

ПОГОСЬЯН ВЛАДИСЛАВ БОРИСОВИЧ.

**ФОРМИРОВАНИЕ АДАПТИВНОЙ СИСТЕМЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**
(на примере банковской сферы РФ)

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Диссертационная работа выполнена на кафедре менеджмента Негосударственного образовательного учреждения «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт)

Научный руководитель: к.э.н., Зильберштейн Олег
Борухович

Официальные оппоненты: д.э.н., профессор
Абрамов Валерий Леонидович

к.э.н. Дрёмов Алексей Алексеевич

Ведущая организация: Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования "МАТИ" - Российский государственный технологический университет имени К.Э. Циолковского

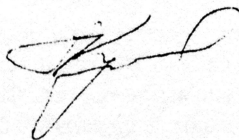
Защита диссертации состоится 21 сентября 2013 года в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.141.21 Московского Государственного Технического Университета им. Н.Э. Баумана по адресу: 105005, г. Москва, 2-ая Бауманская, д. 7.

Ваш отзыв на автореферат в 1 экз., заверенный печатью, просим выслать по указанному адресу.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-технической библиотеке Московского Государственного Технического Университета им. Н.Э. Баумана.

Автореферат разослан «18» сентября 2013 года.
Телефон для справок: (499) 267-09-63.

Ученый секретарь
диссертационного совета
д.и.н., профессор



Кузьмичев А.Д.

НТБ МГТУ им. Н.Э. Баумана



2015695

Погосян В.Б. Формирование

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Стратегический менеджмент банка, как деятельность высшего руководства по управлению организацией в конкурентной рыночной среде, отличается большой спецификой, вытекающей из сущности кредитной организации и направлений его деятельности.

В условиях постоянно повторяющихся кризисов, угрожающих стабильности всей банковской отрасли, *создание адаптивной системы стратегического менеджмента* становится необходимым условием выживания организации. Поэтому при формировании концепции стратегического управления организацией необходимо рассматривать её как систему, то есть совокупность связанных между собой элементов внутренней и внешней среды, функционирование которых имеет конкретную цель. Последний не может быть сведен к простой сумме влияния отдельных элементов и при успешном управлении может создать эффект синергии.

Главной целью, на достижение которой направлены воздействия управляющей подсистемы организации, является *достижение устойчивого долгосрочного роста стоимости компании* при сохранении её финансовой устойчивости и соблюдении законодательных требований и ограничений. При этом соответствующие процессы управления активами и пассивами большинства российских организаций требуют своего совершенствования, а накопленный в этой области опыт – систематизации и оценки. Поэтому выбранная тема исследования чрезвычайно актуальна.

Степень разработанности проблемы. Вопросы устойчивого функционирования и развития социально-экономических систем нашли отражение в трудах известных отечественных ученых: Л.И. Абалкина, С.Н. Бобылева, В.М. Бусыгина, С.Ю. Глазьева, А.Г. Гранберга, А.С. Давыденко, В.И. Данилова-Данильяна, А.А. Дынкина, В.А. Епифанова, В.И. Ивановой, В.В. Ивантера, Е.А. Кисленко, В.А. Коптюги, К.А. Кравченко, Д.С. Львова, В.П. Мешалкина, Г.А. Печникова, А.Г. Поршнева, В.Н. Попова, П.Д. Саркисова, Т.С. Хачатурова, А.Е. Хачатурова-Тавризяна и др. в научных работах, выполненных за последнее время.

В последнее десятилетие XX века, когда в новой России происходило зарождение и становление системы стратегического менеджмента в рыночной среде, в нашей стране почти отсутствовали исследования отечественных ученых, которые бы представляли полный комплекс управления банковскими и другими кредитными организациями. Научно-теоретический анализ этих данных проблем представляли, в основном, западные теоретики, такие как Р. Брейли, А. Дамодаран, Тимоти У.Кох, С. Майерс, Питер С. Роуз, Дж. Синки мл., Дональд Г. Симонсон, Джордж Х. Хемпел, Уильям Ф. Шарп, Х. Ширенбек и др.

Сейчас, когда ситуация кардинальным образом изменилась и мы можем оперировать множеством работ в области стратегического менеджмента, то нам представляется необходимым отметить факт того, что в данной области с наибольшим экономическим и научным эффектом работают такие современные российские ученые, как: М.А. Бухтин, И.Л. Быков, И.И. Ва-
и др.

