

## ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БАНКА В РОССИИ

### RUSSIAN BANK ACTIVITY STRATEGIC MANAGEMENT PROBLEMS

В. Б. Погосьян,  
аспирант

*Основными проблемами стратегического управления деятельностью большинства российских банков являются: отсутствие адаптивности элементов функционирования банка к изменениям внешних и внутренних условий бизнеса; устаревшая система клиентского обслуживания; традиционные механизмы управления ликвидностью и рыночными рисками; отсутствие системы, согласующей интересы участников процессов стратегического управления с целями банка. Намечены пути преодоления трудностей в стратегическом управлении деятельностью банка.*

*Main strategic management problems characteristic for the majority of Russian bank are: absence of systems making it possible to adapt bank activity elements to changing outer and inner business conditions; obsolete client service system; traditional liquidity and risk management mechanisms; absence of systems of coordinating bank strategic management process participants' interests with the banks aims. Ways of overcoming basic difficulties in bank activity strategic management are defined.*

*Problèmes principaux de l'administration stratégique subits à la majorité des banques russes sont: l'absence des systèmes qui fait possible d'adapter les éléments d'activité du banque aux changements des conditions d'entreprise extérieurs et intérieurs; systèmes obsolètes du service des clients; mécanismes traditionnels d'administration de la liquidité et des risques; absence des systèmes à coordonner les intérêts du chaque participant du processus d'administration stratégique aux buts du banque. On définit les voies à surmonter les difficultés dans l'administration stratégique d'activité des banques.*

*Es gibt die folgende Hauptproblemen strategischer Verwaltung die für Mehrheit Russischer Banken charakteristisch sind: Mangel an Systemen die verschiedene Banktätigkeitsarten an verändernden außen bzw. inneren Businessbedingungen anpassen könnten; veraltete Kundenservicesystemen; traditionelle Verkaufsmöglichkeit- und Risikoverwaltungsmechanismen; Mangel an Systemen die Interesse der Strategieverwaltungsteilnehmer mit Bankzielen koordinieren könnten. Man definiert die Wege die Schwierigkeiten der strategischen Banktätigkeitsverwaltung zu überwältigen.*

**Ключевые слова:** банк, стратегическое управление, деятельность, проблема, система, механизм, преодоление.

**Key words:** bank, strategic management, activity, problem, system, mechanism, overcoming.

**Mots clefs:** banque, administration stratégique, activité, problème, système, mécanisme, surmontation.

**Schlüsselwörter:** Bank, strategische Verwaltung, Tätigkeit, Probleme, Systeme, Mechanismus, Überwältigung.

Теоретические основы стратегического управления и планирования, бюджетирования, управления рисками, управления активами-пассивами и инвестиционной оценки развиваются обычно независимо. В работах, посвященных проблемам построения систем стратегического менеджмента, объектом исследований является компания.

Банк является особым объектом финансового управления. Во-первых, из-за того, что он работает в сфере финансовых услуг, и его основные активы являются финансовыми. Во-вторых, из-за специфики регулирования банковского сектора, которая предъявляет особые требования к финансовым показателям банка, характеризующим его устойчивость. Работы, в которых были бы комплексно рассмотрены все аспекты построения систем стратегического управления банком, встречаются крайне редко. Среди западных источников, известных в России, можно назвать монографии Джозефа Ф. Синки мл. [8] и Питера С. Роуза [7]. Среди российских – работу Ю.С. Масленченкова [5]. К сожалению, первые описывают исключительно опыт западных банков, требующий российской интерпретации и привязки к современной экономической ситуации. Последняя была издана в 1998 году, с тех пор специфика деятельности российских банков существенно изменилась. Поэтому задача создания современной концепции

построения системы стратегического управления банком чрезвычайно актуальна.

Стратегическое управление можно определить как процесс управления развитием компании и сохранением соответствия стратегии и организации ее деятельности изменениям внешних и внутренних условий. Хотя перечень функций менеджмента при этом не меняется, меняются их задачи и содержание. Основные изменения в системе стратегического управления, по сравнению с классической парадигмой менеджмента, касаются процессов стратегического планирования. Изменчивость среды требует постоянной корректировки стратегии, а, в случае необходимости, и обновления всей совокупности стратегических целей и программ в режиме реального времени.

