Бочман Алла Васильевна. Формирование системы стратегического менеджмента в коммерческом банке : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : СПб., 2002 176 c. РГБ ОД, 61:03-8/2545-3

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕТНТ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ 9

1.1. Проблемы формирования практики стратегического менеджмента в российском банковском секторе 9

1.2. Зарубежный опыт банковского стратегического менеджмента 21

1.3. Анализ методических подходов к формированию системы стратегического менеджмента в коммерческом банке 34

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ 45

2.1. Сущность стратегического банковского менеджмента и его особенности. Роль и место стратегического менеджмента в системе управления коммерческим банком 45

2.2. Методические особенности разработки стратегии

коммерческого банка и механизма ее реализации 62

2.3. Методические положения по оценке реализации стратегии

коммерческого банка 74

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РЕГИОНАЛЬНОМ КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ 86

3.1. Построение модели стратегического менеджмента в Мурманском региональном коммерческом банке 86

3.2. Разработка стратегического плана регионального коммерческого банка 99

3.3. Основные направления повышения эффективности стратегического менеджмента в коммерческом банке 128

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 139

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 148

ПРИЛОЖЕНИЯ 162

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Современный этап развития банковского сектора Российской Федерации характеризуется тенденциями стабилизации в функционировании, что связано как с общим улучшением экономического положения в стране, так и с накоплением управленческого опыта руководством коммерческих банков по обеспечению безубыточной деятельности.

Согласно данным банковской статистики, количество коммерческих банков за последние два года изменилось практически незначительно, доля прибыльных банков составляет более 80%, банки демонстрируют активизацию в сфере кредитной деятельности, что выражается в росте предоставленных реальному сектору кредитов, в снижении ставок по кредитам, которые зачастую на 3-5% ниже ставки рефинансирования, банками ведется идет активная работа по наращиванию капитала, что свидетельствует о повышении уровня управленческой деятельности в коммерческих банках.

Наряду с формированием управленческих навыков адаптации коммерческих банков к экономике переходного периода, формируются и элементы стабильности в поведении внешней среды. Так, темпы инфляции носят умеренно высокий характер в диапазоне от 10 до 20%, курс рубля плавно обесценивается, создавая преимущества экспортно-ориентированным отраслям, в целом на удовлетворительном уровне исполняется федеральный бюджет по расходам и доходам, существует некоторая политическая стабильность, что в целом создает предпосылки для перехода от интуитивных методов в управлении коммерческими банками к научно обоснованным методам, позволяющим обеспечивать выживаемость банка не только в краткосрочном, но и в среднесрочном периоде.

Анализ современных управленческих концепций рыночного поведе • ния позволил сделать вывод, что основные усилия специалистов сосредоточены в сфере разработки концепций и методик стратегического менеджмента, как, по их мнению, наиболее отвечающей реалиям современного этапа развития экономических систем рыночного типа.

Состояние изученности проблемы. Банковский менеджмент в целом и стратегический банковский менеджмент в частности является достаточно новой, и в силу этого, слабо разработанной отраслью научного знания. Отдельные вопросы, посвященные частным стратегиям в банковском менеджменте, рассмотрены в трудах зарубежных специалистов: П. Роуза, Дж. Ф. Синки, мл., Д. МакНотон, Т. Бэррэлла, М. Хиг-гинса а также в трудах отечественных специалистов по банковскому делу: О.И. Лаврушина, Г.Н. Пановой, Н.А. Савинской, В.М. Усоскина, В.В. Пятенко, Д.И. Трактовенко и др.

Вместе с тем, по нашему мнению, не получили достаточной разра • ботки вопросы, связанные с раскрытием сущности и особенностей стратегического банковского менеджмента, с формированием комплексной системы стратегического менеджмента в коммерческом банке, с определением специфики стратегического менеджмента в региональном банке, что и определило выбор темы диссертационной работы и ее актуальность.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационного исследования является разработка научно обоснованных теоретических положений и практических рекомендаций по формированию системы стратегического менеджмента в коммерческом банке и обеспечению ее эффективности.