ленцева, О.Дж. Говтвань, А.П. Дубанков, В.В. Иванов, А.В. Канаев, А.М. Карминский, Д.Б. Кувалин, О.И. Лаврушин, В.Г. Ларионов, Н.В. Лейтес, И.Д. Мамонова, Ю.С. Масленченков, Т.Ю. Морозова, В.А. Москвин, И.А. Никонова, Р.Г. Ольхова, А.И. Орлов, Т.В. Осипенко, Г.С. Панова, В.С. Панфилов, Б.Е. Пеньков, О.Л. Рогова, Д.В. Рудых, Ю.Ю. Русанов, Н.Э. Соколинская, Б.И. Соколов, И. В. Топровер, С.Г. Фалько В.А. Царьков, Р.Н. Шамгунов, В.Ю. Шинунов, З.Г. Ширинская и др.

Социальная компонента в управлении бизнесом отражена в исследованиях Е.А. Тавера, Р. Гринберга, С.А. Стрижова и др.

Цель исследования состоит в совершенствовании методов разработки и реализации адаптивной стратегии управления организациями на основе комплексных социально-экономических показателей, адекватной современным условиям.

Цель диссертации реализуется посредством решения **задач**:

1. Рассмотреть кредитно-финансовую систему и проблемы стратегического менеджмента в ней.
2. Проанализировать состояние банковской системы России и за рубежом на современном этапе.
3. Выявить комплекс (совокупность) социально-экономических показателей в стратегическом управлении деятельностью банка.
4. Определить роль и место системы комплексных социально-экономических показателей в стратегическом управлении деятельностью банка.
5. Разработать и обосновать критерии отбора и нормирование социальных и экономических показателей стратегическом управлении деятельностью банка.
6. Разработать стратегию развития банков на основе комплексных социально-экономических показателей.
7. Определить особенности внедрения комплексных социально-экономических показателей на примере ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс».

Объект исследования – коммерческие банки, действующие на территории РФ.

Предмет исследования – управленческие отношения в контексте формирования и совершенствования адаптивной системы стратегического менеджмента коммерческими банками.

Теоретическую основу исследования составили положения и концепции работ по экономике, теории организаций, управлению персоналом.

Методологической основой исследования являются общенаучные методы исследования, системный подход, структурно-функциональный подход, нормативный и сравнительный подходы, а также следующие методы: контент-анализа, абстрагирования, обобщения, методы качественного и количественного анализа информации; методы сравнения, наблюдения; анкетирование, и другие методы научного познания социальной и экономической реальности. В работе используются как формальные, так и содержательные

подходы к анализу исследуемых процессов.

Научная новизна диссертации заключается в том, что ее основные положения дополняют и развивают существующие научные подходы к совершенствованию системы стратегического менеджмента. В диссертации предложена методика развития и совершенствования системы стратегического менеджмента банка на основе комплексных социально-экономических показателей.

Основные научные результаты исследования, полученные лично автором, и выносимые на защиту:

1. Сформулированы проблемы стратегического менеджмента в банковской сфере РФ. Также, автор предлагает и собственную систематизацию их с основными характеристическими особенностями: проблемами определения целевых элементов и объектов системы стратегического менеджмента, проблемами развития организационных элементов системы стратегического менеджмента, проблемами развития функциональных элементов системы стратегического менеджмента и проблемами развития методических элементов стратегического менеджмента.

2. Выявлен и систематизирован комплекс (совокупность) социально-экономических показателей, имеющих ключевое значение в разработке и реализации стратегии. Комплекс показателей состоит из следующих элементов. Анализ социально-экономических показателей развития отраслей региона, в процессе которого оценивается: структура отраслей того региона, в котором предполагается экспансия банка; основные показатели производственно-хозяйственной деятельности, как платежеспособность предприятий — потенциальных клиентов банка; динамика развития региона. Оценка социально-демографической ситуации: численность, структура населения; уровень жизни (доходы на душу населения, уровень потребительских расходов); покупательная способность населения (соотношение денежных доходов и прожиточного минимума); уровень накоплений на вкладах. Анализ финансовых рынков включает характеристику развития и динамику показателей, а также изменение доли банков на каждом из них: рынок депозитов и вкладов; рынок денежных средств; рынок кредитов; валютный рынок; фондовый рынок; рынок инвестиций; рынок платежных средств.

