

Стратегический менеджмент в системе банковского обслуживания организаций



Автор статьи:

Мазорук А.В.,

аспирант кафедры

"Общий менеджмент и управление проектами"

Финансового Университета при Правительстве РФ

Mazoruk A.V.,

Financial University graduate student

E-mail: msas5@rambler.ru

Аннотация. В данной работе рассмотрены базовые особенности стратегического менеджмента в банковском секторе России и предложены составляющие его совершенствования. Предложено расширение роли регулятора, как центра распространения знаний; сформировано базовое определение, принципы и методика формирования стратегии. Особенностью предлагаемой методики

является ее структурирование в форме логических алгоритмов и формул.

Abstract. In this scientific work we consider base strategic management's parts in Russian banks area and offer some improvements. We proposal extend Central bank role to be a knowledge central in strategic management for Russian banks. We made base specific definition, some principals and methodic for create specific banks strategy. The basis of distinction between our methodic and others is its structure in form of logical algorithms and formulas.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, банковские организации, сфера обслуживания, стратегии.

Keywords: strategic management, banking organizations, services, strategy.

В современной российской практике уже присутствуют серьезные разработки вопросов стратегического менеджмента, в том числе и в банковской сфере. Однако существующие определения стратегии, предлагаемые различными учеными, значительно отличаются друг от друга: [6, с.32], [4],[5], [8, с. 139], [3, с. 33], и др. Более того, некоторые ученые отмечают, что понятие стратегии до сих пор не определено и непонятно. В противоречии с вышесказанным находятся существующие определения стратегии, которые различаются как по составу направлений, к которым ученые относят стратегию, так и по объему включаемых в определение критериев и таким образом усложняя определение путей исследования и реализации. Различные подходы к определению стратегии свидетельствуют о дискуссионности данного вопроса и отсутствии четкой парадигмы.

Для выявления составляющих стратегий, которые необходимо исследовать в данной работе на предмет применения при формировании стратегии взаимоотношений банка с клиентами, нами проведен анализ более двадцати определений и подходов к стратегии, опубликованных российскими и зарубежными учеными. Структурирование анализируемых подходов позволило выделить несколько направлений, в которых стратегии рассматриваются различными учеными (рис. 1, авторская разработка).

