Есенский Сергей Викторович. Формирование стратегии развития российского коммерческого банка : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10. - Ростов-на-Дону, 2006. - 213 с. : ил. РГБ ОД

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты формирования стратегии развития коммерческого банка в современных условиях 13

1.1. Содержание понятия стратегия развития коммерческого банка и его трансформация в условиях изменений финансово-кредитного рынка 13

1.2 Классификация существующих типов стратегий с позиции цели формирования стратегии развития коммерческого банка 38

Глава 2. Анализ обеспечивающих факторов стратегии развития коммерческого банка 60

2.1. Современные банковские технологии как фактор реализации стратегии развития коммерческого банка 61

2.2. Обоснование роли информационного обеспечения банковской деятельности как фактора стратегии развития коммерческого банка 83

2.3. Инновационная деятельность в качестве обеспечивающего фактора реализации стратегии развития коммерческого банка 104

Глава 3. Методические подходы к формированию стратегии развития

коммерческого банка 120

3.1. Определение приоритетных направлений стратегии развития и основы деятельности коммерческого банка 121

3.2. Алгоритм формирования стратегии развития

коммерческого банка 157

Заключение 189

Библиографический список 196

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**Финансово-кредитная глобализация, увеличение скорости движения финансовых потоков, потребность экономических субъектов в качественных современных финансовых продуктах, привели к существенным трансформациям в деятельности коммерческих банков: Основные изменения выразились в расширении сфер и масштабов деятельности коммерческих банков, универсализации их деятельности, обострении конкурентной борьбы. В условиях конкуренции насущной необходимостью становится повышение эффективности работы коммерческих банков, как основных субъектов финансово-кредитных отношений, от эффективной и стабильной работы которых в значительной степени зависят успех деятельности всех субъектов экономических отношений.

Современная экономическая ситуация объективно требует разработки коммерческими банками комплексных программ развития, предусматривающих перестройку организационных струюур, управленческих схем, внедрение современных способов обслуживания клиентов, отвечающих международным стандартам банковской деятельности. Модернизация деятельности коммерческого банка по обозначенным направлениям должна носить централизованный характер и происходить в рамках общей стратегии развития всего коммерческого банка, а не его отдельных функциональных подразделений. Четкость поставленных целей, программ, их соответствие требованиям экономической ситуации, отражение их в стратегии развития коммерческого банка, становятся основой успешной и прибыльной работы коммерческого банка.

Однако на сегодняшний день в российской практике ведения банковского дела практически отсутствует опыт формирования и реализации стратегий развития, решающих проблему поиска путей более эффективных форм работы, организационных структур, подходов, решений, коренных изменений,

4 ориентированных на достижение единой цели. Зачастую коммерческий банк не имеет стратегии развития вовсе, или же имеет ее суррогат, представляющий собой эклектический набор перспективных мер, возможность реализации которых, не соответствуют реалиям развития, как самого банка, так и среды, в которой он функционирует. Сложившаяся ситуация в российской банковской практике делает вопросы, касающиеся разработки и внедрения стратегии развития коммерческими банками, ориентированных па достижение единой для всех функциональных подразделений цели, особенно актуальными и обуславливает необходимость теоретической и методологической разработки данного направления.

Степень разработанности проблемы. В разные периоды развития экономической науки в центре внимания ученых и практиков, занимающихся изучением банковской деятельности, находились различные проблемы данного направления. Наиболее значимый вклад в исследование общих вопросов истории и теории банковского дела, зарождения международного банковского дела, организации международных валютно-кредитных и финансовых отношений, денежного обращения и кредита, глобальных тенденций финансово-кредитного рынка, обеспечивающих эффективную систему расчетов внесли такие отечественные ученые как АЛ. Ананьич, АЛ-Ачкасов, Н.Д. Барковский, АЛ, Берличенко, В.И. Бовыюш, БЛ,Боханов, ВЛ, Комиссаров, ГГ. Матюхин, О.М, Прексин, СЛ.Ронин, A.JL Сидоров и многие другие.

