Чекарёв, Вячеслав Владимирович. Совершенствование механизма стратегического менеджмента в коммерческом банке : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Чекарёв Вячеслав Владимирович; [Место защиты: Сев.-Кавказ. гос. техн. ун-т].- Ставрополь, 2011.- 194 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/2626

**Содержание к диссертации**

Введение

**1 Теоретические основы формирования механизма стратегического менеджмента в коммерческом банке 11**

1.1 Роль стратегического менеджмента в общей системе управления коммерческим банком и эволюция его становления 11

1.2 Сущность системы стратегического менеджмента 25

1.3 Содержание процесса стратегического управления в коммерческом банке 50

**2 Стратегический анализ внешней и внутренней среды функционирования коммерческих банков региона 67**

2.1 Стратегический анализ внешней среды функционирования кредитных организаций Ставропольского края 67

2.2 Анализ внутренней среды функционирования коммерческих банков региона 80

**3 Реализация стратегии роста в кредитных организациях региона на основе инновационных целевых программ 105**

3.1 Формирование стратегического плана банка 105

3.1.1 Совершенствование внешних процессов технологии повышения уровня продаж (TILS) 108

3.1.2 Инновационные целевые программы управления внутренними процессами продажи банковских продуктов и оказания услуг 120

3.2 Имитационное моделирование реализации технологии продаж TILS в коммерческих банках региона 134

Заключение 150

Список использованных источников 153

Приложения 167

**Введение к работе**

з

**Актуальность темы исследования.**В современных условиях развития финансовых рынков перед отечественными кредитными организациями, подверженными влиянию нестабильной внешней среды и банковской конкуренции, остро стоят задачи увеличения собственного капитала, роста эффективности деятельности, повышения качества и расширения перечня предоставляемых услуг. В этой связи российскому банковскому сообществу необходимо усовершенствовать стратегические подходы к формированию и структурированию бизнес-процессов в направлении усиления конкурентных преимуществ и пересмотра инструментов финансового менеджмента.

Использование методов стратегического управления позволяет кредитным организациям оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, разрабатывать и внедрять целевые программы для реализации своей миссии и достижения базовых задач.

Крупнейшие банковские группы мира постоянно совершенствуют искусство стратегического менеджмента, опираясь как на инновационные научные достижения, так и на собственный практический опыт, что позволяет им сохранять поступательное развитие, повышать финансовую устойчивость и успешно выходить на новые сегменты рынка. Отечественные и зарубежные исследователи из года в год вносят коррективы в методологию финансового управления. Как следствие, пересмотр и модернизация элементов механизма стратегического менеджмента в кредитных организациях, с учетом требований современной экономики и интеграции национальной кредитно-банковской системы в международную, приобретает все большую актуальность и значимость для теории и практики банковского дела.

**Степень разработанности проблемы.**Теоретические и практические аспекты стратегического менеджмента организаций с разной степенью полноты рассматривались в трудах В.А. Барионова, Ю.А. Бондаря, М.З. Бора, О.Р. Вер-ховской, В.Р. Веснина, О.С. Виханского, А.Л. Гапоненко, М.А. Екатериновской,

Л.Г. Зайцева, А.Т. Зуба, Г.Н. Константинова, Б.Т. Кузнецова, Ю.Н. Лапыгина, А.Н. Люкшинова, В.Д. Марковой, Ю.А. Маленкова, Н.К. Моисеевой, А.И. Панова, Р.А. Фатхутдинова и многих других. Решение проблем совершенствования механизма стратегического менеджмента представлено в работах зарубежных авторов: Д. Аакера, И. Ансоффа, Д. Сазерленда, А. Томпсона, П. Роуза, X. Макмил-лана, Дж. Харрисона и др.

В ходе анализа степени разработанности исследуемой проблемы выявлено, что к настоящему времени существует небольшое количество публикаций, посвященных рассмотрению стратегического менеджмента применительно к банковской деятельности. К их числу относятся работы А.Р. Алавердова, Р.А. Исаева, Е.А. Исаевой, Е.В. Кулимановой, О.И. Лаврушина, Т.Н. Лобанова, Ю.С. Маслен-ченкова, М. А. Помориной, А. Л. Рапопорта и др.

Вопросы управления современным коммерческим банком исследуются следующими авторами: Ю.В. Амириди, В.В. Бабкиным, А.А. Битулаевой, Г.П. Борт-никовым, СБ. Егорычевой, А.В. Колесниковой, Г.П. Комиссаровым, К.И. Ма-шонской, Т.С. Смовженко, А.В. Тютюнником и др. Изучению механизма стратегического менеджмента в кредитных организациях посвятили свои диссертации СВ. Бойко, А.В. Бочман, И.В. Коган, Э.Д. Харько и другие.

