

*На правах рукописи*

**Анисимова Зинаида Михайловна**

**Развитие стратегического банковского  
менеджмента**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2014

Работа выполнена в АНО ВПО «Российская академия предпринимательства»

**Научный руководитель**

доктор экономических наук, профессор  
**Ахметов Лерик Ахметович**

**Официальные оппоненты:**

**Кузнецова Елена Ивановна**

доктор экономических наук, профессор,  
ФГКОУ ВПО «Московский университет МВД  
России имени В.Я. Кикотя», кафедра «Финансы  
и экономический анализ», профессор

**Крестовский Иван Алексеевич**

кандидат экономических наук,  
ООО «Межбанковское объединение  
“Оргбанк”», руководитель службы  
внутреннего контроля – начальник отдела  
по противодействию легализации (отмыванию)  
преступных доходов и финансированию  
терроризма

**Ведущая организация:**

**НОУ ВПО «Институт государственного  
управления, права и инновационных  
технологий»**

Защита состоится 10 марта 2015 г. в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 521.007.01 при АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» по адресу: 105005, г. Москва, ул. Радио, дом 14.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте АНО ВПО «Российская академия предпринимательства»: [www.rusacad.ru](http://www.rusacad.ru).

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
доктор экономических наук, доцент



О.Б. Репкина

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Важнейшей составляющей экономического процесса в Российской Федерации является национальная банковская система. От устойчивости ее развития, конкурентоспособности и эффективной работы банков во многом зависит общекономическая ситуация не только в стране, ее регионах, но и на мировом финансово-рынке.

Развитие и расширение конкурентных позиций в банковской сфере требует от российских банков совершенствования механизма их взаимоотношений и взаимодействия с клиентами, повышения эффективности банковского менеджмента с использованием новых технологий и адекватных стратегий развития.

Вместе с тем с расширением банковских услуг, развитием способов и методов управления банковской деятельностью актуализируются проблемы выбора стратегий развития банков, определения целевых установок возрастания банковской конкуренции, усиления внешних рисков в российской экономике.

В последние годы, характеризуемые кризисом ликвидности, большинство банков принимало определенные меры по совершенствованию систем стратегического менеджмента, пересматривало и корректировало стратегии развития в зависимости от изменений собственного финансового состояния, возрастающих требований, предъявляемых к развитию рынка банковских услуг/продуктов. Необходимость повышения эффективности управления банком предполагает четкую постановку целевых ориентиров и выбор способов их достижения, определение направлений эффективной деятельности каждой подсистемы банковского менеджмента, использование внутреннего потенциала и прогнозирование изменений в деятельности банка для сохранения его конкурентных преимуществ.

В настоящее время от банковского менеджмента требуется не только выстраивание направлений деятельности и внутренней политики банка, но и умение быстро адаптироваться к нестабильным внешним условиям. В связи с

этим существует необходимость развития стратегического банковского менеджмента в общей системе функционирования банков, что предполагает пересмотр целей, средств и методов регулирования банковской деятельности и механизма их реализации в направлении повышения эффективности взаимоотношений и взаимодействия банка и клиентов, повышения конкурентоспособности в современных экономических условиях.

Несмотря на то, что банковская система России уже имеет достаточный опыт выстраивания стратегического направления развития в условиях изменяющейся конкурентной среды, состязательности на рынке банковских услуг, эта проблема, имеющая как научное, так и практическое значение, не получила пока должного решения и развития с учетом перспектив социально-экономического развития нашей страны.

Таким образом, современный этап развития банковской сферы на рынке банковских продуктов и услуг требует дальнейшего совершенствования и развития методов управления банками, систематизации знаний и новых подходов к выработке стратегических направлений и повышения эффективности банковской деятельности и банковского менеджмента при изменении внешних и внутренних условий.

Всем этим обусловлена актуальность диссертационного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** В процессе работы над диссертацией и исследования проблем обеспечения функционирования банковской системы и банков, управления ими были проанализированы труды Бабичевой Ю.А., Жукова А.И., Лаврушина О.И., Маневича В.А., Моисеева С.Р., Улюкаевой А.В. и др.

Также в ходе исследования были использованы работы, посвященные вопросам стратегического менеджмента, таких авторов, как: Андреева А.В., Ахметов Л. А., Балабанов В.С., Бор М.З., Виханский О.С., Грязнова А.Г., Жованников В.Н., Зайцев Л.Г., Киселев В.В., Кузнецова Е.И., Маленков Ю.А., Русавская А.В., Тавасиев А.М., Шифрин М.Б., Яхъяев М.А. и др.