Отсутствие адаптивного характера планирования – главная проблема неэффективности управления деятельностью банка в постиндустриальной среде. При этом необходимость адаптации планов нельзя интерпретировать как отказ от их выполнения. Можно выделить следующие объективные причины изменения планов: появление более прибыльных направлений деятельности и сегментов рынка и более привлекательных для потребителей продуктов и услуг; изменение уровня рисков раз-

личных направлений деятельности по сравнению с первоначально запланированным; появление возможностей (стратегических окон), в будущем способных существенно увеличить денежные потоки компании; действия конкурентов, не позволяющие выйти на целевые объемы продаж; изменение тенденций развития рынка; переориентация спроса на предлагаемые банком продукты и т.п.

Для выбора моментов, требующих изменения стратегических планов, и для определения сущности этих изменений в системе управления должны быть сформированы механизмы адаптации стратегии. Необходимыми условиями формирования адаптивных механизмов планирования являются создание систем индикаторов, позволяющих заранее выявлять основные угрозы и возможности среды, и организация мониторинга этих показателей. Данные функции разумнее всего реализовать в системе управленческого учета, позволяющей сформировать единое информационное пространство для всех участников процесса управления кредитной организацией. Именно такой подход необходим для создания унифицированных систем координации и контроля финансовых потоков банка, действующих в режиме реального времени. Отсутствие таких инструментов – это вторая проблема стратегического управления.

Третьей проблемой стратегического управления деятельностью банка является отсутствие в клиентском обслуживании новых качеств, помогающих устанавливать партнерские отношения с клиентами и в режиме реального времени узнавать об изменениях в их предпочтениях. Это особо актуально для российской банковской системы в силу обострения конкуренции на рынке банковских услуг и процессов глобализации. Современные средства связи сделали мировой финансовый рынок лидером и движущей силой всего процесса интеграции национальных экономических систем и все больше стирают национальные границы для банковского капитала. По мере роста инвестиционного рейтинга России, иностранные банки расширяют свое присутствие на российском рынке.

Помимо конкуренции внутри банковского сектора, на рыночные позиции банков наступают небанковские финансовые учреждения (инвестиционные компании, управляющие компании, страховые компании, негосударственные пенсионные фонды и т.д.), претендующие на ресурсы корпоративных и частных клиентов банков, а также предприятия нефинансового сектора, нацеленные на сегмент рынка розничного кредитования. При этом они не попадают под требования банковского регулирования, что создает им определенные конкурентные преимущества.

Ответом на обострение конкурентной борьбы на рынке банковских услуг должно стать совершенствование процессов клиентского обслуживания и развитие линейки банковских продуктов. Кредитные организации могут использовать здесь дополнитель-

ные преимущества, связанные с тем, что только они имеют право на осуществление расчетно-кассового обслуживания. В его процессе возникают неснижаемые остатки на счетах до востребования, которые, с одной стороны, имеют невысокую стоимость, в отличие от срочных депозитов, а с другой стороны, являются, по сути дела, долгосрочными пассивами. Возможность их длительного использования зависит от удовлетворенности клиентов и имиджа банка. Поэтому выстраивание партнерских, долгосрочных отношений с клиентами должно стать центральной задачей стратегического банковского менеджмента.

Решение данной проблемы должно быть сфокусировано на формировании клиента кредитной организации, лояльного к ней и связанного с ней не только текущими договорами, но и своими стратегическими планами. Для этого необходимо обеспечить индивидуальный подход к построению клиентского обслуживания, требующий децентрализации принятия управленческих решений в отношении условий предоставления банковских продуктов и организации постоянного обоюдывыгодного информационного взаимодействия с клиентом. Например, при предоставлении услуги по организации казначейского управления, в рамках которой кредитная организация обязывается контролировать выполнение сметы и другие денежные потоки клиента по поручению ее руководства на условиях аутсорсинга [4].

