Ермолов Владимир Васильевич. Основные направления совершенствования стратегического управления в российских банках : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Ермолов Владимир Васильевич; [Место защиты: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ].- Москва, 2008.- 178 с.: ил. РГБ ОД, 61 08-8/1351

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава I Стратегии развития российских кредитных организаций в современных условиях 13

1.1 Проблемы выбора направления развития отечественных банков 13

1.2 Теоретические подходы к организации стратегического управления 40

1.3 Современные требования к модели управления в банках 53

Глава II Концепция эффективного менеджмента (ВРМ) как ядро системы управления 59

2.1 Теория и практика внедрения ВРМ в российских банках 59

2.2 Совершенствование управленческого учета как ключевой фактор внедрения ВРМ 73

2.3 Проблемы структурирования управленческой информации в банках 86

Глава III Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления 93

3.1 Предпосылки появления ССП 93

3.2 Архитектура модели ССП 102

3.3 Стратегические перспективы и проблемы их внедрения в российскую банковскую практику 112

Заключение 132

Список литературы 137

Приложение 1 Стоимость активов и капитализация ведущих кредитных организаций 151

Приложение 2 Школы стратегического управления и планирования 153

Приложение 3 Показатели управленческого учета 160

Приложение 4 Информационные системы, построенные на принципах ССП 162

Приложение 5 Перечень стандартов серии «ИСО 9000» 163

Приложение 6 Система целевых значений перспективы «Финансовыхпоказателей» 164

Приложение 7 Система целевых значений перспективы «Клиентов» 169

Приложение 8 Система целевых значений перспективы «Бизнес-процессов» 175

Приложение 9 Система целевых значений перспективы «Персонала» 177

**Введение к работе**

После финансового кризиса 1998 г отечественный банковский сектор не только смог преодолеть его негативные последствия, но и приобрел качественные характеристики развития: существенно возросла его роль в экономике РФ, повысилось доверие граждан к кредитным организациям, упрочилось его положение на международном финансовом рынке. Многие передовые отечественные банки осуществляют внедрение новых банковских технологий и продуктов, отвечающих лучшей мировой практике. Одновременно кредитные организации сталкиваются с новой ситуацией: существенно обострилась конкурентная борьба за ресурсы и рынки сбыта, усилилось давление транснационального капитала на национальные экономики в целом и на компании финансового сектора в частности.

Усиление процессов интеграции отечественной банковской системы в мировую экономику требует принятия соответствующих мер как со стороны государства, так и со стороны банковского сообщества для обеспечения поступательного развитие финансового сектора РФ и сохранения его экономического суверенитета. Кредитные организации, функционирующие на территории России и решающие задачи развития собственного бизнеса, должны быть эффективным инструментом по обеспечению экономики страны финансовыми ресурсами для устойчивого роста в условиях мировой конкуренции.

В ситуации, когда по данным Банка России доля нерезидентов в уставном капитале российских кредитных организаций составляет около 22.4%, возникает реальная угроза развития банковского сектора, как независимого института, способного выполнять социально-экономическую функцию1. К тому же нужно учитывать, что банковская инфраструктура, организация банковского бизнеса и банковские технологии в стране пока еще существенно отстают от передовых мировых стандартов.

Правительство РФ и Банк России уделяют особое внимание вопросу развития банковского сектора экономики, определяя в качестве приоритетных следующие задачи: повышение эффективности функций банков, укрепление их функциональной роли в экономике, развитие конкурентной среды, укрепление доверия и эффективного позиционирования российского банковского сектора на международных финансовых рынках2.

В свою очередь кредитным организациям необходимо, во-первых, искать пути развития собственного потенциала посредством совершенствования технологий ведения бизнеса и приведения его в соответствие с передовым опытом, и, во-вторых, учитывать влияние внешних факторов, определяемых состоянием развития банковской инфраструктуры и конкурентной среды на рынке. Это требует от всех, даже от небольших, коммерческих банков формализации и реализации собственной стратегии, которая позволяла бы вести бизнес в соответствии с передовыми мировыми тенденциями, учитывать влияние как внутренних, так и внешних факторов, гармонизировать интересы всех задействованных в бизнесе сторон. Основным инструментом, позволяющим решать эти проблемы, является подход, нацеленный на реализацию стратегии в долгосрочной перспективе.