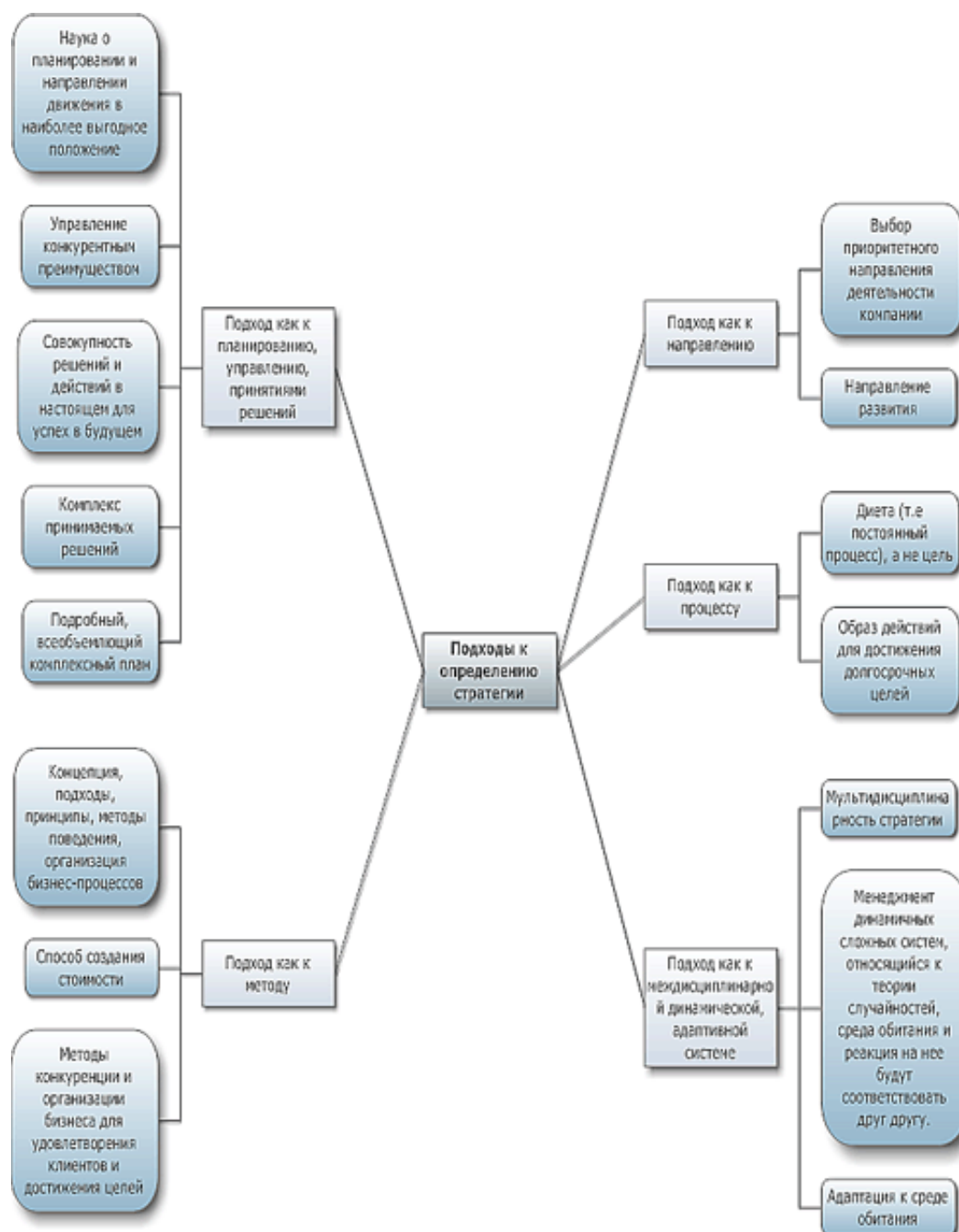


Рис. 1. Подходы к определению стратегии

Проанализировав существующие подходы, определим специфику подхода к стратегии в сфере банковского обслуживания клиентов, включая обслуживание организаций. Мы предлагаем рассмотреть построение стратегии с точки зрения *реакции* кредитной организации на внешние условия и внутренние импульсы. Это позволяет предложить следующее определение стратегии: «Стратегия в системе банковского обслуживания организаций – это плановый документ и его реализация, включающие комплекс долгосрочных целей в рамках требований регулятора, обеспечивающих достижение планов, а также соответствующую организационную структуру, процессы, ресурсы; формируемые как реакция банка на возмущения во внешней и внутренней среде для долгосрочного выживания и процветания в соответствии с миссией банка».

В исследовании приняты следующие базовые направления стратегического менеджмента, наиболее существенно влияющие на успешность формирования стратегии в системе банковского обслуживания организаций:

- Существующие теоретические наработки стратегического менеджмента.
- Внешняя среда с точки зрения классификации организаций-клиентов.
- Внутренняя среда с точки зрения организационной структуры.
- IT-решения, обеспечивающие движущий механизм реализации стратегии.

- Применяемая банками практика формирования стратегии, чтобы учесть существующий опыт.
- Требования регулятора, чтобы не выйти за установленные ограничения.
- Работа с особой группой клиентов VIP, для применения лучших практик этой группы для всего клиентского сегмента.

