

РОЛЬ СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

Э.В. Незаметдинова, канд. экон.наук

Кыргызский экономический университет им. М. Рыскулбекова, Бишкек

Глобализация экономических отношений, универсализация деловой культуры и развитие технологий и подходов к финансовому обслуживанию выводят практику финансового дела и управления финансовыми организациями на качественно новый уровень. Стратегический и оперативный менеджмент в финансово-кредитных организациях ориентирован не только на максимизацию текущей прибыли, но и на показатели его рыночной стоимости, а также учет интересов стейкхолдеров.

Банковская стратегия является посылом для принятия важных решений, которые касаются перспективных рынков, услуг, продуктов, организационной структуры, доходности и вида рисков для банковских менеджеров на всех ступенях его деятельности.

Стратегию менеджмента отдельный коммерческий банк разрабатывает, следуя собственным представлениям о своем месте на рынке, какую нишу занимает, своих финансовых и инфраструктурных возможностей, имеющейся клиентуры и других критериях. Данный процесс достаточно тонкий и всегда у каждого банка уникальный. В первую очередь, из-за того, что предполагает индивидуальную их оценку, а не только учет большого числа многохарактерных факторов. Следовательно, в любом банке данная оценка своя, индивидуальная. В банках, где менеджмент организован на высоком современном уровне, реализаторами стратегии будут не только управленцы высшего звена, но и все сотрудники.

Общая структура стратегии должна состоять из нескольких элементов. Во-первых, она определяет видение, т.е. «идеологическую основу» бизнеса конкретной финансово-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 (рис. 1).

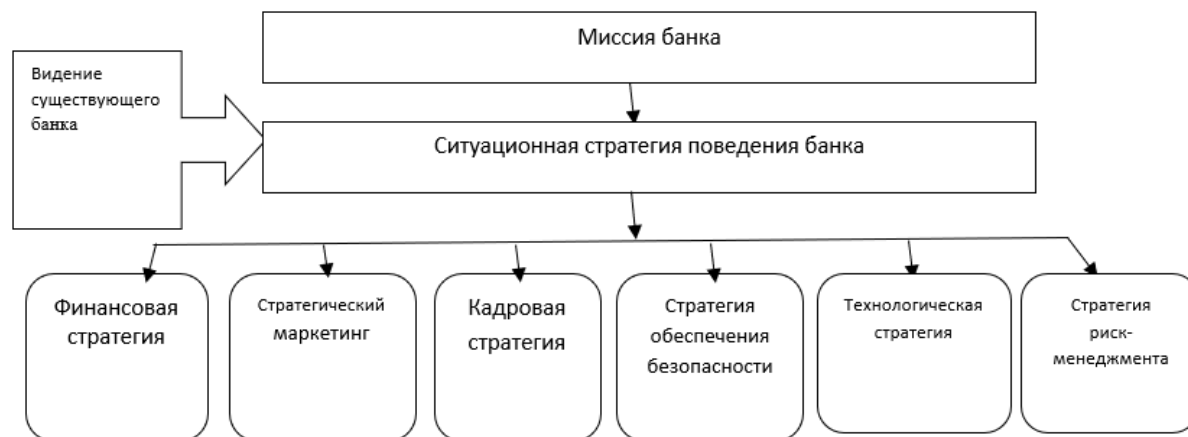


Рисунок 1. – Структура стратегии банка

Основными факторами, которые определяют необходимость формирования целостной стратегии финансово-кредитной организации, являются:

- невозможность успешного функционирования во внешней среде без четко определенного плана развития, учитывающего ожидаемые опасности и возможности;
- стремление к постоянному расширению занимаемой рыночной ниши;
- желание собственников в непрерывном совершенствовании управления деятельностью финансово-кредитной организации 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.

Таблица 1. - Преимущества и недостатки стратегии как явления [2]

<i>Характеристика</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Функция задает направление	Указывает курс развития	Может заслонить опасности. В условиях неопределенности ведет к столкновению с неожиданными препятствиями. Иногда выгоднее двигаться «на ощупь»
Координирует усилия	Ликвидирует хаос	Принятая стратегия довлеет над организацией. Координация ведет к утрате периферийного зрения, потере вновь открывшихся возможностей
Характеризует организацию	Демонстрирует отличительные особенности организации	Упрощенное определение организации через ее стратегию может привести к недооценке организации
Обеспечивает логику	Устраняет неопределенность, больше внимания уделяет делу, а не дискуссиям	Творчество не терпит последовательности. Стратегия упрощает, а потому искажает реальность

В современных условиях хозяйствования стратегия рассматривается не только как далекая цель или конкретное направление усилий, но и как сфера текущих задач и как метод активизации собственных действий.