Для реализации указанной цели были поставлены и решены следующие задачи: » проведен анализ предпосылок внедрения в практику деятельности стратегического менеджмента; проведен анализ зарубежного опыта формирования моделей стратегического менеджмента в коммерческих банках; проанализированы методические подходы к раскрытию сущности стратегического менеджмента в целом и стратегического банковского менеджмента в частности; разработаны методические рекомендации по формированию системы стратегического менеджмента в коммерческом банке; разработаны рекомендации по повышению эффективности стратегического банковского менеджмента.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения в сфере управления деятельностью коммерческого банка.

Объектом исследования является система стратегического менеджмента рыночного типа.

Теоретическую и методологическую основу диссертации составили труды зарубежных и отечественных специалистов по теории стратегического менеджмента, банковского менеджмента, бизнес-планирования. Для решения поставленных в работе задач применялись диалектический метод, методы системного анализа, имитационного моделирования. Информационную базу составили нормативно-правовые и инструктивные материалы по проблемам регулирования деятельности коммерческих банков, информационные материалы Центрального банка РФ, статистические данные Госкомстата РФ.

Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

уточнена сущность и выявлены особенности стратегического менеджмента в коммерческом банке, определены роль и место стратегического менеджмента в системе управления коммерческим банком;

разработаны методические рекомендации по формированию стратегии коммерческого банка и механизма ее реализации;

выявлены факторы, влияющие на результаты реализации стратегии коммерческого банка, систематизированы и классифицированы риски реализации банковской стратегии;

разработаны методические основы оценки реализации стратегии коммерческого банка и методические рекомендации по оценке эффективности системы стратегического банковского менеджмента;

предложена модель стратегического менеджмента, реализация которой позволяет оптимизировать выбор среднесрочной стратегии коммерческого банка.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в том, что методические положения и выводы могут быть использованы коммерческими банками при формировании системы стратегического менеджмента, при разработке базнес-планов, при определении путей и методов повышения эффективности управленческой деятельности.

Теоретические положения диссертационной работы используются при проведении занятий по дисциплинам «Банковский менеджмент», «Экономика и организация банковской деятельности», «Банковское дело», «Деньги. Кредит. Банки» в СПбТИЭУ.

Апробация работы. Основные выводы, рекомендации и предложения диссертационного исследования докладывались на региональных и всероссийских конференциях по проблемам банковского дела в 2001-2002 гг. в Санкт-Петербурге, в г. Мурманске. Методические положения и рекомендации использованы при формировании системы стратегического менеджмента в мурманском коммерческом банке.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложения.

Во Введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель и задачи исследования, его предмет и объект, методологическая и информационная база, научная новизна и практическая значимость.

В первой главе диссертации - «Стратегический банковский менеджмент в условиях рыночной экономики» — обобщены предпосылки и выявлены проблемы формирования практики стратегического менеджмента в российском банковском секторе; проведен анализ зарубежного опыта внедрения стратегического банковского менеджмента; проанализированы концепции стратегического менеджмента в целом и банковского менеджмента в частности.

Во второй главе - «Методические основы формирования системы стратегического менеджмента в коммерческом банке» - исследована и определена сущность стратегического менеджмента в коммерческом банке и выявлены его особенности; определены роль и место стратегического менеджмента в системе управления коммерческим банком; обоснованы методические положения по разработке стратегии коммерческого банка и механизма ее реализации; предложена методика оценки реализации стратегии коммерческого банка.

В третьей главе - «Рекомендации по разработке системы стратегического менеджмента в региональном коммерческом банке» - определены особенности региональных банков; изложены основные принципы построения модели стратегического менеджмента в региональном коммерческом банке; приведены результаты моделирования среднесрочной стратегии регионального коммерческого банка Мурманской области; обоснованы

направления повышения эффективности стратегического менеджмента в • коммерческом банке.

В Заключении изложены основные результаты диссертационного исследования.

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в 9 научных работах общим объемом 2,25 п.л.