Негативным последствием децентрализации управления и стремления к удовлетворению индивидуальных запросов клиента будет возрастание позиционных рисков банка, так как условия кредитования могут быть не согласованы с условиями привлечения ресурсов, что приведет к росту уровня валютного и процентного рисков, а также риска несбалансированной ликвидности.

Банк, имеющий разветвленную территориальную сеть, сталкивается также с проблемой несовпадения моментов и объемов привлечения и размещения ресурсов в различных точках продаж. Регулирование процентных ставок и объемов активов и пассивов региональных подразделений становится сложной задачей, так как практика их установления подразделениями головной конторы противоречит децентрализации. Отказ же от регулирования приводит к игнорированию филиалами требований по согласованию активов и пассивов из-за того, что ответственность за эти процессы ложится, в конечном итоге, на Казначейство банка.

В связи с этим, четвертой проблемой эффективности стратегического управления банком является создание более гибких, по сравнению с традиционными, механизмов управления ликвидностью и рыночными рисками. Подобный механизм может быть реализован через формирование адекватной системы трансфертного ценообразования, которая должна стать мотивационной, а не адми-

нистративной основой согласования финансовых решений, децентрализованно принимаемых в различных точках продаж кредитной организации.

Усиление конкуренции внутри банковского сектора приводит к выравниванию ставок привлечения и размещения ресурсов на всех сегментах российского финансового рынка и к постоянному сокращению процентного спреда.

Выходом из такой ситуации, как показала западная практика в 80–90-е годы прошлого столетия, является повышение доли непроцентной составляющей прибыли банка, а также сокращение издержек. Последнему способствует внедрение процессного управления и современных информационных технологий, позволяющее лидерам мировой банковской индустрии работать на марже до 1%. При этом управленческая нагрузка на зарабатывающие подразделения не делает их рентабельность отрицательной, как это часто происходит во многих российских банках. Поэтому, для преодоления этой, пятой по счету, проблемы стратегического управления деятельностью банка необходимо внедрение современных систем управления рентабельностью и эффективностью.

Конкурентоспособность банка в современных условиях зависит также от правильности его рыночной ориентации и специализации. Быть универсальным в настоящее время могут позволить себе только крупные банковские группы, обладающие достаточным финансовым потенциалом для инновационного развития всех видов банковских и сопутствующих им услуг. Небольшие финансовые институты в развитых странах, как правило, не могут позволить себе подобной роскоши. Для них оптимальный выход из положения – поиск подходящих рыночных ниш и использование образа «соседского» банка [6].

Кредитные организации стран с развитой рыночной экономикой по результатам многолетней банковской практики научились сочетать стратегию роста и универсализации со стратегией эффективности и специализации. В первом случае, в условиях экономического роста зарубежные банки фокусируют свою стратегию на расширение бизнеса, привлечение новых клиентов, внедрение новых продуктов, освоение новых регионов, технологий и т.д. Во втором случае, при появлении признаков надвигающегося финансового кризиса банки сразу перестраивают свою стратегию, делая упор на повышение отдачи и эффективности каждого актива и клиента, повышение качества предлагаемых услуг, продаже нерентабельных отделений и/или направлений бизнеса и активов, сокращение персонала, повышение требований к его эффективности.

Российские банки до недавних пор придерживались принципа универсализации в обслуживании

клиентов. Однако в настоящий момент наблюдается процесс кластеризации кредитных учреждений, демонстрирующий появление специализации в банковском секторе России, что подтверждает исследование, проведенное журналом «Эксперт» по заказу Института общественного проектирования. В ходе него были определены такие типы кредитных учреждений как: универсальные банки; банки «корпоративные кредиторы»; розничные банки «полного цикла»; розничные банки перекрестного фондирования; инвестиционные банки; ипотечные банки; банки для финансирования ВЭД и прочие банки.

В целом можно сделать вывод о том, что отсутствие диверсификации и постоянного изменения специализации банковского бизнеса также является проблемой, определяющей эффективность систем стратегического управления банков. Для обеспечения быстрого и эффективного перераспределения ресурсов в условиях изменения рыночной ориентации и специализации необходимо иметь инструменты финансового моделирования и прогнозирования, позволяющие оценить и выбрать оптимальные сценарии проводимых изменений.