Главным инструментом, позволяющим банку обеспечить конкурентное преимущество на целевых рынках, в современных условиях выступает эффективная конкурентная стратегия.

Анализ различных походов к пониманию сущности и роли конкуренции в финансово-кредитной сфере позволяет выделить четыре основных подхода (рис. 2).

Основная логика повышения конкурентоспособности коммерческих банков во всех сегментах банковского и финансового рынков определяется тем, как отечественная финансово-кредитная система будет позиционировать себя на внешнем рынке. Стратегические интересы банков и государства совпадают, так как общество заинтересовано в создании стабильной кредитно-финансовой системы, устойчивой к различного рода воздействиям внутренних и внешних факторов среды.

Конкуренция – это независимое соперничество двух или более участников финансово-кредитных отношений	Конкуренция – составная часть рыночного механизма, способствующего формированию равновесия между спросом и предложением банковских услуг на рынке
Конкуренция является критерием, на основании которого определяют тип отраслевого рынка (монопольный рынок, рынок чистой конкуренции)	Конкуренция как совершающийся процесс соперничества субъектов банковского рынка, в ходе которого они стремятся обеспечить себе прочное положение на этом рынке, при этом банковская конкуренция динамична, все время изменяется, и, наряду с позитивными сторонами, может выступить сдерживающим фактором для развития финансовой организации
Конкуренция в финансово-кредитной сфере	

Рис. 2. – Подходы к пониманию конкуренции в финансово-кредитной сфере

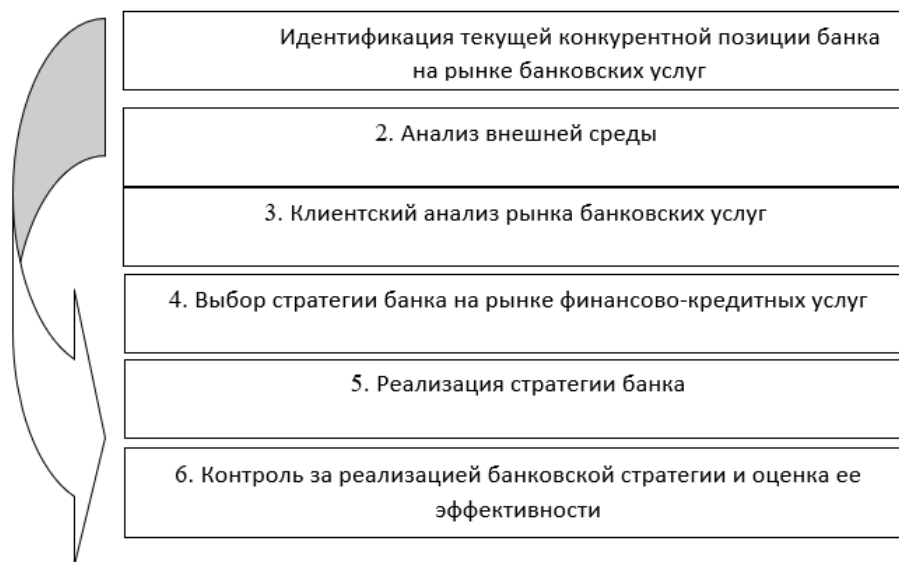


Рис. 3. – Этапы формирования и реализации конкурентной стратегии банка [4]

Конкурентная стратегия банка должна учитывать следующие факторы:

- ограниченные возможности использования «материальных» аспектов конкурентных преимуществ кредитной организации, что обусловлено нематериальным характером банковской деятельности;
- влияние финансовых регуляторов рынка и воздействие внешней среды, что может существенно изменить конкурентные возможности банка в рамках каждой из выбранных стратегий и ассортимент получаемых конкурентных преимуществ;
- дифференцированные конкурентные возможности участников рынка, как со стороны предложения услуг (крупные иностранные и отечественные банки, а также региональные кредитные организации, в основе своей небольшие), так и со стороны спроса на них (дифференцированный уровень рентабельности отдельных отраслей национальной экономики). Данное обстоятельство предопределяет необходимость особенно тщательной комплексной сегментации рынка банковских услуг в процессе разработки

конкурентной стратегии в целях выявления рыночных ниш, наиболее привлекательных для банка в данный момент времени, и формирования адекватной конкурентной стратегии для работы в соответствующем сегменте.