•

## Проблемы формирования практики стратегического менеджмента в российском банковском секторе

Банковский сектор является одним из сложнейших в комплексе рыночного хозяйства, что связано с его особой ролью в воспроизводственном процессе - ролью финансового посредника, осуществляющего аккумулирование и перераспределение свободных финансовых ресурсов и роль платежного агента, осуществляющего платежи и расчеты по поручению юридических и физических лиц. Состояние банковского сектора определяется, в первую очередь, особенностями складывающихся экономических отношений, а система управления, формирующаяся в этом секторе, учитывает эти тенденции.

В развитии российской банковской системы представляется возможным выделить четыре основные периода, которые по-разному влияли на постановку задач управления в банковском секторе в целом и в отдельном коммерческом банке в частности. Охарактеризуем кратко содержание этих этапов.

1-й этап. 1988-1991 гг. Создание в 1988 г. первых четырех коммерческих банков. Подготовка к созданию банковского сектора рыночного типа. Работа в условиях слабо централизованной экономики при ограниченном наборе финансовых инструментов. Относительная стабильность экономических индикаторов.

2-й этап. 1992 - 1995 гг. Бурный рост банковской системы (табл. 1.1). Появление новых финансовых инструментов. Слабая регулируемость экономической системы и банковского сектора. По существу заявительный порядок открытия банков. Высокие риски. Высокий уровень инфляции.

Высокий динамизм всех экономических индикаторов. Август 1995 г. -кризис рынка межбанковских кредитов.

3-й этап. 1996-1998 гт. Этап кризисного развития банковского сектора. Сокращение числа действующих коммерческих банков. Валютный коридор. Высокие темпы инфляции. Высокий уровень политической и экономической нестабильности. Высокий процент неработающих банков (табл. 1.2). Усиление регулирующей роли Центрального банка РФ (Инструкция № 1). Азиатский кризис рынка ценных бумаг (октябрь 1997 г.). Деноминация денежных знаков. Активизация московских банков на региональных рынках. Общесистемный финансовый кризис.

1999 г. - по настоящее время: восстановление и стабилизация банковской системы. Основные показатели и результаты этого этапа приведем по материалам, представленным в [ 18, 25, 106, 147].

По сравнению с докризисным периодом 1998 года активы российских банков по итогам 2000 г. выросли в 3,6 раза Капитал банков за этот же период возрос в 2,8 раза в номинальном выражении. Иностранные активы кредитных организаций России и Банка России на начало 2002 года достигли 1 трлн. 162 млрд. долл., золотовалютные резервы составили 37 млрд. долл. и выросли по сравнению с 2000 г. на 9 млрд. долл. Возрос уровень кредитования реального сектора. На начало 2002 года общий объем кредитов составил 972,6 млрд. руб., из них 822,1 млрд. руб. - предприятиям и организациям, 68,1 - млрд. руб. - банкам и 78, 4 млрд. руб. - физическим лицам. Объем кредитов в иностранной валюте составил 494,8 млрд. руб., в том числе предприятиям и организациям - 369,3 млрд. руб., 61,7 млрд. руб. -банкам и 16,2 млрд. руб. - физическим лицам.

## Сущность стратегического банковского менеджмента и его особенности. Роль и место стратегического менеджмента в системе управления коммерческим банком

Формирование системы стратегического менеджмента в коммерческом банке предполагает прежде всего определение сущности, основных элементов и особенностей банковского стратегического менеджмента в условиях переходного периода.

Несмотря на большое, на первый взгляд, количество учебников и учебных пособий и по стратегическому менеджменту, и по банковскому делу, проведенный анализ показал, что целостная методология стратегического банковского менеджмента практически не сложилась, и поэтому отдельные методические рекомендации носят частный характер

В связи с этим, по нашему мнению, необходимо систематизировать подходы к понятию стратегический менеджмент, определению его составных элементов, определить специфику стратегического менеджмента в коммерческом банке.

Так, Н.Н. Смирнов в учебном пособии «Стратегический менеджмент» указывает: «Стратегический менеджмент можно определить как совокупность основополагающих решений, призванных обеспечить соответствие фирмы среде ее развития (и, следовательно), жизнеспособность предприятия в достаточно длительной перспективе» [93. С. 5 ].

