

УДК 336.7

«
»,
», e-mail: prosalova@mail.ru

Проведен анализ понятия стратегии применительно к кредитным организациям. Исследована структура стратегии коммерческого банка, составляющие ее элементы. Выделены основные факторы, которые определяют необходимость целостной стратегии банка. Отмечено, что объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации. Сформулированы предметы стратегического управления кредитной организацией. Выделены три основных элемента стратегического планирования коммерческим банком: стратегическое планирование и «конструкция» стратегии, реализация стратегии и стратегический контроль. Выявлено, что элемент реализации стратегии является основным в процессе стратегического управления. Данный элемент предполагает, установление тактических целей, мотивацию работников и распределение ресурсов, посредством чего достигаются цели, разработанные в рамках стратегического планирования. Отмечено, что элемент стратегического контроля необходим для проведения анализа полноты реализации разработанной стратегии, а также расчетов ее эффективности.

**Strategy role IN Strategic maNagement of credIt orgaNIZatIoNS
prosalova v.S., Smolyaninova e.N.**

*GBOU VPO «Pacific State Medical University» of the Ministry of Health of the Russian Federation,
Vladivostok, e-mail: prosalova@mail.ru*

The analysis of the concept of strategy as applied to credit institutions. The structure strategy of a commercial Bank, its component elements. The main factors that determine the need for a holistic strategy of the Bank. It is noted that the objects of strategic management organization, strategic business units and functional areas of the organization. Formulated the subjects of strategic management of the credit institution. Highlighted three main elements of strategic planning commercial Bank: strategic planning and «design» strategies, strategy implementation and strategic control. It is revealed that the element of strategy implementation is the core process of strategic management. This element involves establishing tactical objectives, motivation of employees and the allocation of resources, thereby achieved the objectives developed through strategic planning. It is noted that the element of strategic control is necessary to analyse the completeness of the implementation of the developed strategy and calculating its efficiency.

Keywords: credit organization, strategy, strategic management structure of the bank's strategy

Мировой экономический кризис прошедших лет заставил многие организации пересмотреть социально-экономические аспекты своей деятельности. Как результат, последовавший за проведенным анализом, сокращение численности трудового коллектива. Анализ деятельности финансово-кредитных организаций показал, что наибольшие сокращения произошли среди персонала, занимающегося стратегическим и инновационным управлением. Таким образом, руководство организаций считает, что меньше всего в данный момент им необходимы именно те звенья управленческой системы, которые способны разработать мероприятия по снижению влияния факторов экономического кризиса.

При написании статьи были использованы общенаучные методы: эмпирического исследования, теоретического познания, общелогические методы и приемы; а также методы: системного анализа, метод сравнений и аналогий, метод обобщений и др.

На наш взгляд, сложившаяся неустойчивая позиция многих кредитных организаций связана с тем, что среди руководителей кредитных организаций, нет точного понимания значимости стратегического управления в процессе их деятельности. Хотя интерес к истории и методологии стратегического управления в посл впроце и ментер

Целью данного исследования является разработка теоретического подхода к определению роли стратегии в стратегическом управлении кредитной организацией.

ние и разработка стратегии рассматриваются как синонимы. Этот фактор, на наш взгляд не дает возможность в полной мере оценить значимость стратегического управления, и именно этот вопрос будет рассмотрен в данной статье. В качестве объекта исследования были выбраны кредитные организации.

Первые исследования в области теории стратегического управления проводились в 1960-70 гг., тогда же был введен и термин стратегического управления, с целью выделения его отличительных признаков от текущего управления. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов как Frankenhofs и Grager (1971), Ansoff (1972), Shcendel и Nathen (1972), Irwin (1974) и др [5]. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея переноса центра внимания высшего руководства на окружающие для того, чтобы соответствующим образом своевременно реагировать на изменения. В процессе развития стратегической мысли сформировался ряд направлений (школ), которые были систематизированы Генри Минтцбергом [3]. Профессор McGill University (Канада) и INSEAD Генри Минтцберг широко известный ученый, занимающийся вопросами теории управления. Проанализировав почти 1500 статей, он выделил десять основных школ, занимающихся формированием стратегии. Три первых описывают, как стратегия должна формироваться, в то время как шесть следующих пытаются описать, как она формируется на практике. Десятая школа объединяет тех, кто рассматривает стратегию, как нечто непостоянное, зависящее от обстоятельств. Его работа предлагает хорошую иллюстрацию разрозненности мышления при рассмотрении объекта стратегии.

Изначально понятие стратегии приравнивалось к результатам планирования, т.е. имела фиксированную форму. Однако постоянно меняющаяся внешняя и внутренняя среда кредитных организаций привела к тому, что под стратегией стали понимать совокупность разработанных шаблонов и моделей будущего развития, которые будут использоваться в зависимости от изменчивости современного мира. Таким образом, в настоящее время нельзя заранее разработать детальную стратегию, ее придется корректировать под воздействием изменяющейся среды. В итоге успешным будет тот банк, который может наиболее быстро ориентироваться в новых условиях функционирования и готов к постоянным изменениям. Стратегия кредит-