Признавая значимость проведенных зарубежными и отечественными учеными исследований, касающихся развития теоретических подходов к стратегическому менеджменту и практических мер по повышению его эффективности, их научную проработанность на фоне возрастающего динамизма внешней среды нельзя считать исчерпывающей. Кроме того, в отечественной литературе недостаточно публикаций, посвященных внедрению долгосрочных целевых программ, что предполагает необходимость дальнейшего изучения данной проблемы, её научного обоснования и практической реализации. Всё вышеизложенное подтверждает актуальность темы исследования и определяет его цель и задачи.

**Цель и задачи исследования.**Целью диссертационного исследования является совершенствование теоретико-методических подходов к формированию механизма стратегического менеджмента в коммерческом банке и разработка рекомендаций по их практической реализации. Достижению цели способствует решение ряда задач:

- исследовать эволюцию становления стратегического менеджмента и оп  
ределить его место в системе общего управления коммерческим банком;

-определить базовые элементы механизма стратегического управления в кредитных организациях;

-основываясь на достижениях науки и практики, структурировать этапы процесса стратегического менеджмента в банковской сфере;

-провести анализ внутренней и внешней среды кредитных организаций, выявить «силы» и «слабости», а также существующие возможности и угрозы, на основе чего определить векторы их перспективной динамики;

-разработать комплекс целевых программ стратегического развития исследуемых банков, направленный на изменение внутренних и внешних бизнес-процессов и позволяющий устранить выявленные «слабости» и создать ключевые конкурентные преимущества;

- осуществить имитационное моделирование деятельности кредитных ор  
ганизаций региона с учетом роста их рыночной активности, определить эффек  
тивность предложенных стратегических альтернатив.

**Предметом исследования**является процесс формирования механизма стратегического управления в кредитных организациях.

**Объектом исследования**выступает деятельность коммерческих банков и их филиалов, функционирующих на финансовом рынке Ставропольского края.

**Теоретической и методологической основой**диссертационной работы послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, законодательные и нормативные акты, регулирующие банковскую деятельность в РФ, монографии, статьи в периодических изданиях, методические рекомендации по оценке эффективности стратегического менеджмента в коммерческих банках.

Инструментарно-методический аппарат исследования основан на использовании общенаучных, общеэкономических и специальных методов и приемов: анализа (системного, структурно-динамического, экономико-статистического), экспертных оценок, моделирования, группировок, монографического, абстрактно-логического и др.

**Информационно-эмпирической базой**диссертации послужили законодательные акты Российской Федерации, Центрального банка РФ, материалы Феде-

ральной службы государственной статистики РФ и ее территориального органа по Ставропольскому краю, Министерства финансов Ставропольского края, официальные отчетные данные кредитных учреждений, материалы научно-практических конференций и информация из периодической экономической печати и официальных Интернет-сайтов, монографические исследования ученых и научных коллективов, а также личные наблюдения соискателя.

**Рабочая гипотеза**диссертации базируется на научной позиции автора, согласно которой принятию решений по расширению ресурсной и клиентской базы кредитной организации, наращиванию объема банковских операций, диверсификации деятельности, достижению целевых ориентиров способствует планомерное применение инструментов и методов стратегического управления, внедрение технологии повышения уровня продаж TILS, разработка внешних и внутренних стратегических альтернатив, комплексная реализация которых позволяет нивелировать выявленные угрозы и «слабости» и сконцентрировать внимание на использовании «сил» и возможностей.

**Научная новизна результатов исследования**состоит в разработке и обосновании комплекса теоретических, методических, организационных и практических рекомендаций по совершенствованию механизма стратегического управления кредитными организациями, направленных на реализацию стратегии роста и улучшение качественных показателей обслуживания клиентов.

Наиболее важные результаты исследования заключаются в следующем:

- структурирован механизм стратегического менеджмента в коммерческом банке, отвечающий требованиям цикличности, замкнутости, полноты и обоснованности проведения каждого последующего этапа, базирующегося на результатах предыдущего, способствующий повышению оперативности и эффективности принимаемых управленческих решений;

-дополнена и адаптирована к современным условиям методика комплексной оценки ключевых факторов внешней и внутренней среды региональных кредитных организаций, основанная на использовании принципов международной системы FAROUT, позволяющая провести экспресс-диагностику результативности их деятельности и выявить перспективные угрозы в реализации стратегических решений;

-применительно к коммерческим банкам региона разработаны долгосрочные целевые программы повышения уровня продаж (technology increase level of sales, TILS), ориентированные на модификацию внешних бизнес-процессов и способствующие увеличению доли рынка, повышению инвестиционно-кредитной активности банка и рентабельности его операций;