А.Н. Люкшинов в учебном пособии «Стратегический менеджмент» определяет стратегический менеджмент как «наиболее современную модификацию управления предприятием, нацеленную на выработку долгосрочной стратегии победы в конкуренции, создания управленческого инструментария для превращения этой стратегии в производственно-хозяйственные планы» [ 58. С. 5].

В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова в курсе лекций «Стратегический менеджмент» определяют (ссылаясь на Кунца): «Стратегия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения». «Стратегическое управление - это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь - ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей» [ 61. С. 6-7].

Л.Г. Зайцев и М.И. Соколова в учебнике «Стратегический менеджмент» в разделе «Подходы к определению стратегического менеджмента» сводят это понятие к стратегическому управлению, под которым предлагают понимать «Стратегическое управление - область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организаций, постановки целей, распределения ресурсов и всего того, что дает организации конкурентные преимущества» [ 48. С. 61]

## Построение модели стратегического менеджмента в Мурманском региональном коммерческом банке

Мурманская область - промышленно развитый регион Северо-Запада России. Основные отрасли - горно-металлургическая, рыбодобьшающая, транспорт, связь, торговля. Приграничное положение, экспортная ориентация промышленности, выход к двум морям обусловили его стратегическое значение и финансовую привлекательность, создали благоприятные условия для развития банковского бизнеса.

В целом, по данным Мурманского областного комитета государственной статистики, в 2000-2001 гг. в основных отраслях промышленности Мурманского региона наблюдался рост производства (рис. 3.1).

В задолженности по полученным кредитам банков и займам на 1 июля 2001 года 704,6 млн. рублей или 9 % составляла просроченная (на 1 июля 2000 года - 266 млн. рублей или 6,1 %, на 1 июня 2001 года - 603,8 млн. рублей или 8,8 %).

С учетом устойчивого роста показателя валовой продукции по региону, а также преобразований в налоговом законодательстве на ближайшие три года следует ожидать подъем в базовых отраслях экономики Мурманской области, а именно, цветной металлургии, энергетики, рыбодобываю-щей и перерабатывающей отрасли, торговли.

Несмотря на то, что Мурманская область относится к числу наиболее благополучных в социальном отношении регионов, доходы населения остаются низкими, а сбережения - незначительными. Кроме того, данный источник ресурсов является наиболее дорогим в структуре пассивов банков.

Рынок банковских услуг области отличается высокой конкуренцией, заметной экспансией иногородних банков. Так, из 26 действовавших в Мурманской области на начало 2001 года кредитных организаций 22 являлись филиалами московских и санкт-петербургских банков.

Особое значение, на наш взгляд, имеет формирование системы стратегического менеджмента в региональном коммерческом банке, поскольку роль региональных банков в современной российской банковской системе, на наш взгляд, недооценивается.

Анализ особенностей становления и деятельности региональных

. банков позволил сделать следующие выводы.

Региональный банк - это средний по размеру капитала, универсальный по спектру услуг, ориентированный на комплексное обслуживание регионального клиента банк, который вкладывает значительные ресурсы в обновление материально-технической базы, внедряет новые технологии банковского бизнеса, является активным участником рынка ценных бумаг и валютного рынка, выступает агентом валютного контроля, обладает устойчивыми деловыми отношениями с российскими и зарубежными банками, предоставляет широчайший спектр традиционных и эксклюзивных услуг предприятиям и населению, выступает гарантом перед таможенными органами, развивает собственную сеть отделений регионального уровня.

Так, для региональных банков, нет понятия VIP — клиент, для них важны все - и предприятия, и предприниматели. Эти банки не стремятся выкачать из региона последние средства, они платят налоги в регионе,

поддерживают его социальную сферу. Поэтому и Центральному Банку

Российской Федерации, и Ассоциациям коммерческих банков необходимо более ответственно подойти к анализу проблем развития региональных банков и своевременному их решению, определению форм и методов их перспективного развития.