3. Определены роль и место системы комплексных социально-экономических показателей в стратегическом менеджменте, складывающиеся из следующих оснований: рынок корпоративных клиентов анализируется по следующим социально-экономическим показателям: число потенциальных клиентов в зоне непосредственного влияния банка; число и удельный вес клиентов банка в общем количестве предприятий, занимающих лидирующее положение на рынке; число клиентов, имеющих значительную долю на рынке и обслуживающихся в банках-конкурентах; наличие и число крупных клиентов в зоне непосредственного влияния банка. Исследование социально-экономических показателей рынка розничных услуг проводится с целью выявления наиболее привлекательных сегментов в обслуживании населения. Для такого анализа используются следующие показатели: числен-

ность проживающего и работающего населения, уровень доходов населения в зоне непосредственного влияния банка, потенциальная величина сбережений на одного жителя, число обслуживаемых розничных клиентов. В результате оценки социально-экономических показателей определяется стратегия управления деятельностью банка в конкретном регионе. Все это приводит к выводу о том, что роль и место системы комплексных социально-экономических показателей в стратегическом управлении деятельностью банка достаточно значима и без нее невозможна эффективная работа команды единомышленников, то есть, трудового коллектива банка.

4. Разработаны критерии отбора и нормирования социальных и экономических показателей в системе стратегического менеджмента. Они представляют собой две группы: количественные и качественные. Первая группа позволяет оценить количественные показатели регионального кредитного рынка и развернутость (масштабность) регионального кредитного рынка и степень его риска. Вторая группа показателей дает возможность рассматривать социально-экономический уровень региона с позиции качественных характеристик относительно среднего российского уровня. Она дает возможность оценить уровень развития кредитного рынка региона в плане его интенсивности (активности).

5. Разработана система стратегической оценки деятельности банка в регионе на основе комплексных социально-экономических показателей: выбор региона с наиболее благоприятными социально-экономическими показателями и перспективными прогнозами инвестиционной привлекательности, оценка затрат, необходимых для организации деятельности банка в выбранном регионе, оценка влияния показателей социально-экономического развития региона на конкурентоспособность деятельности банка. Определение корректирующей составляющей оценки влияния социально-экономических показателей региона на конкурентные преимущества банка.

6. Выявлены этапы применения комплексных социально-экономических показателей при разработке и реализации стратегии:

Этап 1. Расчет конкурентоспособности банка $K_{КБ}$;

Этап 2. Оценка необходимости расширения сети филиалов, банковских услуг: $0 < h_1 < 1$;

Этап 3. Выбор региона и оценка влияния социально-экономических показателей на организацию филиала и/или конкурентные преимущества банка: $0 < h_2 < 1$;

Этап 4. Прогнозирование влияния социально-экономических показателей на изменения финансовых показателей банка: $0 < h_3 < 1$;

Этап 5. Расчет конкурентоспособности банка с учетом социально-экономических показателей региона $K_{КБсэп}$;

Этап 6. Оценка динамики коэффициента конкурентоспособности банка.

Этап 7. Принятие решения о направлениях развития банка.

Все представленные выше этапы, в совокупности, представляют собой авторский алгоритм внедрения комплексных социально-экономических показателей в систему стратегического менеджмента и оценка их влияния на кон-

курентоспособность банка.

Теоретическая значимость исследования. Теоретические положения диссертационного исследования могут быть использованы в качестве критерия результативности управленческих технологий и методик по совершенствованию процессов стратегического менеджмента банка на основе комплексных социально-экономических показателей.

Практическая ценность диссертации состоит в том, что разработанные направления и выявленные организационные аспекты внедрения комплексных социально-экономических показателей в систему стратегического менеджмента организации могут способствовать совершенствованию процессов управления. Материалы диссертации могут быть использованы в учебном процессе при подготовке и повышении квалификации специалистов в области управления и экономики труда, а также руководителями кредитных организаций для принятия решений, направленных на модернизацию системы стратегического менеджмента на основе социально-экономических показателей.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования нашли свое отражение в публикациях автора и выступлениях на конференциях, к числу которых относят: «Белоусовские чтения» (Москва, 2011 г.), XIV Международная научная конференция «Ильенковские чтения - 2012» (Москва, 2012 г.), II международный Конгресс по контроллингу (Москва, 2012 г.); а также проблемные семинары Научного центра Института МИРБИС и семинары Лаборатории экономикоматематических методов в контроллинге МГТУ им. Н.Э. Баумана, По теме диссертации опубликовано 6 работ общим объемом 9,19 п.л., в том числе 3 в изданиях, включенных в Перечень рекомендованный ВАК – 1,69 п.л.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Общий объем диссертации составляет 149 страниц; содержит 11 таблиц, 14 рисунков, библиографический список, содержащий 214 наименований и приложения.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, проанализирована степень ее разработанности, определены цель, задачи, предмет и объект исследования, раскрыты научная новизна, практическая значимость работы и представлены основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе - «**Теоретические основы стратегического менеджмента в банковской сфере**» рассмотрена совокупность кредитно-финансовой системы и проблемы стратегического менеджмента в ней, анализ состояния банковской системы России на современном этапе и зарубежные концепции стратегического менеджмента в деятельности банка.

