

## Риски стратегического управления в коммерческом банке Силпагар Э. Ю.

*Силпагар Элиф Юналовна / Silpagar Elif Junalovna – студент,  
кредитно-экономический факультет,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва*

**Аннотация:** в статье рассмотрены риски стратегического управления в коммерческом банке, связанные с неверным пониманием стратегического управления в коммерческом банке.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; управление в коммерческом банке; риски стратегического управления; банковские риски; стратегическое управление в коммерческом банке.

Успешное функционирование коммерческого банка, как и любой коммерческой организации, во многом зависит от выбранной стратегии развития и процесса ее реализации. По мнению автора, стратегическое управление играет значительную роль в системе функционирования банков, что обуславливает рост количества исследований в этой области в последнее время, проводимых специалистами в области банковского дела, банковского менеджмента и некоторых других смежных теорий. Важность системы стратегического управления в организации признается российскими и зарубежными специалистами, ведущими международными консалтинговыми компаниями, а также обосновывается в документах международных организаций и наднациональных надзорных органов и регуляторов.

Однако вопреки этим тенденциям, в российской практике почти полностью «отсутствует опыт успешной разработки и реализации банковской стратегии и эффективного применения механизмов стратегического управления» [1; с. 3].

Основная причина низкого уровня распространения стратегического управления в коммерческих банках кроется в недопонимании, что представляет собой стратегическое управление и в чем заключается его роль. Это же можно считать одной из основных причин сложившейся неустойчивой позиции многих коммерческих банков [2, с. 145].

Определение стратегического управления и выделение его основных отличительных характеристик – всего лишь небольшая часть работы, способной обеспечить банку успешное функционирование в долгосрочной перспективе. Не менее важной, но более трудоемкой задачей является избежание основных ошибок при внедрении стратегического управления и его осуществлении.

В статье мы остановимся на следующих, на наш взгляд, важных рисках, связанных с функционированием системы стратегического управления в коммерческом банке:

- риск отождествления стратегического управления со стратегией развития коммерческого банка;
- риск использования «универсальных» стратегий;
- риск неверного понимания результатов моделирования картины будущего для целей стратегического управления;
- риск необоснованного сужения широты стратегического управления.

Первый риск олицетворяет отождествление стратегического управления в коммерческом банке со стратегией развития коммерческого банка. Это является серьезной ошибкой, поскольку стратегическое управление не сводится только к выработке стратегии, которая является его результатом и ключевым документом банка в модели стратегического управления [3, с. 124].

С течением времени изменяются условия функционирования коммерческого банка — внешняя среда дестабилизируется, открываются новые и исчезают привычные возможности, появляются новые угрозы. То, что в принятой стратегии развития коммерческого банка было конструктивным и эффективным, со временем может стать полной противоположностью. Для преодоления этой проблемы и существуют такие этапы стратегического управления, как контроль, мониторинг макросреды, внесение корректировок в принятую стратегию. Понятие «стратегия» ассоциируется с некоторой стабильностью, в то время как понятие «стратегического управления» принято связывать с динамикой. Поэтому, на взгляд автора, крайне важным является осознание того, что стратегия - позволяет реагировать на происходящие сейчас изменения и планомерно двигаться к намеченной цели, а реагировать на предполагаемые или неожиданные изменения позволяет стратегическое управление. Задача стратегии – последовательное достижение поставленных стратегических целей, задача стратегического управления – создание возможности быстрой адаптации к неожиданным изменениям условий с помощью заранее запланированных действий и гибкого изменения методов ведения бизнеса. На сегодняшний день именно модели управления, в том числе стратегического

управления, формируют конкурентные преимущества коммерческих банков, поскольку время конкуренции товаров и услуг прошло, наступило время конкуренции моделей управления [4].

Второй риск обусловлен тем, что некоторые руководители воспринимают стратегии развития других банков как универсальный способ достижения тех же целей либо схожих. Стратегия – это сугубо индивидуальный план развития конкретного коммерческого банка, который не всегда (в большинстве случаев – никогда) подходит для другого банка. Стратегия является результатом комплексного анализа индивидуальной среды конкретного банка с учетом его индивидуальных целей, стратегического видения и возможностей, а значит, не может быть одинаковым для всех банковских организаций.

Третий риск возник в результате распространенного заблуждения, что стратегическое управление позволяет банку моделировать точную и детальную модель будущего. Выработываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего банка — это скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должен находиться банк в будущем. Причем все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет ли банк в будущем в конкурентной борьбе или нет. Поэтому резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. Поэтому при любой стратегии (удачной и не очень) банк должен уметь быстро адаптироваться к изменившимся условиям, поскольку повышение адаптационных возможностей коммерческих банков в сложившихся условиях является необходимостью [5, с. 5].