Актуальной является задача внедрения эффективного инструмента управления и планирования, позволяющего построить единую вертикаль на стратегическом, тактическом и операционном уровнях управления и обеспечить реализацию единого цикла управления от стратегии к действию.

При этом процесс не может ограничиваться краткосрочным горизонтом действия и рассматриваться только как решение локальных задач. Конкурентная обстановка, сформированная при воздействии транснациональных, крупных иностранных и отечественных банков заставляет каждую кредитную организацию ставить перед собой стратегические перспективы, и выходить на новые уровни стратегического управления.

Многие отечественные банки разрабатывают для себя достаточно амбициозные планы, которые отражают в своих стратегиях. Вместе с тем многочисленные исследования подтверждают тот факт, что очень часто подобного рода стратегии оказываются нереализованными3. И дело здесь не только и не столько в субъективных ошибках, а в том, что российскими банками на сегодняшний момент не в полной мере освоены передовые подходы к стратегическому управлению. В связи с чем, требуется совершенствование технологий управления, внедрения новых методов, которые учитывали бы теоретические разработки и практический опыт лидеров банковской индустрии.

Это связано с тем, что, во-первых, отечественные банки должны более реалистично оценивать возможные варианты стратегии собственного развития, учитывая новые условия конкуренции, как внутри страны, так и на международном финансовом рынке. Как показано ниже в работе, эти варианты достаточно ограничены.

Во-вторых, для отечественных кредитных организаций существует проблема отсутствия единой вертикали технологий управления на оперативном, тактическом и стратегическом уровне, которые обеспечивали бы единый цикл управления.

В-третьих, передовые мировые тенденции управления направлены на внедрение единых стандартов менеджмента качества деятельности организаций, использование которых в практике бизнеса позволяет достичь требуемого уровня устойчивости и транспарентности в условиях мировой конкуренции. Эта проблема на сегодняшний момент широко обсуждается на государственном уровне и в российском банковском сообществе и является одной из приоритетных задач для решения в отечественных кредитных организациях.

В-четвертых, в условиях информатизации всех сфер общественной жизни требуется предоставление качественной информации для принятия эффективных управленческих решений, что для отечественных банков выражается в задаче совершенствования подходов к организации управленческого учета, как основного источника информации для целей управления на всех уровнях ее архитектуры.

В-пятых, в ситуации информационного бума и колоссального увеличения объемов необходимой для целей бизнеса информации перед российскими кредитными организациями остро встает проблема выработки сбалансированного подхода по ее использованию. Требуется формирование конкретного набора показателей для оценки качества деятельности, чтобы повысить прозрачность банковского бизнеса в оперативной, тактической и стратегической перспективе.

В-шестых, для эффективного решения проблем корпоративного устройства банковского бизнеса необходимо внедрение и использование такой системы управления, которая смогла бы обеспечивать урегулирование противоречий и учет интересов всех задействованных сторон.

Как итог можно сформулировать основную проблему, которая остро стоит перед отечественными кредитными организациями, - совершенствование принципов стратегического управления на основе использования комплексного сбалансированного подхода к анализу деятельности с целью обеспечения должного уровня прозрачности и управляемости бизнеса.

Степень научной разработанности. Проблемы приведения банковской системы России в соответствие с общемировыми тенденциями сталкиваются с решением задачи внедрения и следования передовым стандартам менеджмента качества деятельности организации. Разработке теоретических и практических основ в области формирования адаптированных национальных норм и правил качества банковской деятельности в России посвящены труды А.А. Козлова, Ю.Г. Максутова, Р.Х. Марданова, А.И. Милюкова, А.В. Мурычева, А.В. Улюкаева, A.M. Тавасиева, А.О. Хмелева, В.М. Хохлова и др.

Проблемы стратегического управления и планирования как основного фактора достижения конкурентоспособного состояния организацией, рассматриваются в работах И. Ансоффа, Р. Майлса, Д. Миллера, Г. Минцберга, Т.В. Никитиной, Е.В. Попова, М. Портера, К. Сноу, А.Д. Стрикленда, А.А. Томпсона, П. Хандавалла, А.Ю. Юданова и др.