Проблемы стратегического управления деятельностью банка проявляющиеся на уровне отдельных элементов системы можно сгруппировать следующим образом:

- проблемы определения целевых элементов и объектов системы
- проблемы развития организационных элементов системы стратегического управления деятельностью банка
- проблемы развития функциональных элементов системы стратегического управления деятельностью банка
- проблемы развития методических элементов

Это особо актуально для российской банковской системы в силу обострения конкуренции на рынке банковских услуг и процессов глобализации. Постепенно иностранные банки расширяют свое присутствие на российском рынке

Научные достижения постиндустриальной эпохи оказывают также и специфическое негативное воздействие на систему рыночных отношений, выражающееся в возрастающей нестабильности. Поэтому организации вынуждены будут действовать в кризисных ситуациях, становящихся перманентными в современной российской экономике. Авторская интерпретация данного процесса дана ниже. (см. рис.1).



Рис.1. Кризис – норма, а не редкое событие в постиндустриальной экономике

Следует отметить что, системы стратегического менеджмента современных российских банков формируются под воздействием совокупности факторов: научно-технического прогресса, делающего инновации основой

успеха коммерческой организации; резкого изменения способностей социальных субъектов к взаимодействию; усиления конкуренции из-за процессов глобализации, приводящих к экспансии международных кредитных учреждений, а также наступления небанковских финансовых институтов; возрастающей нестабильности, приводящей к перманентному возникновению кризисных явлений в финансовой системе; воздействий регулятора, направленных на обеспечение стабильности и ограничение рисков кредитных организаций; отраслевой специфики, требующей особого внимания к процессам управления активами и пассивами кредитной организации.

Анализируя зарубежный опыт разработки и реализации стратегии деятельности банка, мы можем сказать, что в международной банковской сфере, в частности, в США в последние десятилетия произошли существенные изменения, которые отражают процесс модернизации их структуры и диверсификации операций. В целом в последние годы инвестиционные банки США демонстрируют динамичные показатели развития за счет гибкой и разветвленной структурой, отлаженных внешних и внутренних связей, продуманной системы стимулирования инициатив сотрудников и эффективной системы внутреннего контроля. В Европе реализуется политика, которая восстанавливает конкурентоспособность и экономический рост на периферии еврозоны, где ВВП либо все еще остается без изменений, либо незначительно растет. Устойчивость китайских банков во многом определяет большая депозитная база. Это обеспечивает дешевое и надежное фондирование. Дешевое фондирование обеспечивает китайским банкам само государство. Так как депозитная ставка по вкладам диктуется регулятором, и последний держит ее искусственно низкой, для банков создаются тепличные условия. Они дешево фондировались у населения, и их процентная прибыль оказывается завышенной – банки имеют искусственную подушку безопасности, демпфирующую и занижающую естественные риски кредитования.

Во второй главе - **«Совершенствование стратегического менеджмента с использованием системы социально-экономических показателей»** исследуется роль и место системы комплексных социально-экономических показателей в стратегическом менеджменте, а также – определяются критерии их отбора и нормирования для выявления организационных аспектов и применения в системе стратегического менеджмента. В силу того, что обычный банк не может существенно влиять на уровень рыночных цен, его прибыльность, прежде всего, зависит от эффективности управления издержками. В настоящее время такой подход в методике комплексных социально-экономических показателей в стратегическом управлении деятельностью банка отсутствует. Ключевая идея, лежащая в основе предлагаемого нами подхода, заключается в выявлении комплексных социально-экономических показателей как факторов, определяющих стратегию деятельности банка.

Результатом применения системы комплексных социально-экономических показателей в стратегическом управлении деятельностью банка является оценка уровня развития регионального кредитного рынка с

учетом особенностей территории, которая позволяет принимать решения о целесообразности направлений развития деятельности кредитных организаций. Непосредственное определение и оценка комплексных социально-экономических показателей мы осуществляли на основе алгоритма, представленного на рисунке 2.



Рис. 2. Алгоритм определения уровня развития кредитного рынка региона

($P_i \text{ колич}$ – количественные социально-экономические показатели развития кредитного рынка; $P_i \text{ качест}$ – качественные социально-экономические показатели развития кредитного рынка; P_i – совокупность количественных и качественных социально-экономических показателей развития кредитного рынка.)