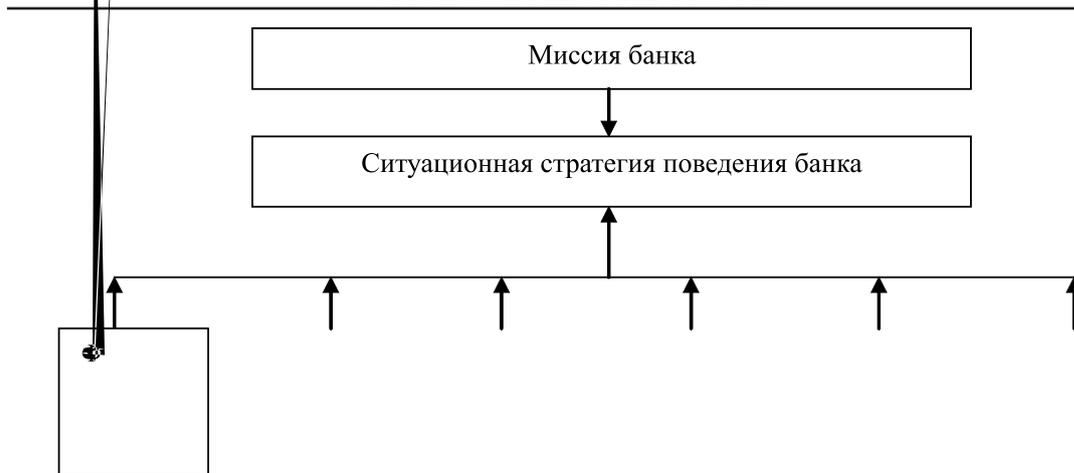
ной организации – это общее направление ее развития, которое позволит достигнуть желаемого результата. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее банка. При этом в процессе разработки стратегии необходимыми составными элементами будут являться «видение» и «миссия». В научной литературе (и практике менеджмента) представлены альтернативные понимания соподчинения этих понятий: одни специалисты отводят главенствующую роль видению, другие – миссии. Нам бы хотелось присоединиться к мнению В.С. Каткало: видение является выражением смысла существования и развития фирмы, а миссия – изложением философии системы ее ценностей, сопряженных с данным видением [2, с. 63]. При этом миссия является важнейшим корпоративным документом, в котором объясняется связь между видением и ценностями фирмы и ее стратегией. Стратегия есть практическое воплощение целей фирмы самого высокого порядка – ее видения и миссии.

Таким образом, общая структура стратегии должна состоять из нескольких элементов. Во-первых, она определяет видение, т.е. «идеологическую основу» бизнеса конкретной кредитной организации и вытекающую из нее стратегию поведения на обслуживаемом рынке. Во-вторых, она агрегирует в себе стратегии по каждому из направлений уставной деятельности, что и подтверждает ее ключевую роль в комплексной системе банковского менеджмента (рисунок).

Основными факторами, которые определяют необходимость формирования целостной стратегии банка, являются:

- невозможность успешного функционирования во внешней среде без четкого определенного плана развития, учитывающего ожидаемые опасности и возможности;
- стремление к постоянному расширению занимаемой рыночной ниши;
- желание собственников в непрерывном совершенствовании управления деятельностью банка для повышения ее коммерческой эффективности.

Следовательно, стратегия определяет направление, координирует усилия, характеризует организацию и обеспечивает логику, что позволяет минимизировать потери от несогласованных действий, показывает наиболее эффективный и надежный путь развития и устраняет неопределенность.



Однако стратегия останется лишь формальным планом, оформленным на бумаге, если не разработать систему стратегического управления. Важно не только иметь стратегию, не менее важно ее последовательно реализовать посредством стратегического управления.

Управление является важной деятельностью для любой организации, а не только для банков. По мере усложнения ее структуры и видов осуществляемой деятельности возникла необходимость разграничить работу по управлению от неуправленческой деятельности.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации. Предметом стратегического управления являются:

1. Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.

2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Процесс стратегического управления можно разделить на три основных элемента: стратегическое планирование и «конструкция» стратегии, реализация стратегии и стратегический контроль.

В рамках стратегического планирования обеспечивается единое видение целей, приоритетов развития банка. Данный элемент включает развитие миссии и видения, определение внешних и внутренних возможностей и угроз (SWOT-анализ). Здесь же проводится выработка стратегии.

Неотъемлемой частью первого элемента стратегического управления является «конструкция» стратегии. В рамках этого направления обеспечиваются организационные моменты дальнейшей реализации стратегии. Определяются управленческие звенья, которые будут контролировать реализацию стратегии, определяются сроки, к которым необходимо реализовать те или иные этапы стратегии.

Элемент реализации стратегии является основным в процессе стратегического управления, т.к. разработанная, но не реализованная стратегия – это бессмысленно потраченные деньги и время. Однако, это не редкость, когда сформулированные миссия, видение и стратегия не доводятся до процесса реализации в силу воздействия бюрократических, финансовых или административных рычагов. Таким образом, данный элемент предполагает, установление тактических целей, мотивацию работников и распределение ресурсов, посредством чего достигаются цели, разработанные в первом элементе. При этом происходит формирование корпоративной культуры банка, посредством чего обеспечивается реализация стратегии.

Элемент стратегического контроля необходим для проведения анализа полноты реализации разработанной стратегии, а также расчетов ее эффективности. В данном случае будет проводиться расчет критериальных показателей, мониторинг изменения эффективности деятельности кредитной организации, а также бенчмаркинг.

Проанализировав состав стратегического управления мы определили, что

стратегия (ее планирование, реализация и контроль за реализацией) присутствует во всех его элементах. Однако само понятие стратегического управления является более обширным, и включает в себя дополнительные факторы. В итоге, как стратегия не может быть реализована без процесса стратегического управления, так и стратегическое управление не может быть осуществлено без основной составляющей – стратегии. Два этих понятия тесно взаимодействуют, что обеспечивает успешное функционирование кредитных организаций, в процессе их реализации.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 396 с.
2. Каткало В.С. Эволюция стратегического управления. Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петерб. Гос. Ун-та, 2008. – 548 с.
3. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; Пер. а снгл. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.
4. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2008. – 288 с.
5. Стратегическое управление и планирование: информационно-аналитический сайт URL:<http://www.stplan.ru/articles/theory/stplschl.htm> (дата обращения 21.10.2015).