Задачи совершенствования подходов к организации управленческого учета в российских банках, используемого как информационной основы для систем поддержки принятия решений, реализуемых в рамках единой архитектуры управления, раскрываются в работах И.А. Клочкова, А.Г. Терехова, СМ. Шапигузова, А.Т. Шеремета, Ю.Н. Юденкова и др.

Вопросы реализации этапов стратегического процесса в организациях посредством внедрения различных инструментов управления отражены в трудах К. Адамса, Э.А. Аткинсона, Р.Д. Банкера, Г. Генса, Е.Ю. Духонина, Д.В. Исаева, Р.С. Каплана, Р. Ланча, В.В. Ларина, Л. Мейсела, Д.П. Нортона, П. Робертса, У. Экерсона и др.

Несмотря на большое число публикаций, посвященных проблемам стратегического управления, остается немало пробелов в понимании его современных особенностей и основных тенденций развития. Поэтому разработка и внедрение современных инструментов стратегического управления, которые являли бы собой единый стержень, объединяющий бизнес-процессы повседневной банковской деятельности со стратегическими целями посредством формирования системы прозрачных показателей, дающих комплексную оценку степени достижения поставленных задач, представляется одной из приоритетных задач для решения.

Цель диссертационного исследования состоит в раскрытии основных направлений совершенствования стратегического управления в российских банках. В соответствии с чем, необходимо решить следующие задачи:

— определить стратегические направления ведения бизнеса отечественных банков, характерные для современных условий конкуренции на рынке;

- выявить перспективные направления совершенствования этапов стратегического процесса в отечественных банках;

- раскрыть степень применимости Сбалансированной системы показателей (ССП), разработанной в рамках концепции Управления эффективностью бизнеса ВРМ (Business Performance Management), в качестве инструмента стратегического управления в российских банках;

- предложить пути совершенствования управленческого учета в банках, как основного источника информации для ССП в рамках концепции ВРМ;

- разработать систему прозрачных показателей, отвечающих основным принципам концепции ВРМ, закладываемым в ССП, и современным требованиям банковского бизнеса в РФ, для универсального отечественного банка.

Объектом исследования выступают российские банки и их органы управления, занимающиеся проблемами разработки и реализации стратегии.

Предметом исследования является совокупность социально-экономических отношений по поводу осуществления стратегического управления и его совершенствования в российских банках.

Теоретико-методологическую базу исследования составляют работы российских и зарубежных ученых по проблемам интеграции российских банков в международное пространство, разработки и использования передовых стандартов качества банковского бизнеса. Широко использованы материалы по вопросам стратегического управления и способов совершенствования его основных принципов в условиях усиления конкуренции со стороны транснациональных, крупных международных и отечественных кредитных организаций.

В ходе исследования применяется системный и процессный подход, метод сравнительного и логического анализа, метод выявления базовых критериев, определяющих эффективность управления банком и метод экспертных оценок.

Информационную основу диссертации составляют законодательные и нормативные акты; публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные совершенствованию и развитию банковских технологий, стратегического управления и планирования, основных его механизмов и инструментов; выводы конкретных теоретических и прикладных исследований в означенной области.

Основные научные результаты исследования, полученные в работе, и их научная новизна заключаются:

1. Определены характерные для современных отечественных банков стратегические направления ведения бизнеса, а именно: экспансия на национальном и выход на международный рынок; универсализация бизнеса; специализация бизнеса; развитие бизнеса, нацеленного на инновации; добровольный уход с рынка и продажа бизнеса.

2. Предложено и обосновано оригинальное понимание термина «стратегия банка», как долгосрочного плана, определяющего направление бизнеса, характер поведения и позицию организации на рынке, осуществляемого посредством приемов, ориентированных на формирование конкурентных преимуществ; ставящего своей целью достижение состояния устойчивого развития в условиях постоянно изменяющейся внешней среды.

3. Разработан подход по совершенствованию стратегического процесса в российских банках на основе использования основных положений концепции Управления эффективностью бизнеса (ВРМ), который заключается в построении единой вертикали управления, связывающий стратегический, тактический и оперативный уровень посредством реализации единого цикла управления. Предлагаются следующие этапы реализации такого подхода: формализация стратегии, определение стратегических инициатив, разработка тактических планов, постановка оперативных задач; оценка качества реализации поставленных задач и соответствующая корректировка тактических планов, а также возможное изменение стратегических инициатив в рамках сохранения единого направления следования стратегии.