Научные достижения постиндустриальной эпохи оказывают и специфическое негативное воздействие на систему рыночных отношений, выражающееся в возрастающей нестабильности. Поэтому кредитные организации вынуждены будут действовать в кризисных ситуациях, становящихся перманентными.

В связи с этим, современные системы стратегического управления банком должны быть пригодны к постоянному антикризисному управлению, основанному на эффективной системе риск-менеджмента. Это требование можно выделить в качестве еще одной проблемы эффективности банковского управления. Современный мировой финансовый кризис показал, что стандартные подходы к управлению рисками, разработанные Базельским комитетом по банковскому надзору и применяемые национальными регулирующими органами, не обеспечивают банкам необходимой устойчивости. Нужна разработка продвинутого подходов.

Требования среды к созданию механизмов адаптации стратегий банка, повышению качества клиентского обслуживания, постоянному совершенствованию бизнес-процессов и снижению издержек, а также оперативному реагированию на возникающие при этом риски свидетельствуют о необходимости применения децентрализованного подхода к организации деятельности различных направлений бизнеса, при этом децентрализация не должна превращаться в неуправляемость.

Первым шагом к децентрализации является создание дивизиональных структур, в которых хозяйственную самостоятельность приобретают отдельные бизнес-направления (стратегические

бизнес-единицы). Поэтому, современная теория управления все чаще склоняется к выводу о том, что для эффективного решения данной задачи необходимо сломать традиционные бюрократические (командные) организационные структуры, а вместо них создать адаптивные, использующие опыт самоорганизации сложных систем. Неформальные организационные структуры построены на принципе горизонтальной, а не вертикальной децентрализации системы управления [1].

Горизонтальная децентрализация наделяет хозяйственными полномочиями команды, решающие связанные задачи. При этом объединение команд в рамках единой организационной структуры происходит далеко не всегда. Примером может быть использование сетевого принципа организации деятельности компании, когда она передает функции продаж своим партнерам, а также создание венчурных и инновационных структур, решающих задачи инновационного развития организации и при этом остающихся независимыми от ее основного управленческого аппарата [3].

Таким образом, децентрализация процессов принятия управленческих решений при сохранении контроля деятельности банка является одним из наиболее важных инструментов решения данной проблемы стратегического управления банка.

Если менеджмент при реализации функции организации не найдет механизма, нейтрализующего противоречия, присущие организационной структуре, процесс роста компании рано или поздно приведет к ее неуправляемости, а затем и к гибели, как это обычно и происходит. Очевидно, что механизм согласования интересов всех участников процесса деятельности организации не может быть чисто административным: жесткое соблюдение принципа принятия хозяйственных решений на основе распоряжений или акцептов вышестоящего руководства с последующим контролем их выполнения делает крупную организацию слишком неповоротливой в условиях современного рынка. Естественно координировать действия элементов организационной структуры, используя системы их мотивации [2].

Соответственно, отсутствие системы мотивации, согласующей интересы участников процессов стратегического управления с целями банка является еще одной проблемой, мешающей обеспечению эффективности системы банковского менеджмента.

Перечисленные выше слабые стороны традиционных подходов к построению систем стратегического управления деятельностью банка объясняются не только различными критериями их эффективности, используемыми различными группами акционеров, но и недостаточной проработанностью данной темы в экономической теории.

#### Библиографический список

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА: учебник. М.: Эксмо, 2005.
2. Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. М.: ИКЦ «ДИС», 1997.
3. Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблем инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и умело поддерживать его рост. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 194–198.
4. Любомудров Д.В. Небанковские Кредитные организации как инструмент для повышения инвестиционной привлекательности российских проектов. Источник // [http://www.ntax.ru/library/nebankovskie\\_kred.htm](http://www.ntax.ru/library/nebankovskie_kred.htm)
5. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке. М.: Перспектива, 1996.
6. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
7. Роуз Питер С. Банковский менеджмент: предоставление финансовых услуг. М.: Дело ЛТД, 1995.
8. Синки, Джозеф Ф.,мл. Управление финансами в коммерческих банках. М.: Catallaxy, 1994.