Среди зарубежных авторов, чьи труды, посвященные исследованию эффективности управления банковской системой, использовались в работе над

диссертацией: Абрамсон Ф., Бейкер М., Дериг Х., Кроксфорд Х., Роуз П. С., Синки Дж., Скинер К., Хиггинс М. и др.

Однако вопросы повышения эффективности банковской деятельности на основе разработки и реализации стратегического менеджмента в современной экономике России изучены недостаточно. Необходимы научные исследования, разработка и реализация практических рекомендаций и предложений по стратегическому управлению банковской сферой для укрепления капитальной базы, повышения конкурентоспособности коммерческих банков, развития системы их взаимодействия и взаимоотношений с клиентами.

Это предопределило выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

**Цель диссертационного исследования** состоит в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций и предложений по развитию стратегического банковского менеджмента в качестве основы для увеличения капитализации коммерческих банков и формирования эффективной системы их взаимодействия и взаимоотношений с клиентами в условиях современной российской экономики.

В соответствии с поставленной целью определены следующие **задачи исследования:**

- в теоретическом аспекте обосновать и уточнить понимание категории «стратегический банковский менеджмент», отражающей особенности возрастающей роли стратегического менеджмента в повышении эффективности деятельности банков и развитии банковских услуг;
- обосновать необходимость формирования стратегического управления эффективностью деятельности коммерческого банка на основе исследования методик оценки его деятельности;
- предложить факторы, влияющие на эффективность системы стратегического менеджмента коммерческого банка;
- определить основные направления выбора стратегии развития банка, целевые ориентиры в качестве инструментов по совершенствованию управления деятельностью банков;

- при формировании стратегического банковского менеджмента сформулировать направления перестройки системы взаимодействия и взаимоотношений банка с клиентами для их привлечения, повышения их благосостояния и доверия банку;
- разработать практические рекомендации и предложения по внедрению стандартов управления качеством стратегического банковского менеджмента и использованию опыта банков-конкурентов для повышения доходности и эффективности банковской деятельности в современной российской экономике.

**Объектом исследования** определена деятельность коммерческих банков, обеспечивающих эффективное взаимодействие и взаимоотношения их с клиентами на основе разработки и реализации стратегического банковского менеджмента.

**Предметом исследования** являются экономические отношения, формирующиеся в процессе взаимодействия и взаимоотношений банков и их клиентов, как стратегическое направление развития менеджмента банка.

**Теоретической основой** диссертационной работы явились классические и современные научные разработки российских и зарубежных специалистов, занимающихся проблемами банковского менеджмента и развития стратегического подхода к управлению коммерческим банком. Нормативную базу исследования составили законодательные и нормативные акты и документы Правительства РФ, Центрального банка России, Министерств финансов и экономического развития России, ведущих отечественных и зарубежных финансовых структур, банков и агентств и т. д.

**Методологическую основу** исследования составили методы системного, структурно-логического подхода, графические методы исследования информации, экономико-статистические, количественные методы анализа.

**Информационной базой** исследования является официальная отчетность и публикации Центрального банка России, коммерческих банков, данные в части банковской статистики, отечественных и зарубежных рейтинговых

агентств, Федеральной службы государственной статистики, периодические издания, ресурсы глобальной информационной сети Интернет.

**Научная новизна диссертационной работы** состоит в разработке и обосновании теоретических положений и практических рекомендаций по развитию стратегического банковского менеджмента, обеспечивающего повышение эффективности, капитализации и результативности деятельности банка, системы взаимодействия и взаимоотношений коммерческих банков и клиентов в современной российской экономике.

Наиболее важные научные результаты, выносимые автором на защиту, по исследованию проблем совершенствования деятельности банков следующие.

1. Обоснованы роль и место стратегического менеджмента в системе эффективного управления коммерческими банками как первоочередной его функции в иерархии: «стратегический менеджмент – тактическое планирование – оперативное планирование». С учетом специфических черт банковской сферы дано определение стратегического банковского менеджмента как необходимого процесса соблюдения баланса прибыльности и финансовой устойчивости при реализации стратегии банка.

2. Доказано, что анализ и использование моделей стратегического управления эффективностью банковской деятельности позволяет переложить глобальные стратегические ориентиры в конкретные и понятные показатели, поддающиеся мониторингу и контролю; адаптироваться к различным условиям; увязать стратегию и тактику банка, нацеленные на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде, посредством ключевых компетенций банка с удовлетворением потребностей клиента.