4. Доказано, что реализация этапов цикла управления в рамках концепции ВРМ требует совершенствования системы управленческого учета, как основного источника информации для принятия управленческих решений на стратегическом, тактическом и оперативном уровне. Предложена оригинальная архитектура управленческого учета для российских банков, основой которой является: автоматическая генерация учетных записей по шаблонам, расчет по ним значений учетных регистров, контроль результатов для выработки управляющих воздействий, пополнение информационного поля управленческого учета данными бухгалтерского учета и использование модельных операций.

5. Аргументирована необходимость интеграции финансовых показателей оценки капитала, активов, структуры собственности, доходности, ликвидности в Сбалансированную систему показателей (ССП), построенную на основе положений концепции ВРМ. Доказана целесообразность анализа более полного спектра информации о деятельности банка для эффективного управления стратегическим процессом, что позволило дополнить ССП важными качественными нефинансовыми показателями оценки качества обслуживания клиентов, организации внутренних бизнес-процессов и персонала банка.

6. Предложен механизм адаптации ССП к реалиям российской действительности с учетом требований стандартов менеджмента качества серии «ИСО 9000» и на основе использования взгляда «извне» на принципы функционирования отечественной банковской системы и передовые теоретические подходы по организации банковского бизнеса. Это позволило предложить прозрачную систему показателей, которая учитывает технологические, информационные, нормативно-правовые реалии российского банковского бизнеса и соответствует тенденциям передовой международной практики в области стратегического управления.

Доказательная база работы выстроена в соответствии с логикой восхождения от абстрактного к конкретному, что позволило представить единую последовательность решения задач.

Основные положения исследования, выносимые на защиту.

1. Направления стратегий ведения бизнеса, характерные для современных российских банков.

2. Рекомендации по совершенствованию стратегического управления в отечественных банках для достижения конкурентоспособного состояния в современных условиях развития рынка.

3. Применимость концепции Управления эффективностью бизнеса (ВРМ) для реализации единой стратегии отечественных банков.

4. Предложения по развитию системы управленческого учета для эффективного внедрения концепции ВРМ в современную практику банковского бизнеса.

5. Обоснование системы показателей, разработанной в рамках подхода ССП концепции ВРМ, которые могут использоваться в российских банках для стратегического управления.

Практическая значимость результатов исследования, заключается в возможности использования полученных в работе результатов и выводов для дальнейшего развития научно-теоретических и практико-эмпирических исследований в области теории и практики стратегического управления.

Проведенное исследование может представлять интерес для собственников и управленческого персонала отечественных кредитных организаций, для руководителей и специалистов органов государственной власти РФ, задействованных в финансовой сфере, а также найти применение в области консультирования по вопросам корпоративных и конкурентных стратегий и стратегического управления.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялась по нескольким направлениям. Основные теоретические положения диссертации и практические рекомендации, представленные в ней, представлялись автором на научных конференциях проводимых в стенах Московского экономико-лингвистического института (М., 2006, 2007 гг.) и обсуждались на заседании научно-исследовательской проблемной группы кафедры финансов и отраслевой экономики Российской академии государственной службы при Президенте РФ (М., 2008 г.).

Ключевые проблемы, рассмотренные в представленной диссертации, нашли свое освещение в работах автора опубликованных в таких периодических изданиях как: «Управленческий учет», «Труд и социальные отношения» и другие.

Теоретические и практические аспекты проблематики поднимались автором для обсуждения на семинарах и круглых столах, посвященных вопросам управленческого учета, оптимизации архитектуры бизнес-процессов и управления в российских кредитных организациях. Ряд предложений по совершенствованию управленческого учета внедрен в ЗАО «Юникредит Банк» (до 2008 г. ЗАО «Международный Московский Банк»).

Структура работы состоит из введения, трех глав, которые заключают в себя девять параграфов, заключения, списка использованных источников (170 наименование, в том числе 37 на английском языке), девяти приложений с набором аналитических и целевых таблиц к работе.