-предложены инструменты совершенствования внутренних бизнес-процессов кредитной организации, предполагающие модернизацию системы отчетности, управление знаниями банковских продуктов, внедрение принципов «Best Practice», алгоритма оценки и управления эффективностью деятельности и качеством обслуживания клиентов;

- с целью реализации стратегии роста построена многовариантная парамет  
рическая модель развития коммерческих банков региона, базирующаяся на соче  
тании методов имитационного моделирования и сценарного анализа, предусмат  
ривающая выявление экономических выгод от использования предложенных  
стратегических альтернатив с учетом динамики объема кредитного портфеля,  
портфеля ценных бумаг, доходности бизнеса, уровня потерь.

**Научная новизна подтверждается следующими полученными автором результатами, выносимыми на защиту:**

- посредством сравнительного анализа современных концепций финансо  
вого управления в коммерческом банке обоснована иерархия элементов механиз  
ма стратегического менеджмента и предложена модель организации данного про  
цесса, способствующая росту информативности сведений о выполнении ключе  
вых показателей эффективности (Key Performance Indicator, КРІ) для выработки  
перспективных управленческих решений (п. 10.7 Паспорта специальности  
08.00.10);

-на основе оценки факторов внешней среды кредитных организаций выявлены потенциальные возможности укрепления конкурентных позиций, расширения клиентской базы, роста инвестиционно-кредитного портфеля, увеличения собственных ресурсов, а также угрозы, связанные с сокращением количества субъектов крупного и среднего бизнеса из числа клиентов, оборота организаций сферы услуг и усиливающейся банковской конкуренцией (п. 10.7 Паспорта специальности 08.00.10);

модифицирована современная методика оценки финансового состояния и анализа внутренней среды кредитных организаций, базирующаяся на критериях международной системы CAMEL, посредством включения в нее показателей, составляющих основу концепции экономической добавленной стоимости (economical value added, EVA) (п. 10.7 Паспорта специальности 08.00.10);

аргументирована целесообразность использования комплекса стратегических программ, направленных на модернизацию внешних бизнес-процессов банка и предполагающих организацию работы с базой потенциальных клиентов, проведения встреч с ними, структурирование информации на основе входящих звонков, совершенствование системы перекрестных продаж, развитие партнерских отношений, внедрение которых ориентировано на повышение уровня продаж кредитной организации и создание долгосрочных конкурентных преимуществ (п. 10.7 Паспорта специальности 08.00.10);

-в рамках реализации стратегии роста представлены программы улучшения внутренних процессов обучения, мотивации, координации и контроля деятельности персонала коммерческого банка, внедрение которых направлено на повышение результативности подразделений и качества обслуживания клиентов (п. 10.7 Паспорта специальности 08.00.10);

- осуществлено сценарное и имитационное моделирование стратегического  
развития коммерческих банков, параметрами явились показатели достаточности  
капитала, деловой активности, рентабельности, потерь, позволившее минимизи  
ровать риски, связанные с внедрением инноваций и принятием перспективных  
управленческих решений (п. 10.7 Паспорта специальности 08.00.10).

**Теоретическая и практическая значимость исследования.**Теоретическая значимость диссертации состоит в том, что она вносит вклад в расширение и углубление научного представления о системе стратегического менеджмента в коммерческом банке. В процессе исследования разработаны предложения по совершенствованию подходов к определению сущности стратегического менеджмента, алгоритма анализа внешней среды, адаптации методики оценки финансового состояния кредитных организаций, дополненной показателями концепции EVA, к современным экономическим условиям.

Непосредственное практическое значение имеют следующие результаты: комплекс целевых программ, направленных на повышение эффективности деятельности коммерческого банка за счет изменения управленческих походов к организации внутренних и внешних бизнес-процессов (TILS), методика анализа достигнутых результатов и оценки качества обслуживания клиентов, а также алгоритм проведения имитационно-сценарного эксперимента для определения эффективности стратегических решений.

Результаты исследования могут представлять практический интерес для субъектов кредитных отношений, применяться в качестве основы для проведения анализа ключевых факторов внешней среды, выявления внутренних «сил» и «слабостей», формирования стратегической модели развития, а также использоваться как учебно-методический материал в преподавании дисциплин «Организация деятельности коммерческого банка», «Анализ деятельности коммерческих банков», «Банковский менеджмент».

Предложенные методические разработки используются в практической деятельности Ставропольского филиала ЗАО «ЮниКредит Банк».