3. Проведена оценка факторов, влияющих на процесс управления эффективностью банковской деятельности, формирующих стратегический менеджмент в периоды кризиса:

- внешние (объем привлеченных вкладов, численность регионов, объемы предоставленных кредитов и т.д.), которые необходимо использовать для разработки и корректировки ранее принятых стратегий, тем самым вырабатывая конкурентные преимущества кредитных организаций;

- внутренние (акционерный капитал, доход банка, качество активов и т.д.), которые необходимо использовать для оказания влияния на причинно-следственные связи между банковскими рисками, капиталом и эффективностью.

4. При определении основных направлений стратегий развития банков и их менеджмента обоснована необходимость обеспечения соблюдения баланса прибыльности и финансовой устойчивости коммерческих банков, высокой степени доверия клиентов к банкам, координации деятельности каждого подразделения и менеджмента банка как инструментария для обеспечения стабильности работы и финансовой устойчивости банка.

5. Предложены ключевые направления перестройки системы взаимодействия и взаимоотношений коммерческого банка с клиентами в соответствии с клиентоориентированной стратегией, обусловленные необходимостью:

- определения целевого клиента исходя из сегментации;
- потребительского рынка и анализа клиентов банка;
- привлечения целевых клиентов через разработку бизнес-карты потенциальных клиентов региона;
- развития и расширения бизнеса банка с клиентами путем установления цели в рамках каждого процесса и определения ключевых показателей эффективности развития системы взаимоотношений и взаимодействия с клиентами.

6. Обоснована необходимость внедрения стандартов системы управления качеством банковского менеджмента, взаимоотношений и взаимодействия банков с потребителями банковских услуг, которые позволяют банкам повысить адаптивность к изменению спроса клиентов, улучшить управление рисками и доходностью и повысить финансовую устойчивость банков.

Предложены наиболее эффективные этапы проведения бенчмаркинга с целью применения и совершенствования идей и опыта банков-конкурентов для использования передовых методов и современных технологий в ведении бизнеса и непрерывном развитии банковского менеджмента.

**Теоретическая и практическая значимость работы** определяется ее направленностью на дальнейшее развитие теории стратегического банковского менеджмента. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных выводов, предложений и рекомендаций для формирования результативной стратегии банковского менеджмента с целью повышения эффективности банковской деятельности и развития рынка банковских услуг.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в преподавании учебных курсов в ВУЗах по дисциплинам «Банковский менеджмент», «Банковское дело», «Банковский маркетинг», «Стратегический менеджмент», по повышению квалификации в финансово-кредитных организациях.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальности ВАК при Минобрнауки РФ 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит»: п. 10.5. «Устойчивость банковской системы РФ и стратегия ее развития»; п. 3.28. «Финансовый менеджмент».

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Научные и практические результаты выполненной работы докладывались и получили одобрение на научно-практических конференциях, семинарах в АНО ВПО «Российская академия предпринимательства», изложены в Материалах XII Международной межвузовской научно-практической конференции «Виттевские чтения – 2011» и нашли практическое применение в деятельности подразделений ОАО «Сбербанк», ОАО «Уралсиб» и ОАО «Глобэкс», что подтверждено актами о внедрении научных результатов.

**Публикации результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано 6 научных работ общим объемом 6,34 п. л., из них 4 статьи общим объемом 4,0 п. л. – в изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки РФ.

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены в трех взаимосвязанных группах научно-практических задач.

**Первая группа задач** посвящена теоретическому исследованию и обоснованию стратегических подходов к управлению коммерческим банком, определению роли, места стратегического менеджмента в повышении эффективности банковской деятельности, увеличении стоимости капитала банков, повышении конкурентоспособности банковского менеджмента с использованием российского и зарубежного опыта. Понятие эффективности при оценке доходности от операций банка с акционерным капиталом обычно сводится к таким показателям как рентабельность активов, рентабельность капитала, чистая процентная маржа.

Применительно к определению эффективности управления коммерческим банком целесообразно рассматривать эффективность размещения и эффективность затрат. Стоимость привлечения капитала должна быть равна минимальной прибыли от его размещения. Рентабельность размещенных средств должна превышать стоимость привлечения вложенного капитала.

В свою очередь, эффективность размещенных средств должна обеспечивать максимальную рентабельность при минимальном уровне риска.

В исследовании под инструментами эффективности понимается совокупность средств, методов, способов, мероприятий, процессов, действующих на эффективность управления банковской деятельностью с целью её улучшения и обеспечения стабильности. Особое значение в качестве инструментов, реализуемых в целях обеспечения эффективного управления банком, имеют выбор стратегии развития банка, определение целевых ориентиров и способов их достижения, установление сроков, затрат, контрольных мероприятий. В современных условиях стратегический менеджмент интегрировался в систему управления банком, тем самым определяя направления деятельности каждой подсистемы банковского потенциала, поиск новых либо совершенствования

ние уже существующих методов и способов достижения конкурентных преимуществ, повышение в целом благосостояния банка и его клиентов.