## Проблемы выбора направления развития отечественных банков

Состояние банковского сектора во многом определяется процессами, происходившими в экономике после финансово-экономического кризиса 1998 года. Под влиянием кризисной ситуации на валютном рынке и рынке государственного внутреннего долга произошло существенное сокращение функциональных параметров банковского сектора.

К настоящему времени, меры предпринятые Правительством РФ, Банком России и банковским сообществом по реформированию банковского сектора, а также улучшение макроэкономической ситуации позволили достичь восстановления и развития основных параметров банковской деятельности по отношению к предкризисному уровню. Поступательное развитие банковского сектора является чрезвычайно актуальным с позиций перспектив развития всей российской экономики.

Тем не менее, остается нерешенным целый комплекс проблем, связанный с банковским сектором, в котором стоит выделить слабое финансовое состояние действующих кредитных организаций, низкий уровень капитализации кредитных организаций и качество капитала, недостаточную деятельность по привлечению средств населения и предприятий, а также слабое взаимодействия банков с реальным сектором экономики. Одной из основных инфраструктурных проблем является развитие конкурентных начал в деятельности кредитных организаций.

Базовым условием успешного развития банковского сектора является проведение государством совместно с банковским сообществом взвешенной, последовательной политики в данной области. Целью этой политики в целом является обеспечение системной стабильности и создание необходимых условий для развития рынка банковских продуктов на базе здоровой внутриотраслевой и межотраслевой конкуренции в рамках чего разрабатываются стратегии и программы развития отрасли.

Факторы, представленные в стратегии развития банковского сектора, препятствующие развитию банковской деятельности, условно можно разделить на внешние и внутренние. К числу внешних факторов относятся: невысокие темпы структурных преобразований в экономике; низкая капитализация кредитных организаций; недостаточная достоверность отчетности многих отечественных предприятий и непрозрачность большинства из них; низкий уровень монетизации экономики; отсутствие законодательной основы защиты прав кредиторов, обеспеченных залогом; несовершенство судебной системы; недостаточное правовое обеспечение возможностей банковского надзора. К числу внутренних факторов можно отнести низкое качество управления во многих кредитных организациях, включая недостаточную эффективность систем управления рисками и внутреннего контроля, непрозрачную структуру собственности и недостаточное развитие банковских технологий по сравнению с передовыми тенденциями мировой практики . Следует отметить, что на развитие банковской деятельности также оказывает существенное влияние высокий уровень кредитных рисков и рисков ликвидности.

## Теория и практика внедрения ВРМ в российских банках

Исторически первыми на рынке автоматизации появились системы для поддержки производства и бухгалтерского учета, т.е. процессов, происходящих в административных подразделениях («Back Office»). Затем наступил период автоматизации подразделений по работе с клиентами («Front Office»): продажи, услуги, маркетинг. В конце XX века перешли к автоматизации перекрестных процессов, затрагивающих работу нескольких подразделений, внедряя технологии управления взаимоотношениями с клиентами - Customer Relationship Management (CRM), и технологии управления цепями поставок -Supply Chain Management (SCM). Конкретные решения по автоматизации корпоративного управления начали появляться в начале XXI века.

Движение вверх по уровням пирамиды отражает постепенный переход от автоматизации бизнес-процессов оперативного уровня управления к автоматизации управления бизнесом в целом.

Стоит отметить, что внедрение данных технологий в российской практике, тем не менее, отстает во времени. Разница для нижних уровней пирамиды достаточно ощутима, так как пик автоматизации учетных задач административных задач пришелся в России на 1992-1993 год, а в мире это произошло на 5-7 лет раньше. Время появления самостоятельного класса систем для комплексной поддержки управленческих технологий представляется концом XX - началом XXI века. Первые же попытки внедрения систем подобного класса в России стали происходить лишь на рубеже 2003-2004 годов, с отставанием на 4-5 лет.