Современные условия функционирования коммерческих банков обусловили появление новых научных трудов, отражающих различные аспекты работы российской банковской системы в рыночных условиях. В период развития современной банковской системы в России вопросы изменения подходов в деятельности коммерческих банков под воздействием рыночной экономики стали активно разрабатываться российскими учеными, среди которых следует выделить работы ВЛ. Букато, ЛИ. Валенцовой, B.C. Геращенко, Ю.В. Головина, Е.Ф. Жукова, А.Н, Иванова, ЛЛ. Красавиной,

В.В. Круглова, О.И. Лаврушина, В.Д. Миловидова, Д.М. Михайлова, И.Н. Платонова, А,М, Сарчева, В Л. Шенаева, Е,Б, Ширинской и других.

Вместе с тем в зарубежных странах с рыночной экономикой, в силу большей развитости национальных банковских систем, приоритетными являются исследования транснациональных финансовых институтов и их деятельности в мировой финансовой системе, возникших вследствие глобализации. Значительный вклад в разработку этой проблемы и теории банковского дела в целом внесли такие зарубежные ученые, как Х,У. Дериг, П. Кругман, М. Обстфельд, М. Пебро, Питер С, Роуз, Максимо В, Энг, Френсис А. Лис, Лоуренс Дж. Мауер, Р.Ф. Бертраме и другие.

Указанные исследования затрагивают общие вопросы деятельности коммерческих банков в условиях рыночной экономики и финансово-кредитной глобализации, но не рассматривают вопросы перспективного развития и совершенствования банковской деятельности в рамках стратегии, вырабатываемой коммерческими банками. Вопросы стратегического развития коммерческих организаций нашли отражение в работах И. Ансоффа, ЖЛ. Грайма, К. Каплана, Дж. Куинна, Ф, Котлера, Д. Нортона, ВБ. Попкова, М. Портера, Р. Гхараном, Ф. Селзника И.О. Спицыиа, Я.О. Спицына, А.Я. Юданова» и других. Исследования отмеченных ученых проводились применительно к коммерческим организациям и не затрагивали вопросов развития коммерческих банков.

Специфика современных финансовых рынков, состояние российской банковской системы обусловили чрезвычайную актуальность повышения качества и капитализации российских банков и активного использования ими принципов стратегического менеджмента. Обязательность наличия у коммерческих банков стратегических целей и стратегий развития, согласно разработанной Правительством РФ «Стратегии развития банковского сектора России» и рекомендациям Базельского Комитета по банковскому надзору (2002) объективно потребовали наличия практических и теоретических разработок в области стратегических подходов к банковской деятельности.

Данным направлением сегодня занимаются представители Московской школы - МЛ. Поморина, О.И. Лаврушин, Т.В. Осипенко, О.Ю. Дадашева, ИЛ. Никонова, Р.Н. Шамгунов, Ставропольской школы - Н.Н. Куницына, ЛИ. Ушвицкий, А,В. Малеева и другие. Они затрагивают вопросы разработки теоретико-практической базы внедрения стратегических подходов в банковскую деятельность.

Однако на сегодняшний день остаются не разработанными вопросы построения стратегии развития коммерческого банка с учетом тенденций глобального финансово-кредитного рынка, вопросы адаптации существующих теоретических обобщений зарубелаюй и отечественной научной литературы в области стратегического развития деятельности коммерческих организаций к практической деятельности российских коммерческих банков, остается ограниченным количество существующих методов и способов разработки стратегий развития коммерческими банками, не решены вопросы, связанные с определением цели стратегии развития коммерческого банка, не существует четких представлений о ранжировании современных направлений банковской деятельности с точки зрения стратегического развития коммерческого банка.

Целью диссертационного исследования является теоретическое обоснование содержания и целей стратегии развития российского коммерческого банка в условиях обостряющейся конкуренции, финансово-кредитной глобализации и выработка рекомендаций по ее формированию.

Поставленная цель диссертационного исследования определяет необходимость решения следующих задач:

- раскрыть содержание термина «стратегия развития» и адаптировать его  
применительно к деятельности коммерческих банков с учетом современных  
тенденций развития финансово-кредитного рынка;

- провести анализ влияния финансово-кредитной глобализации на  
изменения современного понимания стратегии развития коммерческого банка;

- дать хараісгеристику обеспечивающим факторам реализации стратегии коммерческих банков, исследовав структуру и тенденции развития

современных банковских технологий, информационного обеспечения банковской деятельности, инновационной банковской деятельности;

выявить основы формирования стратегии коммерческого банка в целях обеспечения его надежности и устойчивости, определить возможные приоритетные направления банковской деятельности, включаемые в стратегию развития коммерческого банка;

разработать алгоритм формирования коммерческим банком стратегии развития;

- предложить модель развития банка, в качестве инструмента достижения  
целей, поставленных в стратегии развития коммерческого банка.