Согласно авторскому пониманию, банковский менеджмент – это такая система управления, которая направлена на максимальное увеличение прибыли и минимизацию банковских рисков с целью удовлетворения интересов клиентов банка, сохранения и повышения их доверия к банку, а также удовлетворения интересов собственника коммерческого банка. По предложению автора, каждый из блоков банковского менеджмента, или системы управления коммерческим банком, должен иметь ряд направлений, обусловленных спецификой деятельности банка как особого финансового института (рис. 1).



**Рис. 1. Место стратегического менеджмента в системе управления коммерческим банком<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Предложено автором.

Таким образом, определяя роль и место стратегического менеджмента в системе управления коммерческим банком, нужно отметить, что в блоке финансового менеджмента, а именно в системе планирования, стратегический менеджмент является основной его подсистемой и выполняет главную функцию банковского управления, выстраивая следующую иерархию: «стратегический менеджмент – тактическое планирование – оперативное планирование».

По мнению автора, «Стратегический менеджмент» – это, с одной стороны, область научных знаний, теория и практика, совокупность накоплений управленческой мысли, с другой – это система принимаемых и реализуемых действий процесса управленческой деятельности.

Автором доказано, что при формировании стратегического менеджмента в кредитной организации необходимо обеспечить соблюдение баланса прибыльности и финансовой устойчивости при реализации стратегии, поскольку финансовая устойчивость является одной из главных характеристик при оценке деятельности банков.

Основываясь на критериях, присущих стратегическому управлению, в диссертационной работе было сформулировано авторское понимание стратегии банка: это долгосрочный план функционирования банка, разработанный с целью реализации разработанных и принятых задач и достижения установленных целей, с координацией деятельности каждого подразделения банка при условии соблюдения стабильности и финансовой устойчивости коммерческого банка.

В исследовании показана значимость организации работы с персоналом банка, ввиду чего к субъектам стратегического банковского менеджмента были отнесены все работники – от учредителей банка до работников административного блока.

В контексте диссертационного исследования были сформированы и обоснованы принципы стратегического менеджмента применительно к банковской среде: единство кредитной организации и окружающей ее среды; ориентированность на реализацию глобальных целей и достижение конкурентоспособности; разработка стратегии с учетом особенностей рынков, на которых действует банк; соответствие стратегической реакции изменяющимся внешним условиям

среды; использование руководителями банков для достижения целей определенного набора инструментов стратегического менеджмента.

Определенное представление о стратегическом менеджменте в коммерческом банке дает характеристика его элементов (табл. 1).

*Таблица 1*  
**Элементы стратегического менеджмента в коммерческом банке<sup>2</sup>**

1	Цель	Систематическое получение прибыли при сохранении финансовой устойчивости.
2	Задачи	Оптимальное использование коммерческим банком внутренних переменных с учетом факторов внешней среды для приведения своего потенциала в соответствие с требованиями изменяющейся среды и для реализации поставленных целей.
3	Субъект	Субъекты стратегического банковского менеджмента – это все работники банка без исключения.
4	Объект	Коммерческий банк и его внешняя среда.
5	Принципы	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Единство кредитной организации и окружающей ее среды.</li><li>2. Ориентированность на реализацию глобальных целей и повышение конкурентоспособности.</li><li>3. Разработка стратегии с учетом особенностей рынков, на которых функционирует банк.</li><li>4. Соответствие стратегии изменяющимся внешним условиям среды.</li><li>5. Использование для достижения целей определенного набора инструментов стратегического менеджмента.</li></ol>
6	Методы	Анализ, моделирование, прогнозирование, оценка и др.
7	Особенности	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Направленность всей деятельности банка на достижение основной стратегической цели.</li><li>2. Своевременная реакция со стороны коммерческого банка на изменяющиеся условия внешней среды.</li><li>3. Оценка руководителями используемых способов распределения ресурсов для принятия эффективных управленческих решений в соответствии с разработанной и реализуемой стратегией.</li></ol>

**Вторая группа задач** диссертационной работы посвящена обоснованию методических подходов к формированию моделей стратегического управления эффективностью коммерческого банка.

---

<sup>2</sup> Предложено автором.

Современная модель процесса стратегического менеджмента, состоящая из определенных этапов и направленная на выполнение единой цели, имеет ряд недостатков: два этапа процесса (оценка внешней среды и оценка организационных факторов) отделены друг от друга. Оценка внешней и оценка внутренней среды должны проводиться параллельно и комплексно для достижения наилучших результатов, точности показателей, а этап идентификации миссии стратегических целей должен быть во главе всего процесса стратегического менеджмента.

