование ресурсов и потребностей в них для подсистем различного уровня путем преодоления противоречий и несоответствий, ранжирования потребностей и подготовка управленческих решений в форме прогнозов, планов и бюджетов. Применение метода *ADS*, обусловленное необходимостью присутствия банка на финансовых рынках и осуществления посреднической деятельности, в обязательном порядке должно подкрепляться использованием методов управления стратегическими рисками;

3) **вариантность стратегии.** Учет возможных вариантов динамики внешней среды следует осуществлять на основе сценарного подхода с обязательным проведением анализа достижимости поставленных целей в рамках каждого сценария, определением областей устойчивости траекторий развития и чувствительности целей к изменению внешних факторов;

4) **инновационная направленность стратегии.** Сохранение банком достигнутых позиций на рынке и их улучшение требуют непрерывного обновления и постоянного совершенствования, что возможно только при условии креативного и инновационно ориентированного управления деятельностью банка и создания стимулов к повышению эффективности деятельности всех подразделений и служб банка и каждого сотрудника. Непрерывная последовательность инновационных циклов превращает банк в самообучающуюся систему, находящуюся в постоянном процессе самообновления и самосовершенствования;

5) **прозрачность стратегии.** Стратегические цели, пути их достижения и тактические соображения должны быть открытыми и ясными для всех заинтересованных лиц как внутри банка, так и вне его. Технологии двойных стратегий приводят к созданию и усилению противоречий между разными группами заинтересованных лиц, что отрицательно сказывается на деловой атмосфере внутри банка и на его имидже. Руководителям банка следует адекватно оценивать потенциал менеджерских технологий, направленных на создание образа банка и его восприятие персоналом и внешними референтными группами;

6) **сбалансированность системы показателей стратегического управления.** Система стратегических показателей должна быть непротиворечивой, полной и неизбыточной, то есть должна задавать базис в пространстве контролируемых характеристик. Она должна быть согласована с показателями текущей деятельности банка, что в достаточной мере обеспечивается в рамках парадигмы *BSC*. В состав стратегических показателей должны входить как финансовые, так и нефинансовые показатели. Обязательным требованием к стратегическим показателям является их наблюдаемость и измеримость. Это означает, что о направлении изменения каждого стратегического показателя в некотором периоде можно судить по определенным наблюдаемым признакам, а

значение показателя может быть измерено прямым или косвенным способом. Косвенные способы измерения могут быть использованы для оценки стратегических показателей, достигнутых партнерами или конкурентами, и формирования таких стратегических ориентиров, как отраслевые или рыночные границы эффективности. Совокупность стратегических финансовых показателей должна позволять осуществлять стратегический контроль за соблюдением обязательных нормативов деятельности банка;

7) применение оптимизационного подхода и неухудшение стратегических показателей. Обязательным условием стратегического управления является разработка критериев, позволяющих сопоставлять значения стратегических показателей, относящиеся к разным временным периодам, и позволяющих интерпретировать стратегическое управление как задачу динамического программирования. Оптимальные значения стратегических показателей представляют собой ориентир при задании плановых значений, а близость фактических результатов к плановым и/или оптимальным значениям может рассматриваться как критерий качества управления, то есть планирования и реализации стратегических планов на каждом этапе и в целом. При согласовании стратегических и тактических решений необходимо руководствоваться принципом Беллмана, предписывающим выбирать управление на каждом шаге с точки зрения оптимизации процесса в целом. Плановое ухудшение стратегических показателей допустимо в исключительных случаях, но это должно быть обосновано либо изменениями внешних факторов, ожидаемыми с высокой степенью вероятности, либо невозможностью достижения полной сбалансированности показателей во времени, в результате чего на некоторых этапах стратегического развития улучшение отдельных параметров может сопровождаться некритическим ухудшением других. Необходимо иметь в виду, что в отличие от технических систем, где, следуя принципу Беллмана, при принятии решения на отдельном шаге следует принимать во внимание только текущее состояние, а не предшествующую траекторию, в социально-экономических системах, к которым относится коммерческий банк, предыстория может налагать дополнительные ограничения на принимаемые решения.

По нашему мнению, внедрение в коммерческом банке системы стратегического управления, базирующегося на перечисленных выше принципах, должно обеспечить планомерное и целенаправленное долгосрочное развитие банка в динамичной конкурентной среде и способствовать повышению согласованности состава и качества банковских продуктов и услуг с потребностями рынка и укреплению взаимного доверия между банком и его клиентами.

Литература:

1. Бухтин, М.А. Методы управления стратегическими рисками. / М.А. Бухтин // Управление финансовыми рисками. – 2005. – №3 – С. 12 – 26
2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Изд-во: Олимп-Бизнес, 2006 – 304 с.
3. Гузикова, Л.А. Принципы стратегического управления деятельностью коммерческого банка / Л.А. Гузикова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2008. – № 5. – С. 219–227