**Объект и предмет исследования.**Объектом исследования служит коммерческий банк, как один из активных участников финансово-кредитного рынка. Предметом исследования выступает процесс формирования коммерческим банком стратегии развития в соответствии с современными тенденциями и изменениями на финансово-кредитном рынке.

**Теоретико-методологическая основа исследования.**Теоретическая основа исследования, предполагающая терминологический и содержательный анализ основных понятий, используемых в диссертационном исследовании, структурно-функциональный анализ экономических процессов, происходящих на современном финансово-кредитном рынке, в соответствии с поставленными задачами диссертационного исследования, включала изучение научных трудов отечественных и зарубежных экономистов по вопросам банковского дела, международных и отечественных нормативно-правовых документов.

Диссертационная работа выполнена в рамках Паспорта специальности ВАК 08.00,10 - финансы, денежное обращение и кредит, раздела 9 Кредит и банковская деятельность, п. 9.5, Проблемы адекватности становления и развития банковской системы РФ, стратегии трансформации российской экономики и экономического роста, стратегии интеграции российской экономики в систему мирохозяйственных связей, мировую финансово-

**8**денежную систему, п. 9.16. Новые банковские продукты; виды, технология создания, способы внедрения.

**Инструментарно-методический аппарат**исследования составили принципы диалектической логики, позволяющие рассмотреть все явления в развитии и взаимосвязи, а основным используемым методом стал общенаучный диалектический метод познания. Методология исследования носила комплексный характер. В исследовании применялись методы сравнительно-критического анализа, логический, исторический, абстрактно-аналитический методы, методы синтеза, группировки, моделирования, а также принципы системного подхода.

**Информационно-эмпирическую базу исследования**составили официальные выступления руководителей и аналитиков российских и зарубежных коммерческих банков, разработки международных финансовых организаций, Базельского комитета, Всемирного банка, Международного Валютного Фонда, публикуемые в печати и распространяемые в международной сети Интернет, периодические материалы, законодательные акты, нормативный, статистический и методологический материал Банка России, экономическая литература.

**Рабочая гипотеза диссертационного исследования.**Процессы совершенствования и оптимизация работы коммерческих банков на современном этапе развития финансово-кредитного рынка, в условиях конкуренции и глобализации, происходят в рамках реализуемых **на**практике стратегий развития коммерческих банков. Стратегия развития сегодня содержательно определяется самостоятельной дефиницией в качестве непрерывного инновационного процесса модернизации деятельности коммерческого банка, направленного на достижение цели, обеспечение конкурентных преимуществ и развитие банка за счет применения современных банковских и информационных технологий. Последние выступают в качестве обеспечивающих факторов стратегии развития коммерческого банка, формирование которой происходит в рамках четкого алгоритма

последовательных действий, направленных на разработку и утверждение стратегии развития коммерческого банка, выбор его модели, выступающей в качестве инструмента достижения целей стратегии развития. Положения, выносимые на защиту:

1. Стратегия развития коммерческого банка, работающего в условиях  
финансово-кредитной глобализации, представляется не в виде плана работ по  
достижению стратегических показателей, а в виде непрерывного  
инновационного процесса модернизации деятельности коммерческого банка,  
направленного на достижение цели, обеспечение конкурентных преимуществ  
и развитие банка за счет применения современных банковских и  
информационных технологий.

1. Обеспечивающими факторами стратегии развития коммерческого банка в современных условиях выступают: современные банковские технологии, направленные на удовлетворение потребностей клиентов за счет продажи современных банковских продуктов высокого качества; информационные банковские технологии, обеспечивающие операционное совершенство банковской деятельности; инновационная банковская деятельность» позволяющая коммерческому банку удерживать лидерство в продукции перед конкурентами.
2. В рамках процессов конкуренции и финансово-кредитной глобализации появляется необходимость постоянного обновления деятельности коммерческого банка, что повышает значимость инновационной банковской деятельности по сравнению с другими обеспечивающими факторами стратегии развития коммерческого банка. Реализация стратегии развития в современных условиях становится возможной благодаря инновационной деятельности банка, представляющей собой многогранный процесс, воплощающий единство технологических, организационных и социальных нововведений, позволяющий модернизировать деятельность коммерческого банка в соответствии с требованиями финансово-кредитного рынка.