Предложенная универсальная модель процесса стратегического менеджмента может быть применима для любого вида коммерческой организации, в том числе и кредитной. При этом все этапы процесса стратегического менеджмента в коммерческом банке должны тесно смыкаться между собой для оперативного принятия решений и включать следующие основные этапы:

- предварительный анализ и контроль за изменением внешних и внутренних факторов;
- определение стратегических целей и бюджета для их реализации;
- реализация стратегии и текущий контроль за промежуточными результатами;
- общий контроль за показателями выполнения стратегии.

Каждый этап подразумевает сложный набор определенных действий, направленных на достижение стратегических целей, а именно – на системное получение прибыли при сохранении финансовой устойчивости.

Проведенный в работе анализ моделей стратегического управления эффективностью коммерческих банков: система сбалансированных показателе – ССП (англ.TheBalancedScorecard), панель управления (англ. Tableau de Bord), призма эффективности (англ. ThePerformancePrism), модель Европейского фонда управления качеством (англ. European Foundation for Quality Management, EFQM), система управления бизнес-процессами (англ. BusinessProcessManagement, BPM) показал, что при выборе инструментов управления эффективностью и при разработке системы измерения результативности необходимо следовать критерию це-

лесообразности. В каждой из рассмотренных моделей значительное внимание уделяется клиенту и клиентской составляющей бизнеса.

В настоящее время в российских банках наиболее распространенной является продуктоориентированная стратегия развития, что не всегда позволяет менеджменту банка эффективно координировать действия подразделений при решении комплексных и «стыковых» проблем развития банка. Такие проблемы возникают при попытках менеджмента банков адекватно реагировать на изменения параметров спроса со стороны клиентов на банковские услуги, а также при внедрении в практику новых банковских продуктов. В связи с этим уместно говорить о стратегическом менеджменте банка, имеющем клиентоориентированную направленность, поскольку банк, который руководствуется интересами клиента в своей деятельности, делает выбор в пользу долгосрочных, прочных и доверительных отношений с клиентом.

Важным элементом стратегического банковского менеджмента при формировании клиентоориентированного подхода является создание регламентов и кодексов работы персонала с клиентами, кодекса прав клиентов и системы контроля его соблюдения, соблюдение принципа тотальности уровня клиентской работы, что означает соблюдение требований качественного взаимодействия с клиентами во всех филиалах и подразделениях банка, взаимной регулировки между потребностями клиентов и ключевыми компетенциями.

Клиентоориентированность можно определить как инструмент взаимо-выгодного сотрудничества банка и клиента по удовлетворению его потребностей, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде, посредством соответствующих ключевых компетенций банка.

В работе был проведен сравнительный анализ итогов работы Сбербанка и банка ВТБ, придерживающихся соответственно клиентоориентированного и продуктоориентированного подходов. Показатели эффективности работы Сбербанка оказались выше показателей банка ВТБ, что позволяет сделать вывод о том, что клиентоориентированная стратегия положительным образом влияет на повышение эффективности банковской деятельности и стратегического менеджмента.

Оценить эффективность реализации всей совокупности взаимосвязанных целей банка и существующие перспективы его развития возможно лишь на основе комплексного подхода к изучению и оценке деятельности кредитной организации.

Результат оценки эффективности банка во многом зависит от выбранной методики с учетом особенностей деятельности оцениваемого коммерческого банка. Большинство методик оценки финансовой устойчивости банка (CAMELS, PATROL, методика Банка России, КАЛИПСО, Эксперт и др.) приравнивают к методикам оценки эффективности деятельности кредитной организации, что является весьма спорным.

При проведении сравнительного анализа различных подходов к методам оценки эффективности банковской деятельности (рейтинговая оценка, параметрические и непараметрические методы оценки, коэффициентный анализ и анализ финансовых показателей) было выявлено, что отличительной особенностью большинства методик составления банковских рейтингов является наличие ряда компонентов, полученных экспертным путем либо с помощью математических операций над данными банковской отчетности. При определении эффективности деятельности банка и банковского менеджмента целесообразно использовать методы коэффициентного анализа и анализа комплексной системы показателей, что всесторонне и комплексно отражает итоги деятельности банков, адекватно реагируя на происходящие экономические процессы.

В настоящее время в России при оценке эффективности банковской деятельности чаще всего применяют показатель рентабельности капитала и активов, процентной и непроцентной маржи банка. Автором систематизированы и предложены показатели прибыльности и рентабельности для использования оценки эффективности деятельности банков (табл. 2).