Впервые понятие ВРМ было предложено международной аналитической компанией «IDC». Её поддержала исследовательская фирма «МЕТА Group». А наиболее содержательное и полное определение ВРМ в 2004 г. сформулировала компания «ВРМ Standards Group»54. В свою очередь,

54 ВРМ Standards Group- международная некоммерческая организация, объединяющая ведущие мировые аналитические компании и поставщиков программного обеспечения. ВРМ Standards Group была образована в марте 2004 года с целью формализации и обобщения опыта ведущих игроков отрасли, разработки стандартов для производителей ВРМ-систем и компаний, занимающихся внедрением таких систем, а также выработки методологических рекомендаций по их внедрению и эксплуатации, для популяризации технологий ВРМ. В состав объединения входят такие компании, как Cartesis, Cognos, Deloirte, Geac, OutlookSoft, PriceWaterhouseCoopers, Unisys, Applix, BPM Partners, Hyperion, IBM, IDC, МЕТА Group, SAP AG и The Data Warehousing Institute (TDWI).

«Gartner Group» предложила альтернативную аббревиатуру - СРМ (Corporate Performance Management - управление эффективностью корпорации). Распространение получило также понятие ЕРМ (Enterprise Performance Management — управление эффективностью предприятия).

Аббревиатуру ЕРМ в основном используют как прямой синоним ВРМ и СРМ. Некоторые авторы вкладывают в неё более широкий смысл и к технологическим составляющим ЕРМ-системы помимо традиционных компонентов относят справочные данные, системы операционного учета и иные приложения, базирующиеся на хранилищах данных. Тем самым в отличие от ВРМ в составе ЕРМ-решения выделяется самостоятельный слой источников данных. Оправдывая свое название, ЕРМ чаще применяется при обозначении управленческих решений, выстраиваемых для предприятий реального сектора.

По определению «Gartner Group», управление эффективностью корпорации (СРМ) - это комбинация методик, показателей (финансовых и нефинансовых, долгосрочных и краткосрочных и др.), процессов и систем, используемых для контроля и управления эффективностью деловой деятельности организации. В реальной жизни концепция СРМ объединяет те же функциональные блоки, что и ВРМ. Таким образом, термины СРМ и ВРМ не имеют существенной смысловой и функциональной разницы.

## Предпосылки появления ССП

Сбалансированная Система Показателей (ССП), в английском варианте Balanced Scorecard (BSC) - сравнительно новая технология. ССП была разработана на основе выводов исследования, проведенного в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Д. Нортоном и Р. Капланом в рамках разработки концепции Управления эффективностью бизнеса ВРМ. Основным посылом стал факт того, что деятельность организации на текущий момент не обладает должным уровнем прозрачности и информативности, что снижает эффективность управления со стороны менеджмента и собственников. Исследование проводилось с целью выявить новые способы повышения эффективности деятельности организации посредством совершенствования системы стратегического управления .

В своей работе, Д. Нортон и Р. Каплан руководствовались гипотезой о том, что управление с помощью финансовых показателей не дает полной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений, так как возникает разрыв между балансовой и рыночной стоимостью, вследствие постепенного увеличения доли стоимости нематериальных активов в общей стоимости компаний - таких как интеллектуальный капитал, инновации, деловая репутация, привлекательность организации и др.

Попытки привести систему управления организацией на основе оценки показателей эффективности деятельности предпринимались и до появления направления ССП, однако они затрагивали исключительно финансовые аспекты деятельности. В историческом плане концепции по оценке эффективности деятельности и управления развивались следующим образом: - 1920-е годы: Модель Дюпона (Du Pont Model); Рентабельность инвестиций (ROI);

- 1970-е годы: Чистая прибыль на одну акцию (EPS); Коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли (Р/Е);

- 1980-е годы: Коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций (М/В); Рентабельность акционерного капитала (ROE); Рентабельность чистых активов (RONA); Денежный поток (Cash Flow);

- 1990-е годы: Экономическая добавленная стоимость (EVA); Прибыль до выплаты процентов, налогов и дивидендов (EBITDA); Рыночная добавленная стоимость (MVA); Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard — BSC); Показатель совокупной акционерной доходности (TSR); Денежный поток отдачи на инвестированный капитал (CFROI).

Показатели EVA, EBITDA, TSR и др. давали акционерам реальную картину текущего состояния бизнеса, но для управления компанией на сегодняшний момент их явно недостаточно, так как они затрагивают исключительно финансовые аспекты деятельности.