**Апробация и реализация результатов исследования.**Основные положения и выводы диссертационного исследования обсуждались и получили одобрение на I студенческой научной конференции «Молодые экономисты - будущему России» (Ставрополь, 2007 г.), всероссийской научно-практической конференции «Социально-экономические и инновационные аспекты развития региона» (Ставрополь, 2008 г.), I международной научной конференции студентов и молодых ученых «Молодые экономисты - будущему России» (Ставрополь, 2009 г.), IV межрегиональной научно-практической Интернет-конференции «Трансформация финансово-кредитных отношений в условиях финансовой глобализации» (Ростов-на-Дону, 2009 г.), XXXIX научно-технической конференции по итогам работы профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов Сев-КавГТУ за 2009 год (Ставрополь, 2010 г.), II (IV) международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом» (Ставрополь, 2010 г.), а также на научно-методических семинарах факультета экономики и финансов Северо-Кавказского государственного технического университета в 2008-2011 гг.

**Публикации.**По материалам диссертации опубликовано 10 научных работ общим объемом 4,09 п.л., в том числе 3 статьи - в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

**Объем, структура и содержание работы.**Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (153 наименования), иллюстрирована материалом 18 таблиц, 25 рисунков и 21 приложения.

**Во введении**обоснована актуальность темы исследования, сформулированы его цель и задачи, определены предмет, объект и методы исследования, раскрыты научная новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе**«Теоретические основы формирования механизма стратегического менеджмента в коммерческом банке» изучена эволюция развития указанной системы управления и занимаемое ею место в общем менеджменте банка; на основе анализа научных мнений определена роль стратегического менеджмента применительно к банковской сфере, охарактеризованы его элементы и выделены отличительные черты; сформирована модель процесса стратегического управления в кредитной организации.

**Во второй главе**«Стратегический анализ внешней и внутренней среды функционирования коммерческих банков региона» проведен анализ ключевых факторов внешней среды кредитных организаций, функционирующих в Ставропольском крае, по результатам которого определены существующие возможности и угрозы, а также наиболее приоритетные стратегии развития; осуществлена оценка внутренней среды коммерческих банков, выявлены их «силы» и «слабости», установлены «проблемные точки», оказывающие негативное влияние на перспективное развитие.

**В третьей главе**«Реализация стратегии роста в кредитных организациях региона на основе инновационных целевых программ» с целью практического осуществления инновационных альтернатив предложена технология повышения уровня продаж TILS, основанная на системе CRM-менеджмента (customer relationship management) и включающая современные подходы к организации стандартных бизнес-процессов с учетом опыта европейских банков; на основе имитационного моделирования и сценарного анализа вариантов внедрения TILS в рассматриваемых коммерческих банках определена высокая эффективность ее ис-

пользования, подтвержденная ростом показателей достаточности капитала, деловой активности и рентабельности, а также качества обслуживания клиентов.

**В заключении**приведены выводы и предложения по результатам диссертационного исследования, обоснована целесообразность их практического применения в деятельности современных банковских институтов.

## Роль стратегического менеджмента в общей системе управления коммерческим банком и эволюция его становления

В последние годы, обусловленные кризисом ликвидности, каждому банковскому институту не раз приходилось обращаться к системе стратегического менеджмента, пересматривать краткосрочные цели и стратегии развития, корректировать их в зависимости от изменений условий внешней среды и внутреннего финансового состояния.

Стратегический менеджмент в современных условиях функционирования банков играет важную роль, но, несмотря на всю его высокую значимость, на сегодняшний день, как в отечественной, так и зарубежной литературе данная система управления не достаточно изучена, исследована и охарактеризована. Вопросам стратегического менеджмента в коммерческом банке посвящен ряд работ выдающихся ученых и практиков банковского управления. При этом современные теоретики раскрывают его общие понятия и содержание, место стратегического менеджмента в общей системе управления современным банком, его текущее и ретроспективное значение и многое другое.

Анализ работ, посвященных исследованию стратегического менеджмента в других отраслях экономики, позволил определить эволюцию становления данной системы управления.

Так, Ю.А. Маленков отмечает, что стратегическое управление возникло на заре развития человеческого общества и было неразрывно связано с историческими этапами его развития. Способность предусматривать и оценивать будущие события, строить стратегии поведения становилась всё более решающим фактором выживания и развития человеческого общества. Многие племена вымерли от того, что их вожди не смогли правильно распределить свои ресурсы, вовремя отреагировать на угрозы внешней среды, предусмотреть крупные изменения.

Он также пишет, что стратегия и стратегическое мышление всегда были и будут неотъемлемыми сферами эволюции человеческого интеллекта. История свидетельствует, что причинами успешного развития или краха, казалось бы, таких несокрушимых империй, как Ассирия, Вавилонское царство, Древний Рим и других, прежде всего, являются эффективные (или наоборот) ошибочные стратегические решения руководителей [83].