Предложенная система экономических показателей может дать оценку эффективности деятельности банка и управления им в целом, но будет тем не менее недостаточной для оценки эффективности некоторых специфических направлений деятельности банка. В этой связи возникает вопрос о необ-

Таблица 2

**Показатели, используемые для оценки эффективности деятельности банка**

<b>Наименование показателя</b>	<b>Алгоритм расчета</b>
Прибыль на собственный капитал или рентабельность капитала (ROE)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Капитал банка}}$
Прибыль на единицу активов или рентабельность активов (ROA)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$
Чистая процентная маржа	$\frac{\text{Процентный доход} - \text{Процентные расходы}}{\text{Доходные активы}}$
Чистая непроцентная маржа	$\frac{\text{Непроцентные доходы} - \text{Непроцентные расходы}}{\text{Доходные активы}}$
Чистая маржа операционной прибыли банка	$\frac{\text{Операционные доходы} - \text{Операционные расходы}}{\text{Активы}}$
Операционная эффективность	$\frac{\text{Совокупные операционные доходы}}{\text{Совокупные операционные расходы}}$
Чистая прибыль в расчете на акцию (EPS)	$\frac{\text{Чистая прибыль после налогообложения}}{\text{Обыкновенные акции, находящиеся в обращении}}$
Спред прибыли	$\frac{\text{Процентные доходы}}{\text{Доходные активы}} - \frac{\text{Процентные расходы}}{\text{Пассивы с выплатой \%}}$

ходимости разработки методики оценки эффективности взаимодействия банка с клиентами.

Методика оценки эффективности взаимодействия банка и клиентов позволит выявить слабые стороны стратегического менеджмента банка, тем самым усовершенствовать систему менеджмента банка для достижения основной цели – получения максимальной прибыли при сохранении допустимого уровня риска и сохранения финансовой устойчивости.

Банки, являясь важнейшим системообразующим сегментом рыночной экономики, одними из первых ощущают на себе изменения воздействующих на них внешних и внутренних факторов.

Результаты исследования внешних факторов (с позиции макроокружения: географическое местоположение банка; достаточная клиентская база; уровень конкуренции, развития финансовых рынков; с позиции микроокружения: численность населения региона; объем привлеченных вкладов физических и юридических лиц; объем предоставленных кредитов) необходимо использовать для разработки и корректировки принятых стратегий и основных конкурентных преимуществ с целью обеспечения стратегии роста.

Что касается внутренних факторов, то для их анализа необходимо изучение стратегически важных аспектов деятельности кредитных организаций: форма собственности, размер дохода банка, размер банка, репутация на финансовом рынке и др. Было показано, что существует тесная взаимосвязь между операционной (стратегической) эффективностью, капиталом и банковскими рисками.

Проведенные исследования и анализ внешней и внутренней среды с помощью методики Бабкина В.В.<sup>3</sup>, показателей конкуренции EVA<sup>4</sup> и методов SWOT-анализа позволяют выявить проблемные места, отрицательно влияющие на стратегическое развитие банка.

**Третья группа задач** диссертационного исследования посвящена обоснованию предложений по повышению эффективности стратегического банковского менеджмента.

Стратегическое управление эффективностью коммерческого банка должно включать некоторые следующие предлагаемые направления:

- внедрение стандартов управления качеством банковского менеджмента;
- эффективное проведение бенчмаркинга;
- эффективное управление взаимоотношениями с клиентами.

Конкурентоспособность банка и его позиции на рынке напрямую зависят от качества продуктов/услуг, стабильности бизнес-процессов, удовлетворенности и доверия клиентов. В управлении качеством банковских продуктов и процессов основное место отводится международным стандартам ISO 9000.

<sup>3</sup> Бабкин В.В. Оценка финансового состояния кредитных организаций // Аналитический журнал «Управление кредитной организацией». – 2006. – № 3 (31). – С. 62–84.

<sup>4</sup> Ивлев В. Balanced Score card – альтернативные модели / В. Ивлев, Т. Попова // [http://www.iteam.rupublications/strategy/section\\_27/article\\_478](http://www.iteam.rupublications/strategy/section_27/article_478).

Стандарты качества банковской деятельности (СКБД) должны стать важным инструментом оценки качества деятельности кредитных организаций, управления операционными рисками, позволяющим банкам повышать конкурентоспособность, эффективность работы и капитализацию, улучшить деловую репутацию.

Одним из предлагаемых мероприятий повышения эффективности стратегического менеджмента является эффективное проведение бенчмаркинга в банке.