4. Информационное обеспечение банковской деятельности и стратегия  
развития коммерческого банка взаимосвязаны, что требует решения проблемы  
формирования единого информационного поля банка только в рамках  
стратегии развития коммерческого банка, а решение вопросов, возникающих  
при разработке самой стратегии развития, в свою очередь, невозможно без  
единого информационного поля.

5. Разработка стратегии развития коммерческого банка является  
результатом принятая решения банка о необходимости формирования  
собственной стратегии развития и должна происходить в рамках  
организованного пошагового процесса - алгоритма разработки стратегии  
развития коммерческого банка, позволяющего логически выстроить процесс  
разработки стратегии развития, обеспечив его достаточной информационной  
поддержкой на всех этапах разработки стратегии развития.

6. Включение в стратегию развития коммерческого банка модели развития  
банка обусловлено необходимостью придания стратегии развитая  
коммерческого банка признаков системы открытого типа, изменяющейся под  
влиянием тенденций финансового рынка, в том числе обусловленных  
процессами финансово-кредитной глобализации. Выбранная в качестве основы  
стратегии развития модель развития коммерческого банка должна  
обеспечивать его устойчивое развитие за счет соблюдения принятого в  
международной банковской практике подхода к обеспечению надежности и  
устойчивости коммерческого банка, формировать положительный имидж и  
образ банка, отражать философию его деятельности, обладать возможностью  
замены приоритетных направлений банковской деятельности, определенных  
для включения в стратегию развития на любом этапе ее реализации.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в постановке, теоретическом обосновании и решении комплекса задач, связанных с процессом формирования стратегии развития российского коммерческого банка.

В ходе проведенного диссертационного исследования получены следующие научные результаты, содержащие элементы приращения научного знания:

стратегия развития коммерческого банка определена в виде непрерывного инновационного процесса модернизации его деятельности, направленного на достижение цели, обеспечение конкурентных преимуществ и развитие банка за счет применения современных банковских и информационных технологий;

выявлена совокупность факторов, обеспечивающих реализацию стратегии развития коммерческого банка, а именно: современные банковские технологии, информационные банковские технологии, инновационная банковская деятельность;

обоснована необходимость применения в деятельности коммерческого банка системы информационного обслуживания с единой многомерной информационной базой, позволяющей организовать центростремительные потоки информации между подразделениями коммерческого банка, в противовес традиционному способу передачи информации внутри банка в соответствии с его организационно-иерархической структурой;

предложена модель развития банка, включающая в себя системы комплексного обслуживания клиентов, консультационные и традиционные банковские услуги, приоритетные направления, систему информационного обеспечения банковской деятельности и другие элементы, в соответствии с концепцией универсального коммерческого банка и обеспечивающая достижение целей его стратегии развития;

разработан алгоритм формирования стратегии развития коммерческого банка, включающий следующие основные этапы: принятие решения о разработке стратегии развития, анализ внешней и внутренней среды, определение необходимых изменений в деятельности коммерческого банка, определение условий модернизации деятельности коммерческого банка,

**12**разработку модели развития банка, утверждение стратегии развития и ее реализация.

Теоретическая значимость исследования. В работе выявлены и систематизированы специфические условия разработки стратегии развития коммерческого банка, которые детерминируют новые возможности интеграции различных направлений банковской деятельности. Предложена модель развития банка, ориентированная на расширение, модернизацию и инновационные изменения в деятельности коммерческих банков. Полученные выводы вносят вклад в развитие научных представлений о стратегии развития коммерческого банка в условиях обостряющейся конкуренции на финансово-кредитных рынках и усиления процессов финансово-кредитной глобализации.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что она представляет собой завершенное исследование одной ,из самых актуальных на сегодняшний день проблем, связанных с выбором и разработкой российскими коммерческими банками стратегии развития. Системный подход к анализу исследуемого вопроса предполагает возможность использования основных положений и выводов диссертации всеми заинтересованными специалистами. Предложенная модель развития банка и рекомендации могут быть использованы при разработке стратегий развития в коммерческих банках и выборе приоритетных направлений банковской деятельности. Диссертация может быть использована в учебном процессе при подготовке банковских специалистов.