Таким образом, можно сделать вывод, что предпосылки зарождения современного стратегического менеджмента возникли на начальном этапе развития человеческого общества.

Понятие стратегии восходит к древнегреческим словам stratos (войска) и ago (веду), а стратегами в древности называли тех, кто разрабатывал и осуществлял военные операции. По мере развития хозяйственной деятельности и усложнения экономических отношений элементы стратегического мышления в той или иной форме начали применяться и для управления экономикой [83].

Истоки стратегического управления уходят корнями в далекое прошлое. Еще за 2,5 тысячи лет до н.э. была предпринята первая попытка обобщения стратегического опыта в письменном виде. Речь идет о знаменитом трактате древнекитайского стратега и военачальника Сунь-Цзы «Искусство войны». Этот труд в 8 томах обобщал и включал в себя все наиболее важное для разработки стратегических планов и принятия стратегических решений. Многие его положения являются классическими стратегическими моделями, так называемые стратегемы, показывающие, как должен вести себя полководец в той или иной ситуации [109].

Среди других предшественников теории и практики стратегического управления группа авторов под руководством А.Л. Гопоненко выделяет немецкого военного мыслителя, генерала Карла фон Клаузевиц (1780-1831). Многие его наработки базировались на анализе действий Наполеона Бонапарта, успешно действовавшего даже в сражениях с превосходящими силами противника, включая прусскую армию [43].

В своем трактате «О войне» Клаузевиц предложил ввести ряд гибких принципов управления войсками. Он утверждал, что все стратегии состоят из одних и тех же основных «строительных блоков», используемых в атаке, обороне и маневрах. Основная задача творчества стратега - открытие и реализация новых комбинаций этих блоков. Кроме того, Клаузевиц выделил важное отличие стратегического управления от тактического: в тактической ситуации, говорил он, по меньшей мере половину проблем можно обозреть невооруженным взглядом, тогда как в стратегии обо всем необходимо догадываться и все нужно предвидеть [67].

Анализ существующей литературы по стратегическому менеджменту показал, что, к сожалению, не все авторы учитывают древний этап развития стратегической мысли. По этой причине можно выделить как минимум две различные типологии этапов развития стратегического менеджмента.

По нашему мнению, наиболее полную периодизацию, учитывающую эволюцию стратегического управления в отличных от экономики областях, привел Ю.А. Маленков (Приложение А).

Другой типологии этапов развития стратегического менеджмента, придерживаются Люкшинов А.Н., Барионов В.А., Харченко В.Л. и другие (Приложение Б).

Данная группа авторов связывает зарождение и развитие первых элементов стратегического менеджмента с формированием крупных транснациональных корпораций, сложность управления которыми и предопределила возникновение данной системы. По их мнению, стратегический менеджмент эволюционировал из системы бюджетирования под воздействием изменений происходивших во внешней среде деятельности организаций.

Официальной датой рождения стратегического управления принято считать 1973 г., когда в Нэшвилле (США) была проведена первая международная конференция по стратегическому менеджменту. Первые книги о нем появились десятилетием раньше, а уже в 1972 г. стратегический менеджмент признали и стали практиковать мировые лидеры среди предприятий - General Electric, IBM, Coca Cola, Texas Instruments Inc. и другие [43].

В 80-х годах перемены продолжились, причем таким темпом, что предсказать с уверенностью стало возможно только одно - дальнейшее нарастание неустойчивости. П. Друкер определил наступившие времена как «эпоху без закономерностей». Д. Белл дал ей имя постиндустриальной эпохи.

П. Друкер первым нарушил традицию воспринимать прибыль в качестве главной цели компании, предложив заменить ее на ряд «целей выживания». Ф. Абраме обратил внимание на ответственность фирмы за обеспечение баланса интересов всех заинтересованных групп - менеджеров, других работников, акционеров, поставщиков, продавцов (позднее к ним прибавились и потребители). [66]

## Содержание процесса стратегического управления в коммерческом банке

Как отмечалось ранее, определение сущности стратегического менеджмента мнения рядом авторов сводится к его пониманию как процесса, что позволяет раскрыть содержание данной системы управления с практической стороны.

Так, А.Л. Люкшинов процесс стратегического менеджмента трактует как совокупность последовательных действий, направленных на достижение целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющей оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям [79].