Доказательством слабого влияния Центрального банка на отслеживание стратегических ориентиров является отсутствие таких показателей в сводной отчетности по банковской сфере, собираемых с коммерческих банков и публикуемых Банком России. Также упоминание о стратегии отсутствует в Указании Банка России от 20.01.2009 N 2172-У «Об опубликовании и представлении информации о деятельности кредитных организаций и банковских (консолидированных) групп» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 18.02.2009 № 13395), где упоминаются только баланс, годовой отчет, отчет о прибылях и убытках (публикуемая форма) по форме отчетности 0409807, установленной Указанием Банка России № 1376-У; отчет об уровне достаточности капитала, величине резервов на покрытие сомнительных ссуд и иных активов по форме отчетности 0409808, установленной Указанием Банка России № 1376-У. Вместе с тем, в ходе исследования Методических рекомендаций по проведению проверки системы управления банковскими рисками в кредитной организации (ее филиале) (доведены письмом Банка России от 23.03.2007 № 26-Т) выявлено, что в разделе 1.8 указано: «Для достижения целей проверки системы управления рисками уполномоченным представителям Банка России рекомендуется получить и проанализировать надзорную информацию о бизнес-плане и *стратегии развития* кредитной организации». Однако, не указываются методы оценки качества стратегии, в т.ч. в части выделенной стратегии работы с клиентами/ соответствующего раздела общей стратегии.

С точки зрения плюсов и минусов существующей системы регулирования, по нашему мнению, существенным плюсом является возможность проявить предпринимательский талант отдельными банками, которые имеют наиболее квалифицированные кадры. В то же время в рамках банковской системы в целом отсутствие четкого регулирования может значительно снижать эффективность более мелких банков, обладающих менее квалифицированными кадрами и не способных разработать успешную стратегию работы с клиентами самостоятельно, без участия лучших кадров, либо без регулирования со стороны внешних органов управления.

В существующей банковской системе можно отметить отсутствие государственных регуляторов в части стратегии, что вынуждает банки самостоятельно заниматься этим в меру знаний своих сотрудников. По нашему мнению, необходимы рекомендации для обеспечения положительного влияния на всю банковскую сферу в целом. Данную роль можно возложить на регулятор как центр обучения и распространения знаний.

На основе сформулированных проблем и направлений выделим структурные блоки, которые, по нашему мнению, должны включаться в стратегию взаимоотношений банка с клиентами для решения выделенных проблем:

1. Плановый блок.
2. Блок аналитики.
3. Клиентский блок.
4. Организационный блок.
3. Блок мотивации.
4. Блок борьбы с конкурентами.
5. Блок развития CRM.
6. Блок соответствия требованиям и стратегии ЦБ.
7. Блок обращения руководителя.
8. Блок снижения рисков.
9. Блок закрытой части стратегии.

На основе сформулированных проблем и направлений сформируем принципы формирования стратегии взаимоотношений банка с клиентами.

1. Постоянное формирование и адаптация стратегии к условиям среды.
2. Быстрое отклонение неэффективных стратегий и переход к более успешным.
3. Повторное использование успешных стратегий из базы знаний.
4. Исключение повторного использования неуспешных стратегий на основе базы знаний.

5. Наличие блока оценки эффективности стратегии и качества ее реализации.

6. Наличие блока обращения руководителя к сотрудникам.

Другой стороной формирования стратегии должны являться принципы, позволяющие оценить правильность формирования стратегии. Определим такие принципы:

1. Полное соответствие сформированной стратегии установленной структуре стратегии.

2. Готовность банка к формированию стратегии в части наличия требуемых технологий, готовых к запуску для реализации стратегии.

3. Готовность банка к реализации стратегии в части наличия квалифицированных кадров, способных реализовать стратегию.

4. Декомпозиция стратегии до самого нижнего уровня организационной иерархии для связывания всей организационной иерархии в решении стратегических задач.

5. Отдельные алгоритмы работы с разными сегментами клиентской базы.

6. Наличие эффективной продуктовой матрицы, в том числе матрицы пересечения сегментов, с преимуществом продукта над сегментом.

Последующие шаги по формированию стратегии банка могут быть реализованы по стандартным методикам стратегического менеджмента, за исключением стратегии обслуживания клиентов. В части банковского обслуживания клиентов, по нашему мнению, формирование стратегии можно описать следующими логическими алгоритмами:

Формирование стратегии:

$$K = F + Z + S + O + M + D, \quad (1)$$

где F – определение направлений реализации стратегии (см. формулу 2); Z – определение закрытой части стратегии (см. формулу 3); S – сегментация клиентской базы; O – выбор организационной структуры; M – разработка мероприятий по мотивации персонала (см. формулу 4); D – разработка методологической документации.