Апробация работы. Основные положения работы докладывались на межрегиональных научно-практических конференциях РГЭУ («РИНХ»). По результатам исследования опубликовано 11 научных трудов общим объемом более 5,26 плт, ряд рекомендаций и предложений, содержащихся в диссертационном исследовании, принят к практическому использованию в ОАО КБ «Центр-инвест», ОАО АБ «Южный Торговый Банк».

## Содержание понятия стратегия развития коммерческого банка и его трансформация в условиях изменений финансово-кредитного рынка

Качественные изменения в экономике Российской Федерации, рост объемов совершаемых операций, развитие новых форм экономических отношений создают предпосылки к трансформации деятельности всех субъектов российской экономики. Значительные изменения происходят в финансово-кредитной сфере, проявляющиеся не только в росте объемов совершаемых операций на финансовом рынке, но и в качественном изменении субъектов финансово-кредитных отношений. Наиболее динамично развиваются различные финансовые институты, к которым, прежде всего, относятся коммерческие банки.

За незначительный отрезок времени (за последние полтора десятилетия) в России была создана и получила развитие двухуровневая банковская система. Современные российские коммерческие банки характеризуются высокой степенью деловой активности, проявляющейся во внедрении современных форм банковского обслуживания клиентов, в ежедневном применении отличных от традиционных методов управления и контроля, в изменении стандартов работы, их приближении к международным традициям ведения банковского дела, в использовании современных информационных технологий.

Значительный рост объема проводимых коммерческими банками операций, рост количества предоставляемых услуг, включение российского финансового рынка в глобальное финансово-кредитное пространство стали ключевыми переменами, оказавшими влияние на российскую банковскую бизнес-среду. Для успешной работы коммерческим банкам в сложившейся ситуации потребовалась необходимость предвидеть и учитывать в своей работе на финансовом рынке факторы, влияющие на банковскую систему, социальную и экономическую среду с целью выявления возможностей в складывающейся рыночной ситуации. Необходимость непрерывного анализа рынка финансовых услуг, изучение международной практики банковского дела, накопление опыта по выявлению конъюнктурных возможностей занятия прибыльных ниш, развитие современных форм прогнозирования приоритетных направлений банковской деятельности, стали причиной появления в российской банковской практике стратегий развития коммерческих банков.

Необходимость формирования стратегии развития российскими банковскими институтами связана, прежде всего, с качественными изменениями рынка банковских услуг, с объективной сменой существующих управленческих схем, традиционно применяемых в российской банковской системе, с перестройкой организационных структур современных коммерческих банков, с расширением масштабов деятельности российских финансовых институтов.

Значительные изменения в среде функционирования современных коммерческих банков происходят под влиянием процесса установления различных форм межстрановых коммуникаций на долговременной основе. Указанный процесс представляет собой единое взаимосвязанное, взаимозависимое и взаимопроникающее развитие мирового финансово-кредитного пространства, и определяется английским словом глобализация (Globe - земной шар).

Для определения влияния процесса глобализации на развитие российских коммерческих банков и появление стратегий развития коммерческих банков необходимо рассмотреть содержательную сторону данного процесса.

## Современные банковские технологии как фактор реализации стратегии развития коммерческого банка

Реализация и разработка стратегии коммерческого банка на современном этапе развития глобального финансово-кредитного рынка связаны с расширением сферы деятельности коммерческого байка и увеличением количества предоставляемых клиентам услуг, охватывающих не только традиционные кредитао-депозитные операции, но и финансовые услуги, направленные на удовлетворение потребностей клиентов в консалтинге, инвестировании, лизинге, трасте.

Современный банковский бизнес претерпевает значительные изменения как в области работы с клиентами, так и в области управления - на смену традиционным формам ведения банковского дела под влиянием процессов финансово-кредитной глобализации, укрупнения финансовой надстройки экономики над материальным базисом, роста рынка капиталов, модернизации информационных систем, приходят современные технологии ведения банковского дела.