В российских условиях при проведении бенчмаркинга банк сталкивается с проблемой получения необходимой информации, особенно касающейся банков-конкурентов. Для эффективного проведения бенчмаркинга в банке целесообразно последовательное выполнение следующих этапов процесса:

1. Выбор оптимального объекта для сравнения и улучшения, выявление наиболее проблемных, важных, приоритетных объектов/сфер деятельности банка, требующих улучшения и повышения эффективности.
2. Определение критериев (показателей, параметров) для сравнения выбранных объектов.
3. Выбор успешной компании/банка для сравнения.
4. Сбор, обработка и анализ необходимой и достоверной информации, в первую очередь касающейся банков-конкурентов.
5. Обоснованный отбор наиболее подходящих и ценных предложений и рекомендаций по ликвидации выявленных недостатков и разрывов между банком и банком-эталоном и внедрение успешных решений и опыта.

Также необходимо отметить, что в основе бенчмаркинга лежит мониторинг деятельности и организации менеджмента банков-конкурентов с определением их слабых и сильных сторон.

Проведение эффективного бенчмаркинга позволяет банку обнаружить те сферы стратегического менеджмента, которые конкуренты делают лучше и, изучив их, совершенствовать и применять наиболее ценные и полезные заимствованные идеи. Анализ сравнения своих показателей с показателями конкурентов

и лучших банков, изучение и применение успешного опыта других в своем банке способствуют распространению передовых подходов к ведению бизнеса и непрерывному стратегическому развитию банковского менеджмента.

При организации стратегического менеджмента банка важным аспектом является работа с клиентами, эффективное управление клиентской базой банка, повышение доверия клиентов к банку.

Расширение и углубление партнерских отношений с целевыми группами клиентов должно включать четыре последовательных и взаимосвязанных процесса: определение и привлечение целевых клиентов, сохранение клиентской базы, развитие и расширение бизнеса банка с клиентами.

Коммерческие банки должны использовать любую возможность для предложения своим наиболее ценным клиентам тех продуктов и услуг, которые максимально подходят для полного удовлетворения их потребностей. С течением времени эти потребности претерпевают существенные изменения, поэтому те банки, которые должным образом реагируют на них, способны повысить уровень удовлетворенности потребителей качеством сервиса и, соответственно, увеличить прибыльность целевых клиентов.

Определение целевых клиентов и их привлечение обеспечивают новые источники доходов, особенно когда банки выходят на новые рынки и расширяют линейку продуктов и услуг. Сохранение клиентской базы и ее развитие приводят к росту ценности клиента. Ожидаемые от этих процессов результаты включают в себя увеличение доли банка в «кошельке» клиента, а также расширение и углубление взаимоотношений и взаимодействия банков и клиентов (долгосрочная ценность клиентов).

Для построения в банке эффективной системы взаимодействия банка с клиентами предлагается установить цели в рамках каждого процесса и определить ключевые показатели эффективности (табл. 3).

Внедрение предложенных направлений повышения эффективности управления клиентской базой банка, развитие бенчмаркинга, внедрение стандартов системы управления качеством банковского менеджмента позволяют сфор-

Таблица 3

**Показатели эффективности системы управления взаимоотношениями банков с клиентами<sup>5</sup>**

Цели	Показатели
<i>Определение целевых клиентов банка</i>	
Изучение сегмента рынка корпоративных клиентов.	Вклад сегмента в прибыль банка. Участия банка на рынке целевых сегментов (доля). Перечень потенциальных клиентов.
Выявление (дифференциация) клиентов, не приносящих прибыль банку.	Доля клиентов, не приносящих прибыль банку. Доля клиентов, приносящих банку менее 80% прибыли.
Формирование целевой группы из особо ценных клиентов.	Количество стратегических клиентов.
Управление брэндом.	Предпочтения клиентов и уровень их информированности о банке.
<i>Привлечение целевых клиентов</i>	
Своевременное информирование клиентов о продуктах и оказываемых услугах банка.	Широкая доступность и узнаваемость брэнда банка.
Привлечение новых клиентов.	Процент потенциальных клиентов из целевых сегментов, ставших клиентами банка. Затраты на привлечение одного клиента. Продолжительность обслуживания банком привлеченных клиентов.
Соответствие маркетинговых мероприятий требованиям (запросам) клиентов банка.	Эффективность проведенных маркетинговых мероприятий. Доля клиентов, воспользовавшихся рекламными акциями для выбора продукта/услуг банка.
<i>Сохранение клиентской базы</i>	
Предоставление клиентам индивидуального (ВИП) обслуживания по их запросам.	Количество клиентов, находящихся на индивидуальном (ВИП) обслуживании. Рейтинги качества по результатам опроса (анкетирования) клиентов, находящихся на индивидуальном обслуживании.

