

**Полулях Юлия Викторовна**

студент, Южноуральский государственный университет

г. Челябинск

**Жданова Нина Викторовна**

канд. экон. наук, доцент кафедры «Банковское дело»,

Южноуральский государственный университет

г. Челябинск

## **Стратегическое управление коммерческим банком: основные понятия, этапы и виды существующих стратегий**

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 производства 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 со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [8].

Весь процесс стратегического управления можно разбить на 5 этапов:

1. Стратегический анализ (или анализ среды)
2. Определение миссии и целей
3. Разработка (либо выбор уже существующей) стратегии
4. Реализация стратегии
5. Оценка и контроль выполнения стратегии

Рассмотрим каждый 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 достичь своих целей.

Анализ среды состоит из:

- макроокружения (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 внутренний потенциал самого коммерческого банка: кадры организации, финансы организации, маркетинг и т.п. ).

#### Определение миссии и целей.

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

#### Выбор стратегии.

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.

Можно сделать вывод о том, что, сколько существует коммерческих 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 нами была составлена таблица, в которой отражены основные классификации современных стратегий и их характеристика.

***Таблица №1. Классификации стратегий коммерческого банка.***

№	признаки	стратегия, автор	характеристика
1	по уровням принятия решений в банках	Корпоративная (или портфельная);  Деловая (бизнес-стратегия)  Функциональная   Оперативная (чаще всего включена в функциональную)	✓ характеризует общее направление роста банка, развития его производственно - сбытовой деятельности; ✓ обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества банка; ✓ занимается распределением ресурсов отдела и поиском эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии; ✓ используется при решении повседневных оперативных задач.
2	в зависимости от характера развития организации	Стратегия стабильности  Стратегия роста	✓ сосредотачивает внимание на уже имеющихся направлениях бизнеса; ✓ направлена на расширение рыночной деятельности, увеличения активов компании, росте объемов инвестирования;

		Стратегия сокращения (Автор М.М. Алексеева)	✓ реализуется обычно тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения операционной эффективности
3	по уровню развития организации (банка)	Стратегия захвата  Стратегия приспособления Стратегия выживания (Автор Н.С. Казанкова)	✓ увеличение оборота; увеличение доли рынка; расширение сети; создание имиджа динамики; ✓ сохранение уровня прибыли и доли рынка; ✓ выжить, смело встретить кризис, обрести свободу действий.
4	в основе результаты прогнозирования и выбор приоритетов банка	Стратегия прорыва  Эволюционная стратегия (выживания) (Автор К.А. Волков)	✓ развитие и укрепление позиций на уже освоенном рынке на основе модернизации и господдержки; ✓ улучшающие инновации и, как правило, не связана с поддержкой государства.

Однако, несмотря на то, что коммерческий банк может применять на разных уровнях не одну, а несколько стратегий, в любом банке существует одна **базовая (главная, генеральная) стратегия**, относительно которой и осуществляется вся его деятельность.

Для достижения успеха стратегии всех уровней 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, т.к. 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 задачи:

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

Анализируя текущую ситуацию российского рынка банковских услуг, можно выделить следующие перспективы развития российских коммерческих банков, которые позволят определить их стратегии.

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 [11].

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 [11].

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 2014 года, но и в последующие 5 — 10 лет.

Челябинская область традиционно рассматривается экспертами финансового рынка в качестве региона, весьма привлекательного для кредитно-финансовых учреждений. В первую очередь, это связано с наличием в области платежеспособного спроса на банковские услуги, во всех основных сегментах рынка. Данный спрос обусловлен достаточно стабильным уровнем развития экономики Южного Урала. Так, в Челябинской области расположен ряд крупных промышленных предприятий, заинтересованных как в постоянном обслуживании финансовых потоков, так и в долгосрочном кредитовании программ технического перевооружения. Кроме того, в области развивается средний и малый бизнес, нуждающийся в высокотехнологичных банковских продуктах и доступе к дешевым финансовым ресурсам [6].

Сегодня Челябинске и Челябинской области работает 72 банка, из которых 11 % местные. Большую часть рынка занимают представительства федеральных банков. Иностранные банки - 10 %.

Нами была составлена сравнительная таблица, которая позволила рассмотреть основные стратегии коммерческих банков, наиболее популярных на челябинском финансовом рынке.