Еще одним риском является риск необоснованного сужения широты стратегического управления. При анализе внешней среды банковские аналитики рассматривают в качестве конкурентов только другие коммерческие банки, не обращая внимания на то, что в недалеком прошлом на рынке банковских услуг появились новые игроки. Чтобы конкурировать с ними, банкам необходимо уже сейчас разрабатывать и внедрять соответствующие стратегии, но из-за недостаточно широкого взгляда на конкурентную среду рынка банковских услуг стратегическое управление далеко не каждого банка на сегодняшний момент задается этим вопросом.

Согласно исследованию McKinsey&Company, к 2025 году под угрозу может попасть доля банковских доходов и прибыли в размере от 10% до 40% и от 20% до 60% соответственно [6], что является серьезным поводом для беспокойства. А снижение уровня доверия населения к банкам (за 2015 год он снизился на 18% [7]) лишь усугубляет ситуацию. Более половины потребителей в трех возрастных группах готовы воспользоваться банковскими услугами таких компаний, как PayPal, Google, Amazon, Walmart, Apple (рисунок 1) в случае, если таковые будут предложены.

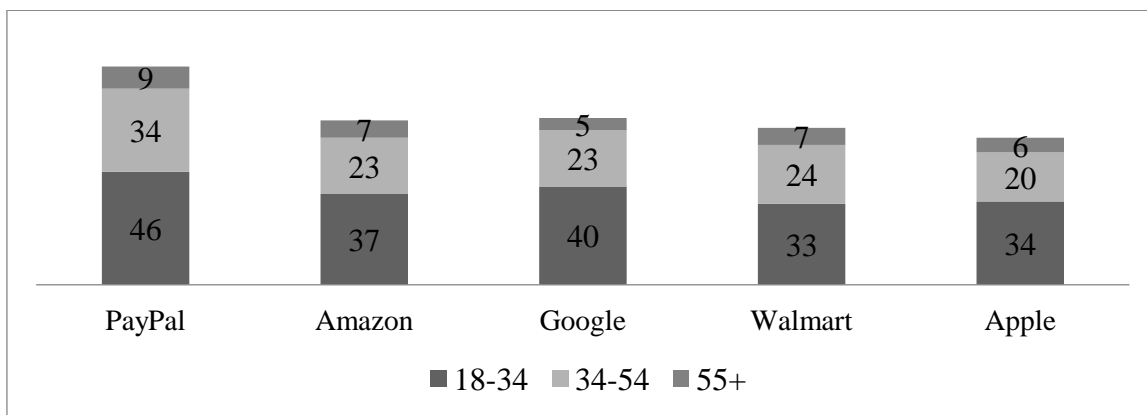


Рис. 1. Структура потребителей, готовых воспользоваться банковскими услугами небанковских организаций [8], %

Таким образом, сужение широты стратегического управления в коммерческом банке может привести к проигрышу коммерческих банков в конкурентной борьбе за клиентов с некредитными организациями.

#### Литература

1. Драгомирецкая О. В. Стратегическое управление в современном коммерческом банке. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. СПб., 2009. 19 с.
2. Просалова В. С., Смольянинова Е. Н. Роль стратегии в стратегическом управлении кредитной организацией // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, 2015. № 12-1. с. 145-148.

3. Банковский менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина. 4-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2016. 554 с.
4. Апрельские тезисы: что сказал Греф после поездки в Кремниевую долину. [Электронный ресурс]. // Youtube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ANN-DtKSpnY> (дата обращения: 10.06.2016).
5. Амосова Н. А. Банковское дело России: адаптация к новым условиям или смена парадигмы развития? // Банковские услуги, 2015. № 3. С. 2-6.
6. McKinsey. The fight for the customer. McKinsey Global Banking Annual Review 2015 [online] // McKinsey Featured Insights. URL: <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-fight-for-the-customer-mckinsey-global-banking-annual-review-2015> (date of access: 10.06.2016).
7. Исследование аналитического центра НАФИ. [Электронный ресурс]. // НАФИ. URL: <http://nacfin.ru/doverie-naseleniya-k-bankam-stabilizirovalos/> (дата обращения: 10.06.2016).
8. Accenture. Beyond the Everyday Bank, 2016 [online] // Accenture. High performance. Delivered. URL: [https://www.accenture.com/t20160502T051308\\_\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/PDF-10/Accenture-Banking-Beyond-Everyday-Bank-pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t20160502T051308__w_/us-en/_acnmedia/PDF-10/Accenture-Banking-Beyond-Everyday-Bank-pdf#zoom=50) (date of access: 10.06.2016).