Данная методика позволяет выявить регионы с высоким или низким уровнем развития кредитного рынка и с учетом социально-экономического и банковского развития территории.

Применение комплексных социально-экономических показателей в системе стратегического менеджмента уже функционирующего в регионе банка необходимо начинать с оценки их влияния на его конкурентоспособность (см. рис. 3).



Рис. 3. Алгоритм внедрения комплексных социально-экономических показателей в систему стратегического управления и оценка их влияния на конкурентоспособность банка

Третья глава - «Применение системы социально-экономических показателей в деятельности ОАО АКБ Русский Финансовый Альянс» носит, в основном, практико-прикладную направленность, выраженную в том, что автором рассматриваются методы разработки и реализации стратегии деятельности банка, разработка и реализация стратегии ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс» на основе комплексных социально-экономических показателей и особенности внедрения комплексных социально-экономических показателей на примере ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс».

Комплексные социально-экономические показатели включают конкретные признаки и отражают различные социально-экономические особенности региона, которые в предыдущем параграфе мы объединили в пять групп показателей. Рассмотрим их на примере Новосибирской области, региона, который мы выбрали для исследования. *Первая группа* показателей характеризует уровень и направления экономического развития региона. Ведущая отрасль экономики области – это промышленность. Объем валового регионального продукта Новосибирской области в 2010 году, по оценочным дан-

ным, составил 485,3 млрд рублей и вырос по сравнению с 2009 годом в сопоставимой оценке на 4,4%. Рост физического объема ВРП области в 2010 году обусловлен увеличением объемов производства практически во всех отраслях экономики, а также ростом инвестиционной активности в регионе.

Финансовое состояние региона является *второй группой* показателей. Рассмотрим данные по исследуемому региону. Так в 2010 году в доходную часть консолидированного бюджета области поступило 100,4 млрд рублей, темп роста составил 117,7% к уровню 2009 года и 109,6 – к уровню докризисного 2008 года. Основным источником формирования собственных доходов консолидированного бюджета области являются налоговые доходы (88,7% в структуре собственных доходов). Объем расходов консолидированного бюджета Новосибирской области в 2010 году составил 102,6 млрд рублей, что на 12,6% превышает уровень 2009 года.

Третья группа показателей учитывает *численность и качественного состава населения региона*. Удельный вес городского населения — 75,2 % (в СФО — 70,5 %; в РФ — 73 %), сельского — 24,8 % (в СФО — 29,5 %; в РФ — 27,0 %). По уровню урбанизированности область занимает 4-е место в СФО.

В *четвертую группу* входят показатели *доходов и потребления населения*. За последние 10 лет в регионе более чем в три раза возросли реальная заработная плата и реально располагаемые доходы населения. Среднедушевые денежные доходы населения Новосибирской области в 2010 году увеличились на 4,2% и достигли 15,7 тыс. рублей, почти в 2,7 раза превысив величину прожиточного минимума

И, наконец, *пятую группу* показателей составляют *некоммерческие риски («безопасность»)* региона, отражающие социальную напряженность и уровень преступности в регионе. Так, уровень безработицы, рассчитанный по методологии МОТ, в Новосибирской области в 2010 году снизился по сравнению с 2009 годом на 2,4 п.п. и составил 7,6%, что соответствует общероссийскому уровню. По итогам за 2010 год доля бедного населения Новосибирской области остается достаточно высокой - 17,7% населения области имеют среднедушевые доходы ниже величины прожиточного минимума. При этом следует отметить, что по сравнению с 2009 годом уровень бедности вырос на 1,3 процентных пункта, т.е. бедное население области увеличилось на 36,6 тыс. человек.

Разработку конкретной стратегии управления деятельностью мы начали с определения уровня развития кредитного рынка региона и дали оценку кредитному рынку Новосибирской области. Новосибирская область – один из финансовых центров России. Здесь представлены около 90 региональных банков, филиалов и представительств большинства крупнейших российских и зарубежных банков, осуществляющих свою деятельность в России.

В 2010 году укрепились позитивные тенденции в развитии банковского сектора области: возросла ресурсная база банков и филиалов, продолжился приток вкладов населения, прекратилось снижение ссудного портфеля, замедлились темпы прироста просроченной задолженности по кредитам. В це-

лом Новосибирская область повторяет общероссийскую тенденцию по расширению ресурсов – по итогам 2010 года они возросли на 13% (по России – на 14,9%). Наиболее весомым источником пополнения ресурсов (две трети средств, поступивших в банковский сектор) явились депозиты населения: вклады приросли на 36,4% (по России – на 31%). Объем вкладов в 2010 году нарастал, их удельный вес в структуре ресурсов возрос с 23% в начале года до 27%.