А.А. Томсон и А.Дж. Стрикленд определяют процесс стратегического менеджмента как решение пяти основных задач [113]: 1. Определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок (миссии). 2. Постановка стратегических целей и задач для их достижения. 3. Формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства. 4. Реализация стратегического плана. 5. Оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана и/или методов его реализации. Как отмечает Ю.А. Маленков, данный подход слишком упрощен, является известной схемой процесса общего менеджмента «планирование-внедрение-контроль» [83]. Р. Мэтьюз, А. Агеев и 3. Большаков предложили подход к описанию процесса стратегического менеджмента в виде графической модели девятиугольника, вписанного в окружность (авторы назвали ее эниограммой), узлы которого представляют собой: 1. Видение, целеполагание. 2. Решение проблем финансирования. 3. Определение необходимых видов деятельности. 4. Рассмотрение альтернатив. 5. Выбор наилучшего варианта стратегии. 6. Принятие необходимых решений и соединение ресурсов в Сети. 7. Практическая реализация стратегии. 8. Контроль и адаптация стратегии. 9. Бизнес-среда [30].

Анализ научной литературы показал, что большинство авторов не формулируют определение процесса стратегического менеджмента, а раскрывают его сущность через основные этапы модели управления, которая необходима для эффективной организации, разработки и реализации стратегии. Однако на сегодняшний день не существует единой, современной модели, которая бы отвечала всем требованиям, предъявляемым к ней текущей быстроменяющейся внешней средой.

Традиционная схема процесса стратегического менеджмента была разработана в 70-е годы прошлого века и представлена на рисунке 1.4, на котором видно, что процесс стратегического менеджмента состоит из ряда этапов, которые взаимосвязаны между собой и нацелены на выполнение единой главной цели. Следует отметить, что традиционная модель уже не отвечает современному развитию управленческой мысли и, кроме очевидных преимуществ, как простота и компактность, приобрела и недостатки, одними из которых можно назвать: 1. Раздельный анализ внутренней и внешней среды компании, несмотря на то, что они диалектически связаны друг с другом, и анализ в комплексе позволяет добиться более точных результатов по оценке текущих возможностей организации в сложившейся внешней среде. 2. Линии обратной связи от стратегического контроля замыкаются на все элементы стратегического процесса, что на практике приводит к хаосу. Так, если сигналы об отклонениях в реализации стратегии поступают по обратной связи во все звенья, которые осуществляли ее разработку, то менеджеры принимают несогласованные и противоречивые решения по устранению отклонения [83]. Ю.А. Маленков считает, что эту проблему можно устранить, если при возникновении отклонений информация последовательно пройдет все этапы стратегического процесса в обратном направлении. По нашему мнению, данное утверждение не является правильным, т.к. не отражает основную особенность системы стратегического менеджмента — оперативное реагирование на изменения внешней среды. Если информация об отклонениях пройдет все этапы в обратном направлении, то механизм анализа состояния внешней среды станет одним из самых последних, и ее параметры не будут учтены на важнейших этапах разработки и реализации стратегии, что опять приведет к неэффективной стратегической модели, которая не будет соответствовать текущему состоянию экономики. Поэтому информация об отклонениях должна проходить все этапы заново, т.е. процесс должен быть замкнутым, а последний этап замыкаться на первый. 3. Модель не содержит этапа оценки выполнения стратегии, которая могла бы дать информацию о достигнутых показателях. 4. Содержание каждого этапа традиционной модели является не достаточно полным и также не включает современных систем анализа и прогнозирования. Текущее развитие управленческой мысли шагнуло далеко вперед, исследователи стали отмечать несовершенство традиционной модели. Каждый автор стал дорабатывать ее по своему усмотрению, дополняя этапы, исключая их или меняя местами, что, по его мнению, нивелирует пробелы и недостатки. Так, В. Д. Маркова придерживается традиционного подхода в определении сущности процесса стратегического менеджмента, но выделяет в нем лишь 4 основных этапа [80]: 1. Определение цели. 2. Анализ пробелов: - прогноз будущей деятельности на основе текущей стратегии; - определение расхождений между прогнозами и целями; - оценка внешнего и внутреннего окружения; - определение конкурентных преимуществ. 3. Формирование стратегии. 4. Реализация стратегии: - составление планов и бюджетов; - наблюдение и контроль. Данная модель также обладает недостатками, присущими традиционной, например, отсутствует этап оценки реализации стратегии, модель не является замкнутым циклом и пр. Главным отличием является то, что автор добавил процесс составления планов и бюджетов, что позволяет определить затратную часть реализуемой стратегии. Другой современный исследователь А.Т. Зуб, моделируя свою систему процесса стратегического менеджмента, отмечает, что существует множество моделей, которые в той или иной мере детализируют последовательность его шагов и выделяет всего три ключевых этапа: стратегический анализ, стратегический выбор и этап реализации стратегии [51].