<sup>5</sup> Разработано автором.

*Продолжение таблицы 3*

<b>Цели</b>	<b>Показатели</b>
	Время, затрачиваемое на решение проблемных вопросов, урегулирование жалоб и реализацию поступивших предложений. Доля запросов клиентов, не удовлетворенных с первой попытки.
Обеспечение качественного обслуживания.	Уровень обслуживания.
Формирование базы лояльных клиентов.	Доля участия клиента в бизнесе банка. Число новых клиентов, привлеченных по рекомендациям действующих клиентов. Количество предложений по улучшению продуктов и услуг, поступивших от лояльных клиентов.
Повышение степени удовлетворенности клиентов за счет предоставления привлекательных услуг/продуктов.	Доля наиболее лояльных и довольных клиентов.
<b><i>Развитие взаимоотношений и взаимодействия с клиентами</i></b>	
Повышение и укрепление лояльности клиентов.	Возрастание клиентской базы за счет привлеченных новых клиентов.
Клиенты перекрестных продаж.	Число продуктов/услуг на одного клиента. Доходы от перекрестных продаж и за рамками первоначального продукта/услуги.
Реализация продуктов/услуг для клиентов.	Число совместно разработанных продуктов/услуг. Доход от послепродажного обслуживания. Число услуг с добавленной стоимостью, доступных для клиента.
Создание партнерских отношений.	Время, проведенное с целевыми клиентами. Доля целевых клиентов, приобретающих более трех продуктов.
Привлечение клиентов в постоянные члены клиентской базы.	Процент роста бизнеса за счет рекомендаций и предложений постоянных клиентов.
<b><i>Финансовые показатели развития взаимоотношений с клиентами</i></b>	
Формирование новых источников доходов и прибыли банка.	Доходы и прибыль банка от новых клиентов. Доход и прибыль от новых продуктов и услуг.
Увеличение доходов и прибыли банка за счет каждого клиента.	Доля участия банка в бизнесе клиента (доля в «кошельке» клиента).

*Продолжение таблицы 3*

<b>Цели</b>	<b>Показатели</b>
Повышение прибыли, получаемой клиентом.	Прибыль, получаемая клиентом. Процент клиентов, не получающих прибыль.
Совершенствование эффективности продаж продуктов/услуг банка.	Затраты на продажи/общий доход полученный от продуктов/услуг банка. Себестоимость продаж.

мировать современную систему управления банком, направленную на реализацию стратегических подходов по развитию стратегического банковского менеджмента и удовлетворению потребностей и запросов самого банка и его клиентов.

**Работы по теме диссертации,  
опубликованные автором в научных изданиях,  
рекомендованных ВАК при Минобрнауки РФ**

1. Ахметов Л. А., Анисимова З. М. Некоторые вопросы и проблемы применения бенчмаркинга в банковских структурах // Ученые записки Российской Академии предпринимательства «Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России». Вып. XL, 2014 год. – М.: Агентство печати «Наука и образование». – С. 183–190. – 0,45 печ. л. (авт. 0,35 печ. л.).
2. Анисимова З.М. Особенности стратегического банковского менеджмента отдельных коммерческих банков // «Вестник Евразийской академии административных наук». Научно-теоретический журнал. – 2013 год. – № 3 (24). – С. 109–119. – 1,17 печ. л.
3. Анисимова З. М. Роль банковского сектора в Российской Федерации и показатели эффективности банковского менеджмента // «Философия социальных коммуникаций». Научно-теоретический журнал. – 2013 год. – № 3 (24). – С. 67–79. – 1,33 печ. л.

4. Анисимова З. М. Основы эффективности стратегического банковского менеджмента // «Национальная безопасность». Научный журнал. Российская Академия наук. Центр исследования проблем безопасности. Институт социально-политических исследований. – 2013 год. – № 2 (25). – С. 302–317. – 1,15 печ. л.

### **Статьи, опубликованные в других научных изданиях**

5. Анисимова З. М. Повышение эффективности стратегического банковского менеджмента в современных условиях // «Тренды и управление». Научный журнал. – 2013 год. – № 4. – С. 83–102. – 2,24 печ. л.
6. Анисимова З.М. Участие банков в развитии социальной сферы. Виттевские чтения – 2011. Социально-экономические ориентиры России: экономический рост, благосостояние, экология, условия жизни, безопасность. Материалы XII Международной межвузовской научно-практической конференции (г. Москва, 7–8 апреля 2011 г.). – М., 2011. – С. 238–239. – 0,1 печ. л.