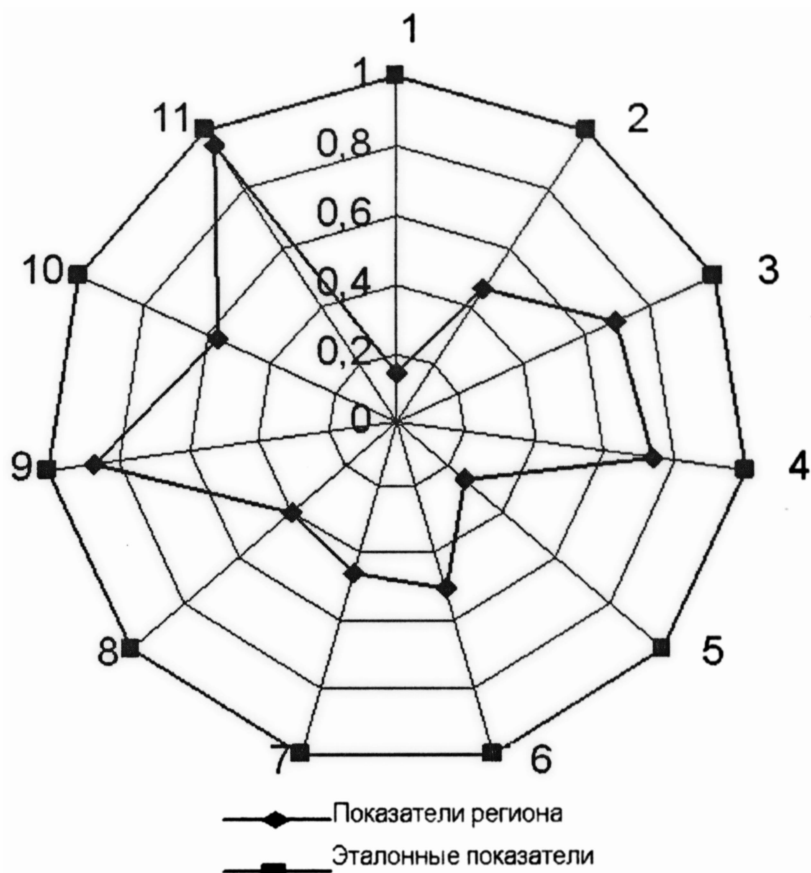


Рис. 4. Сравнительный анализ показателей региона с эталонными показателями

Данный анализ отражает специфику развития экономики, отраслевую направленность предприятий и особенности деятельности кредитных организаций в данном регионе.

В большей степени для сравнения с Новосибирской областью подходит Свердловская область, которая территориально ближе расположена и похожа

по экономическому развитию.

Далее в нашем исследовании мы определили возможные резервы повышения уровня развития кредитного рынка Новосибирской области. Это помогло определить неиспользованный потенциал территории, в виде отклонений по каждому показателю от эталонных значений. Для интерпретации результатов диагностики состояния кредитного рынка нами был применен графический подход

На основании данных, представленных в диссертационном исследовании, проанализирован разрыв по количественным и качественным показателям Новосибирской области и соответствующего эталона и сделан вывод о том, что в анализируемом регионе недостаточно эффективно используются ресурсы кредитного рынка и имеются неиспользованные социально-экономические резервы его дальнейшего развития.

Таким образом, среди приоритетных направлений деятельности ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс» с учетом социально-экономических показателей регионального развития мы выделили:

1. Интеграционные направления развития деятельности ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс» позволят улучшить показатели кредитного рынка, которые достаточно низкие, в первую очередь за счет разнообразных направлений деятельности кредитных организаций, основанных на взаимозависимости показателей кредитного рынка и социально-экономического развития территории.

2. Масштабные направления развития целесообразны, когда регионы имеют высокие показатели качественного развития и низкие количественные показатели. При данных условиях одной из основных целевых установок ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс» является развитие кредитного рынка путем увеличения его территориальной аллокации, что будет способствовать увеличению количественных показателей.

3. Интенсивные направления развития подразумевают выявление возможностей, которыми ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс» может воспользоваться при имеющихся объемах кредитования, что будет способствовать интенсивному росту.

4. Диверсификационные направления развития целесообразнее использовать при развитом кредитном рынке путем распределения вкладываемых в экономику кредитных ресурсов для получения более высокого дохода.

Внедрение в течение 2010 года предложенных нами направлений развития в ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс» дали возможность использовать его кредитные ресурсы для дальнейшего развития региональной экономики и увеличения ее социальной значимости. Так как при эффективном подходе к развитию кредитного рынка он может реально влиять на рост экономики и социальной сферы.