## Стратегический анализ внешней среды функционирования кредитных организаций Ставропольского края

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях. Тем не менее, в действиях коммерческих банков можно наблюдать отсутствие стратегичности, что и приводит к поражению в конкурентной борьбе.

Механизм стратегического менеджмента призван помочь руководству кредитной организации оперативно принимать управленческие решения на перспективу, а также формировать стратегическое видение будущей деятельности.

Как отмечает английский экономист Д. Аакер, стратегическое решение подразумевает создание, изменение или использование стратегии, а стратегическое видение - это представление будущих стратегий или стратегии. По его мнению, видение определяет направления и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий. Автор особо подчеркивает, что базой для их разработки является информация, полученная в результате внешнего и внутреннего анализа [12].

О.С. Виханский также считает, что анализ среды является исходным этапом процесса стратегического управления, поскольку он обеспечивает основу как для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии [42].

Коллектив авторов под руководством О.И. Лаврушина вводит понятие «ситуационный анализ» и отмечает, что он является первым этапом и базой любого планового процесса, и должен обязательно коснуться, с одной стороны, вопросов состояния окружающей среды, в которой функционирует банк (внешний анализ), а с другой - дать характеристику внутреннего потенциала организации (внутренний анализ), для того чтобы разрабатываемые стратегии базировались на реально существующих потребностях рынков и клиентов банка и его финансовых возможностях [74].

Под внешней средой, по мнению А.Н. Хорина, следует понимать совокупность факторов, воздействующих на организацию и оказывающих влияние на эффективность её функционирования. С позиций автора, внешнюю среду можно условно разделить на две части: макроокружение и микроокружение [124].

Для удобства анализа макроокружения К. Фляйшер и Б. Бенсуссан предлагают общую окружающую среду разбить на более однородные и управляемые подкатегории и для этого использовать схему категоризации STEEP. Аббревиатура STEEP расшифровывается как социальный, технологический, экономический, экологический и политический / юридический секторы. По их мнению, главное назначение деления по категориям заключается в избежании переоценки в анализе главных аспектов [119].

Коллектив авторов под руководством О.И. Лаврушина также разбивает анализ макроокружения на направления и отмечает, что оценка макроситуации предполагает изучение социально-экономических, демографических, политических, законодательных, технологических характеристик развития общества, определение вероятностных сценариев изменения экономической ситуации и прогнозирование динамики характеризующих ее внешних факторов [74]. Анализ же микроокружения, по словам А.Н. Хорина, направлен на оценку состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом автор особо подчеркивает, что она может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию [124]. По мнению коллектива авторов под руководством А.Н. Лаврушина, сущность микроанализа заключается в рассмотрении условий функционирования различных сегментов рынка банковских услуг, анализе основных тенденций спроса и предложения на выделенных сегментах, а также оценке текущей конкурентной позиции банка на выделенных сегментах рынка и сравнение его рыночных параметров с характеристиками деятельности банков конкурентов в рамках определенной конкурентной группы [74]. Итоговым этапом анализа внешней среды является отбор ключевых факторов, которые могут существенно повлиять на показатели и результаты деятельности банка. Данные факторы классифицируются на те, которые представляют опасности для банка, и факторы, представляющие возможности развития бизнеса. Ключевые из них необходимо объединить в однородные группы и оставить только самые значимые из них. Ю.А. Маленков выделил условия эффективного анализа факторов внешней среды: 1) выявление факторов, оказывающих сильное влияние на развитие фирмы; 2) их группировка и расстановка приоритетов по степени влияния; 3) количественная оценка факторов; 4) изучение взаимосвязи между ними и эффектов положительной и отрицательной синергии; 5) оценка влияния факторов внешней среды в настоящем и будущем [83]. Несмотря на достаточную проработанность методик анализа внешней среды, перед исследователем встает вопрос, какие методы и модели следует использовать в каждом конкретном случае, поскольку в настоящее время их существует множество (SWOT-анализ, факторный анализ, GAP-анализ и пр.). Для его решения К. Фляйшер и Б. Бенсуссан предлагают подход, который может помочь аналитикам в определении оптимальных методов решения конкретных аналитических проблем, — систему FAROUT [119]. Система FAROUT основана на предпосылке, что результаты анализа должны быть обоснованными и, следовательно, ценными для лиц, принимающих бизнес-решения, они должны обладать несколькими общими характеристиками: future orientation (ориентирование на будущее), accuracy (точность), resource efficiency (ресурсная эффективность), objectivity (объективность), usefulness (полезность) и timeliness (своевременность). Несоответствие всем этим критериям отразится в том, что результаты анализа будут иметь для лиц, принимающих бизнес-решения, меньшую ценность.