Появление современных технологий ведения банковского дела обусловлено развитием банковского дела и коммерческих банков, как институциональных образований различных типов систем, связанных в первую очередь с развитием функций денег в экономике. По мере того, как деньги в процессе своей эволюции утрачивали свойства непосредственного носителя товарной стоимости и приобретали формы более подходящие для выполнения роли платежного инструмента (развитие функции денег как средства платежа) возрастало значение институтов выступающих в качестве посредников между участниками расчетов, предоставляющих услуги по денежному обмену и обеспечивающих платежный сервис.

Современные банки, все также выступают в качестве финансовых посредников, поддерживают действие механизма количественной, качественной и временной трансформации денежных активов, параллельно предоставляют субъектам рыночных отношений комплекс информационных, консультационных, расчетных, финансовых, прочих видов услуг, и тем самым осуществляют банковскую деятельность.

Коммерческий банк все более становится похожим на институт универсального типа, предлагающий комплекс деловых услуг, отличающийся от прочих кредитных организаций, имеющих право выполнять только отдельные виды банковских операций, направленностью на удовлетворение потребностей клиентов во всех видах финансовых услуг с целью решения стратегических и оперативных задач.

## Определение приоритетных направлений стратегии развития и основы деятельности коммерческого банка

В условиях наличия конкуренции на российском финансовом рынке, обостряющейся как со стороны российских, так и зарубежных коммерческих банков, усиливающейся за счет процессов финансово-кредитной глобализации, современный коммерческий банк вынужден постоянно бороться за клиентов и финансовые ресурсы, непрерывно совершенствовать деятельность, разрабатывать новые банковские продукты и услуги, способные обеспечить прибыль, демонстрировать способность быстро реагировать на неожиданные изменения рыночной конъюнктуры, ежедневно подтверждать высокую степень надежности. Надежность коммерческого банка становится основой работы современного коммерческого банка. При этом она выступает в большей степени не в качестве элемента стратегии развития коммерческого банка, а в качестве основы для ее разработки и реализации, поэтому является одним из базовых приоритетов всей деятельности коммерческого банка и его стратегии развития.

Зачастую надежность и стабильность коммерческого банка ассоциируются с безрисковой деятельностью. Однако банковская деятельность предполагает осознанное включение рискового компонента в деятельность банка, как неотъемлемого элемента долговых и процентных отношений с клиентами. Структура рисков, оказывающих влияние па деятельность коммерческого банка, диктуется состоянием экономики, валютной и финансовой системы и включает в себя как макро-риски, общие для всех коммерческих банков страны, так и набор микро-рисков, принимаемых кавдым коммерческим банком индивидуально. При разработке стратегии развития коммерческий банк должен учитывать данную особенность банковской деятельности и выстраивать стратегию развития на основе оценки рисков и возможных способов управления рисками. При рассмотрении вопроса включения тех или иных рисков в деятельность коммерческого банка, предусматривать стабилизирующие элементы, обеспечивающие надежность его работы, подчеркивающие способность банка грамотно работать с рисками, обеспечивал стабильность работы и устойчивость к рыночным колебаниям с достаточной величиной прибыли.

Надежность выступает в качестве интегрированной характеристики финансового состояния коммерческого банка, его способности внушать доверие акционерам, клиентам, персоналу, контрагентам, за счет демонстрации прочной рыночной позиции и устойчивости по сравнению с конкурентами, что становится основой не только работы банка, но таких процессов, как планирование и реализации стратегии развития /62/. При этом надежность выступает в качестве субъективной оценки вероятности остаться коммерческому банку надежным в стратегическом плане, формируемой под воздействием многочисленных факторов.

Надежность для коммерческого банка с одной стороны является стратегической целью, достижение которой обеспечивает коммерческому банку устойчивое положение на финансовом рынке в будущем, а с другой без достаточной надежности не возможно функционирование коммерческого банка сегодня, так как надежность является основой деятельности коммерческого банка, его имиджа, доверия клиентов и вкладчиков. Стабильность работы коммерческого банка сегодня, его устойчивость к изменениям на рынке, во многом зависящая как от внутренних процессов протекающих в банке, так и среды функционирования банка, становится синонимом надежности, понимаемой в большей степени в стратегическом плане. Обеспечение надежности коммерческого банка в стратегическом плане возможно только за счет демонстрации стабильной и бесперебойной работы коммерческого банка сегодня, Надежность коммерческого банка становится некоторым вероятностным представлением о будущем состоянии банка, закладываемом в стратегию.