Определение направлений реализации стратегии:

$$F = P + W - B - V - C - H + V_p, \quad (2)$$

где P – практики, от которых получен положительный эффект при взаимоотношениях с клиентами; W – альтернативные пути долгосрочного развития взаимоотношений с клиентами, сформированные с учетом изменения внешней среды; B – практики, от которых получен отрицательный эффект при взаимоотношениях с клиентами; V – ограничения внутреннего регулятора; C – ограничения внешнего регулятора; H – миссия банка; V_p – успешные практики, опробованные на группе ВИП.

Определение закрытой части стратегии:

$$Z = A + G - C - H, \quad (3)$$

где A – выбор альтернативных путей; G – разработка элементов отвлечения внимания и маскировки.

Мероприятия по мотивации персонала:

$$M = R + I + IS, \quad (4)$$

где R – обращение руководителя; I – учет показателей текущей деятельности (см. формулу 5); IS – учет показателей стратегической деятельности (см. формулу 6).

Учет показателей текущей деятельности:

$$I = V_c - N_g + F_p + F_r + F_c + F_o, \quad (5)$$

где V_c – объем взаимоотношений с клиентом (см. формулу 7); N_g – полученные негативные отзывы клиентов; F_p – финансовый результат от привлечения средств от клиента; F_r – финансовый результат от размещения средств банка у клиента; F_c – финансовый результат от комиссий, полученных от клиента за стандартные банковские операции; F_o – финансовый результат от других взаимодействий с клиентом (нестандартные услуги, обслуживание инвестиционных операций клиента и др.).

Учет показателей стратегической деятельности:

$$IS = Pz + Bz + Cs - Ms, \quad (6)$$

где Pz – пополнение базы знаний положительными практиками; Bz – пополнение базы знаний отрицательным опытом; Cs – выполнение стратегии; Ms – количество модификаций стратегии в связи с некорректным формированием исходной стратегии.

Объем взаимоотношений с клиентом:

$$Vc = a \cdot Mv + b \cdot Mt + c \cdot Ms, \quad (7)$$

где Mv – количество личных переговоров с клиентом; Mt – количество совершенных звонков клиенту; Ms – количество совершенных сделок с клиентом; a, b, c – весовые коэффициенты показателей.

Говоря о механизме применения предложенного аппарата, отметим, что формирование стратегии включает в себя не только четко выстроенные формулы. Формирование стратегии – это смесь рационального и иррационального, логики и творчества, примененных на определенных этапах формирования стратегии взаимоотношений с клиентами. Данные формулы необходимо применять, пропуская их через опыт и творческие идеи разработчиков, фактически творцов стратегии. Таким образом, отметим, что механизм формирования стратегии заключается в следовании представленным формулам в переплетении с методами творческого мышления, на основе опыта и знаний, формирующих стратегию профессионалов.

При этом разработка стратегии может потребовать нескольких итераций в рамках стратегического цикла для достижения эффективного результата. Поэтому не стоит очерчивать жесткие границы между этапами, чтобы иметь возможность возврата, переработки мероприятий этапов в соответствии с выявляемыми особенностями.

Эффективность стратегии:

$$E = Fall + Vpz + Vbz + Vpm + Vepm + Vebm + H + Hmin - Hmout + Rc, \quad (8)$$

где $Fall$ – полученный финансовый результат; Vpz – объем использования из базы знаний по положительному опыту; Vbz – объем использования из базы знаний по отрицательному опыту; Vpm – объем использования продуктовой матрицы; $Vepm$ – объем сохранения в базу знаний по положительному опыту; $Vebm$ – объем сохранения в базу знаний по отрицательному опыту; H – соответствие всех модификаций стратегии требованиям миссии; $Hmin$ – приход нового персонала; $Hmout$ – уход персонала; Rc – повторение стратегии конкурентами.

Список литературы

1. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений. Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2009.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. – СПб: Питер, 2011.
4. Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672с.
5. Тельнов Ю.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005.
6. Томпсон-мл. Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 928с.
7. Michael E. Porter, "What is Strategy" Harvard Business Review.
8. Brace D. Henderson, "The Origin of Strategy" Harvard Business Review.