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.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает надежную обратную связь между тем, как протекает процесс достижения целей, и собственно целями коммерческого банка.

Основными задачами любого контроля являются:

- 1) определение того, что и по каким показателям проверять;
- 2) осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- 3) выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- 4) осуществление корректировки, если она необходима и возможна. [3]

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.

В современных условиях необходимо тщательно планировать направление развития бизнеса в сфере финансово-кредитных услуг:

– создавать гибкие структуры, способные быстро приспосабливать продукты и услуги к меняющейся конъюнктуре рынка;

- качественно оценивать возможные риски;
- получать самую оперативную управленческую информацию.

Эффективность и значимость стратегии определяются, прежде всего, той ролью, которую они играют в системе управления финансово-кредитной организации.

Стратегический менеджмент заключается в умении моделировать ситуацию, в способности выявлять необходимость изменений, в разработке самой стратегии и в способности воплощать ее в жизнь.

Таким образом, стратегия представляет собой заранее разработанную скоординированную программу по осуществлению деятельности, планированию и управлению ресурсами организации, направленную на достижение поставленных целей.

Список использованных источников

1. Конягина, М.Н. Стратегия развития корпоративных отношений в банковском секторе экономики/М.Н.Конягина.-СПб. Изд-во СПбГУЭФ, 2010.- 223 с.
2. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент/ Ю.Н. Лапыгин. М.:ИНФРА-М. 2007.-172 с.
3. Незаметдинова, Э.В. Разработка эффективной стратегии управления коммерческим банком в условиях конкуренции /Э.В.Незаметдинова // IX Международная научная конференция «Современная экономика». – Кемерово: 2017. – С. 6-13
4. Никонова, И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка/ И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Министерство образования Республики Беларусь
Полоцкий государственный университет

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ:
МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Электронный сборник статей
IV Международной научно-практической online-конференции

(Новополоцк, 26 ноября 2020 г.)

Текстовое электронное издание

Новополоцк
Полоцкий государственный университет
2020

Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты [Электронный ресурс] : электронный сборник статей IV Международной научно-практической online-конференции, Новополоцк, 26 ноября 2020 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Впервые материалы конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» были изданы в 2012 году (печатное издание).

Рассмотрены демографические и миграционные процессы в контексте устойчивого развития экономики; обозначены теоретические основы, практические аспекты управления человеческими ресурсами; выявлены и систематизированы драйверы инклюзивного экономического роста в Беларуси и за рубежом; раскрыты актуальные финансовые и экономические аспекты развития отраслей; приведены актуальные проблемы и тенденции развития логистики на современном этапе; отражены современные тенденции совершенствования финансово-кредитного механизма; освещены актуальные проблемы учета, анализа, аудита в контексте устойчивого развития национальных и зарубежных экономических систем; представлены новейшие научные исследования различных аспектов функционирования современных коммуникативных технологий.

Для научных работников, докторантов, аспирантов, действующих практиков и студентов учреждений высшего образования, изучающих экономические дисциплины.

Сборник включен в Государственный регистр информационного ресурса. Регистрационное свидетельство № 3061815625 от 23.05.2018.

№ госрегистрации 3061815625

ISBN 978-985-531-720-4

© Полоцкий государственный университет, 2020

2 – дополнительный титульный экран – производственно-технические сведения

Для создания электронного сборника статей IV Международной научно-практической online-конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» использованы текстовый процессор Microsoft Word и программа Adobe Acrobat XI Pro для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF.

Компьютерный дизайн обложки *М. С. Мухоморовой*
Технический редактор *С. Е. Рясова, А. А. Прадидова*
Компьютерная верстка *Т. А. Дарьянова*

Подписано к использованию 27.01.2021.
Объем издания: 18,8 Мб. Заказ 019.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Полоцкий государственный университет».

Свидетельство о государственной регистрации
издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/305 от 22.04.2014.

ЛП № 02330/278 от 08.05.2014.

211440, ул. Блохина, 29, г. Новополоцк, Беларусь
тел. 8 (0214) 53 05 72,
e-mail: i.pozdnyakova@psu.by