Результаты внедрения можно проследить по изменениям величины таких показателей деятельности банка как: величина активов; кредитный портфель; собственные средства и средства клиентов в 2011 году (см. таблицу).

Таблица 1.

**Динамика изменений значений величины показателей деятельности
ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс»(2009-2011 г.г.)**

Период		Величина активов *	Кредитный портфель	Собственные средства **	Средства клиентов ***
в тыс.руб.					
2011	1 кв	14 029 499	7 328 569	2 741 064	9 633 310
	2 кв	18 343 232	8 672 538	5 830 267	11 522 537
2010	1 кв	10 754 022	3 937 642	2 510 968	6 679 517
	2 кв	11 232 321	4 698 855	2 510 968	7 509 285
	3 кв	14 777 498	5 793 608	2 316 093	10 969 992
	4 кв	16 144 975	6 953 222	2 722 300	12 409 602
2009	1 кв	9 603 405	3 740 827	2 128 121	6 191 912
	2 кв	10 781 087	3 240 365	2 074 578	6 321 026
	3 кв	10 312 357	3 090 259	2 398 885	6 040 254
	4 кв	11 588 030	3 622 710	2 293 912	6 935 036

(* Величина активов рассчитывается по методике ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс» как валюта баланса на конец периода с учетом сальдирования по следующим статьям: доходы/расходы текущего и прошлого года; положительная/отрицательная переоценка по ценным бумагам; основные средства и амортизация; дисконт по собственным векселям; в отдельных случаях могут сальдироваться статьи баланса, приводящие к необоснованному завышению величины активов;

*** Данные на конец периода из публикуемой формы отчетности 0409808;

*** Данные на конец периода из публикуемой формы отчетности 0409806 (включая долговые обязательства)).

Таким образом, стратегический менеджмент должен быть основан на определении социально-экономических показателей региона и ориентации стратегических целей кредитной организации на различные направления развития, в отличие от традиционных подходов позволяет достичь согласования изменяемых стратегических целей банка и сохранения (усиления) его рыночных позиций.

Разработанная система совершенствования стратегии банка позволяет вносить своевременные коррективы, адаптировать стратегию кредитной организации под быстроизменяющиеся условия внешней и внутренней среды функционирования. Применение данной системы наглядно видно на примере ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс»

Таким образом, исследование роли и места комплексных социально-экономических показателей в стратегическом управлении деятельностью банка, критериев отбора и нормирования социальных и экономических показателей, а также организационных аспектов внедрения комплексных социально-экономических показателей в систему стратегического управления и

разработка стратегия ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс» на основе комплексных социально-экономических показателей, позволило сделать следующие **выводы**:

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Стратегический менеджмент представляет собой совокупность принципиальных подходов к трактовке целей, структуры и инструментов этого управления, учитывающих изменчивость среды функционирования банка и необходимость формирования адаптивной системы менеджмента.
2. При определении стратегии организации требуется анализ общероссийской тенденции развития национальной экономики и распределения региональных темпов роста, так как уровень развития рынка на отдельных территориях может значительно отличаться: сегодняшний уровень развития инфраструктуры и финансовые возможности кредитных организаций по федеральным округам, по субъектам Российской Федерации весьма различен, эти различия, хотя и определены кредитным потенциалом регионов, но часто не соответствуют их масштабам.
3. В качестве наиболее существенных внешних социально-экономических факторов, на которые сами банки влиять не могут, можно выделить следующие: социально-политическая ситуация в стране (регионе); общеэкономическое положение в стране (регионе); положение на финансовом рынке (федеральном или региональном); политика Правительства и Банка России в отношении коммерческих банков (банковского сектора страны или региона).
4. Исследование социально-экономических показателей проводится с целью выявления наиболее привлекательных сегментов в обслуживании населения, для такого анализа используются следующие показатели: численность проживающего и работающего населения; уровень доходов населения в зоне непосредственного влияния банка; потенциальная величина сбережений на одного жителя (текущие денежные доходы — текущие расходы) на конец месяца; число обслуживаемых розничных клиентов.
5. Среди социально-экономических показателей, используемых в стратегическом управлении деятельностью банка, мы выделили: состав и занятость населения, динамика доходов и потребительских расходов, динамика дифференциации доходов населения, динамика задолженности по заработной плате, региональные показатели экономики (динамика и численность населения, динамика объема производства), доходы и расходы регионального бюджета.
6. На основании данных ЦБ РФ может быть сформирована определенная система показателей, включающая конкретные признаки и отражающая различные социально-экономические особенности регионов, которые можно объединить в пять групп показателей: уровня и направлений экономического развития региона; финансового состояния региона; численности и качественного состава населения региона; доходов и потребления населения; некоммерческих рисков региона.
7. Система показателей, комплексно характеризующих состояние регионального кредитного рынка, после оптимизации предполагает разделение по-