**Таблица №2. Основные стратегии коммерческих банков, присутствующих на челябинском финансовом рынке.**

№	Название банка	Место в рейтинге «100 ведущих банков России»	Стратегия	Факторы, определяющие стратегию развития
1.	ОАО «Сбербанк России»	1	Модернизация: ✓ максимальная ориентация на клиента, ✓ «индустриализация» систем и процессов Банка, ✓ новая идеология управления, ✓ развитие операций на международном рынке.	Конкурентное преимущество. Сохранение лидерства на Российском финансовом рынке; стабильность доли финансового рынка России; укрепление позиций на международном рынке.
2	ОАО «Газпромбанк»	2-3	Широкие партнерские связи с крупными российскими и международными корпорациями в различных отраслях промышленности.	Высокая конкуренция среди банков. Знание местного рынка и потребностей клиентов; широкая сеть стратегических партнеров, привлечение специализированных международных компаний
3	ОАО «Банк ВТБ»	2-3	Стратегия эффективного роста, предполагающая существенное увеличение доходов на фоне качественного улучшения их структуры и повышения эффективности бизнеса.	Конкурентоспособность и укрепление позитивного имиджа, высокое качество клиентского обслуживания.
4	ОАО «Альфа-Банк»	6	Поддержание лидерства среди частных банков России; укрепление стабильности; Увеличение прибыльности.	Конкурентное преимущество. Конкурентная борьба; финансовая стабильность; большая клиентская база, широкий ассортимент и высокое качество услуг.
5	ЗАО «Банк Русский Стандарт»	17	Расширение рынка потребительского кредитования, развитие расчетных продуктов и услуг.	Конкурентная борьба. Привлекательность рынка потребительского кредитования. Опыт по формированию

				кредитной истории клиентов; рост конкуренции со стороны банков, высокое качество банковских продуктов, высокие процентные ставки по потребительским кредитам и кредитным картам.
6	ООО «Хоум кредит энд. финанс банк»	18	Развитие розничной банковской сети в регионах и расширение спектра услуг. Цель - стать универсальным розничным банком.	Конкуренция, собственная клиентская база; Концентрация на определенных продуктах и услугах, недостаточной розничной сети в регионах.
7	ОАО «Восточный экспресс Банк»	28	Стратегия агрессивного роста и присоединения других кредитных организаций.	Конкуренция, расширение зоны влияния, способность к быстрой интеграции, финансовые возможности. Возможность для банка достаточно быстро нарастить клиентскую базу и занять лидирующие позиции на рынке финансовых услуг.

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. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : Учебно-методическое пособие, Финансовая акад. при Правительстве Рос. Федерации . – М. : Финансы и статистика, 1997 . – 248 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Научн. ред. и вст. ст. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989 – 519с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2004 – 670 с.
4. Восточный экспресс банк. - URL : <http://www.express-bank.ru/> (дата обращения 08.09.2013).
5. Гапоненко А.Н., Панкрухин А.А. Стратегическое управление: Учебник. М.: Омега-Л, 2006 - 472 с.
6. Деловой квартал. Банки в Челябинске. - URL : <http://chel.dkvartal.ru/wiki/banki#ixzz2fVG6VDYK> (дата обращения 11.09.2013 ).
7. ЗАО «Банк Русский Стандарт». - URL : [http://data.cbonds.info/organisations/58/BRS\\_Research22.02.05\\_final.pdf](http://data.cbonds.info/organisations/58/BRS_Research22.02.05_final.pdf) (дата обращения 08.09.2013).
8. Михалева Е.П. Элементы функционального менеджмента. - URL : <http://www.be5.biz/ekonomika/m011/10.htm> (дата обращения 16.09.2013).
9. ОАО «Банк ВТБ». - URL : <http://www.vtb.ru/group/strategy/> (дата обращения 08.09.2013).
10. ОАО «Газпромбанк». - URL : <http://www.gazprombank.ru/ir/ratings/> (дата обращения 08.09.2013).
11. ОАО «Сбербанк России». - URL : [http://sberbank.ru/common/img/uploaded/ir/pics/strategy\\_rus.pdf](http://sberbank.ru/common/img/uploaded/ir/pics/strategy_rus.pdf) (дата обращения 10.09.2013).
12. Плас журнал. Челябинская область: регион в фокусе. - URL : <http://www.plusworld.ru/journal/online/art140248/> (дата обращения 10.09.2013).