## Совершенствование внешних процессов технологии повышения уровня продаж (TILS)

Анализ внутренней среды необходим для детального изучения стратегически важных аспектов деятельности кредитной организации. По мнению Д. Аакера, общая цель внутреннего анализа состоит в том, чтобы определить сильные и слабые стороны организации, ограничения и, в конечном итоге, разработать стратегии, позволяющие либо использовать имеющиеся преимущества, либо компенсировать недостатки [12].

Группа авторов под руководством О.И. Лаврушина также придерживается данной позиции, но выделяет в ней техническую сторону. Так, по их мнению, основные выводы, сделанные в ходе проведения внутреннего анализа, следует отражать в списке сильных и слабых сторон банка для дальнейшего их использования в ходе SWOT-анализа, целью которого является их сопоставление с внешними опасностями и возможностями [74].

По словам Ю.А. Маленкова, внутренняя среда организации — это ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развиваться [83].

А.Л. Гапоненко под внутренней средой понимает совокупность характеристик организации и ее внутренних субъектов (сил, слабостей), влияющих на положение и перспективы. Автор особо отмечает, что для внутренней среды характерно прямое воздействие — совокупность элементов и факторов оказывает непосредственное и немедленное влияние на организацию [43].

О.С. Виханский считает, что внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в ее рамках и имеет несколько срезов; каждый из них содержит набор ключевых процессов и элементов, а состояние последних в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация [42].

Группа авторов под руководством О.И. Лаврушина отмечает, что при проведении внутреннего анализа последовательно оцениваются: - финансовое состояние банка; - существующая клиентская база банка и динамика ее изменения (клиентская перспектива); - качественные и количественные характеристики предоставляемых услуг и предлагаемых продуктов в их сравнении с аналогичными услугами и продуктами конкурентов (процессная перспектива); - адекватность организационной структуры банка решаемым им задачам (организационный капитал); достаточность уровня квалификации банковского персонала (человеческий капитал); - соответствие развития информационных систем банка требованиям, определяемым его бизнес-процессами (информационный капитал) [74]. A.M. Поморина в этапе «процессная перспектива» делает акцент на анализе качества услуг и продуктов, предлагаемых банком, и их соответствия клиентскому спросу [97]. Ю.А. Маленков, дополняя процесс анализа внутренней среды, отмечает важность оценки организационной культуры, как одного из элементов внутренней среды, представляющей собой интеграцию внутренних ценностей, традиций, убеждений, стилей мышления, поведения и управления, особенностей социального общения в организации [83]. Американские ученые Д.П. Нортон и Р.С. Каплан в рамках каждого этапа внутреннего анализа выделили ключевые показатели результативности (Key Performance indicator, КРІ), которые потом включили в систему сбалансированных показателей, или иначе — Balanced Scorecard (BSC). По их мнению, BSC - это упорядоченное (структурированное) множество различных KPI, распределяемых по четырем уровням управления - финансовому, оперативному (клиентскому и процессному) и организационному (перспектива обучения и развития организации) [60]. Пример данной системы представлен в таблице 2.2. Указанная система разработана авторами для оценки степени достижения ранее поставленных целей и эффективности текущей стратегии. Пользователи, в зависимости от целей анализа и специфики каждой организации, могут добавлять различные элементы или изменять содержание имеющихся, что позволит получить более точную информацию для принятия ключевых стратегических решений и достижения поставленных целей. С позиции Д. Аакера, первым этапом внутреннего анализа является изучение финансового состояния, показателей прибыльности и объема продаж. По его мнению, стимулами к изменению стратегии часто становятся индикаторы неудовлетворительного или ухудшающегося состояния. В соответствии с результатами анализа деятельности принимаются стратегические решения об объеме инвестиций в бизнес или об отказе от них [12]. По словам СВ. Бойко, на сегодняшний день в банковской практике широко представлены различные методики анализа финансового состояния: - расчет системы финансовых коэффициентов; - рейтинговая (интегральная) оценка финансового состояния; - диагностика вероятности снижения уровня финансового благополучия или банкротства и др. Различные подходы к финансовому анализу деятельности кредитных организаций и аспекты, связанные с их совершенствованием, рассматриваются в работах многих авторов и служат предметом научных исследований специализированных агентств [35]. Особое место при оценке финансовой деятельности кредитных организаций занимает система нормативов Центрального Банка РФ. Инструкция от 16.01.2004 г. №110-И «Об обязательных нормативах банков» устанавливает числовые значения и методику расчета следующих обязательных нормативов: - достаточности собственных средств (капитала) банка; - ликвидности банка; - максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков; - максимального размера крупных кредитных рисков;