казателей на две группы: количественные и качественные: Первая группа позволяет оценить количественные показатели регионального кредитного рынка и оценить развернутость (уровень привлеченных и размещенных средств юридических и физических лиц относительно среднего российского уровня) регионального кредитного рынка и степень его риска (уровень просроченной задолженности юридических и физических лиц перед кредитными организациями относительно средне российского уровня). Вторая группа показателей дает возможность рассматривать социально-экономический уровень региона с позиции качественных характеристик относительно среднего российского уровня. Она дает возможность оценить уровень развития кредитного рынка региона в плане его интенсивности (уровень трансформации активов кредитных организаций в кредитные ресурсы, уровень банковских вкладов в пассивах кредитных организаций, уровень интенсивности кредитного рынка в части размещения и привлечения кредитных ресурсов и др).

8. Анализ данных различных регионов показал, что развитие кредитного рынка и его макросреды осуществляется разными темпами. При анализе выявляется достаточно устойчивый разрыв между эффективным функционированием кредитного рынка и социально-экономическим развитием многих регионов, что приводит к фактической независимости первого от второго. Поэтому возникает необходимость изыскания возможных резервов развития кредитного рынка, для выявления которых требуется, прежде всего, определить неиспользованный потенциал на конкретной территории. Под неиспользованным потенциалом в нашей работе подразумеваются резервы и потенциальные возможности развития региональных банков.

9. Внедрение комплексных социально-экономических показателей в систему стратегического управления банком возможна в виде четырех этапов: аналитический, на этом этапе подразумевается проведение комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды, включающего в себя сбор информации о социально-экономическом состоянии региона, анализ сильных и слабых сторон банка, а также его потенциальных возможностей; целеполагание, на этом этапе производится выбор стратегических целей управления деятельностью банка на базе разработанной системы комплексных социально-экономических показателей; выбор стратегических альтернатив, здесь осуществляется выбор наиболее оптимальной стратегии из следующие видов стратегий; реализация стратегии, на этом этапе осуществляется реализация разработанной стратегии управления деятельностью банка на основе комплексных социально-экономических показателей региона.

10. Стратегическое управление деятельностью банка основанное на определении социально-экономических показателей региона и ориентации стратегических целей кредитной организации на различные направления развития, в отличие от традиционных подходов позволяет достичь согласования изменяемых стратегических целей банка и сохранения (усиления) его рыночных позиций.

11. Разработанная система совершенствования стратегии банка позволяет вносить своевременные коррективы, адаптировать стратегию кредитной ор-

ганизации под быстроизменяющиеся условия внешней и внутренней среды функционирования. Применение данной системы наглядно видно на примере ОАО АКБ «Русский Финансовый Альянс»

Основные результаты диссертации изложены в следующих работах:

1. Погосян В.Б. Проблемы стратегического управления деятельностью банка в России // Научно-практический журнал «МИР» (Модернизация. Инновации. Развитие). 2011. №4 (8). С. 119 – 122 / 0,52 п.л.

2. Погосян В.Б. Развитие системы стратегического управления банка на основе комплексных социально-экономических показателей // Современная конкуренция. 2011. № 5(29). С. 137 – 141 / 0,56 п.л.

3.Погосян В.Б. Разработка и реализация стратегии ОАО АКБ «Русский финансовый альянс» на основе комплексных социально-экономических показателей// Контроллинг.2012. №2(44). С.38-44 /0,61 п.л.

4. Погосян В.Б. Методы разработки и реализации стратегии деятельности банка в современных условиях // Образование, менеджмент, управление качеством. Сборник научных статей. М.: МИРБИС. 2011. С. 95 – 104 / 0,47 п.л.

5. Зильберштейн О.Б., Погосян В.Б. Стратегическое управление деятельностью банка на основе комплексных социально-экономических показателей: Монография. М: МИРБИС, 2012. 135 с / 6,37 авт. п.л.

6. Погосян В.Б. Совершенствование методов стратегического управления ОАО АКБ «Русский финансовый альянс» // Управление, финансы, социальная ответственность бизнеса:Сб. науч. статей. М.: МИРБИС. 2012. С. 87 – 103 / 0,66 п.л.