

ФОРМИРОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Статья раскрывает понятие и необходимость разработки антикризисной стратегии коммерческих банков. Рассмотрены основные этапы и процедуры разработки антикризисной стратегии в банке.

The article represents the concept of anti-recessionary strategy of commercial banks and gives reasons to the necessity of its development. The main stages and development procedures of anti-recessionary strategy in a bank system are considered in this paper.

Антикризисная стратегия коммерческого банка – это стратегия, предусматривающая систему мер, единый для финансово-кредитного института перспективный план действий в области операционной, финансовой и маркетинговой деятельности банка, а также риск-менеджмента и кадрового управления, который позволяет коммерческому банку работать эффективно, бесперебойно, смягчая угрозы или последствия кризиса и используя последствия кризиса для своего развития и достижения конкурентных преимуществ [1].

Наличие хорошо продуманной антикризисной стратегии дает возможность банку решать ряд основных задач [2]:

на основании антикризисной стратегии принимать тактические решения более осмысленно и целеустремленно;

минимизировать несогласованные действия различных подразделений банка;

у менеджеров появляется возможность в процессе текущей деятельности отделять главные проблемы и задачи от второстепенных, поскольку в противном случае происходит нерациональный разброс в действиях и подходах, приводящий к распылению ресурсов банка;

сотрудники могут работать более согласованно в тех направлениях, которые определены в стратегии банка;

укрепляется имидж банка в глазах его реальных и потенциальных клиентов, партнеров и контрагентов.

О наличии у банка стратегии могут свидетельствовать следующие обстоятельства:

банк является инициатором внедрения инноваций или лидером в своем сегменте рынка;

в работу банка внедрена система сбалансированных показателей успешности или другие показатели, критерии, характеризующие успешность выполнения стратегии;

текущая деятельность планируется и направляется на основе долгосрочных целей и планов;

сотрудники банка знают и поддерживают перспективные цели развития организации и методы их достижения;

банк занимает устойчивую конкурентную позицию на рынке;

банк успешно развивается, увеличивая свою прибыль и долю на рынке;

банк занимает на рынке определенную нишу.

Для определения подходов к антикризисной стратегии следует учитывать, что антикризисное управление – это особый вид управления, отличающийся специфическими условиями и технологиями [3].

Анализ отличий антикризисного управления от управления в стабильных системах позволяет выделить ряд характеристик, которыми должна обладать антикризисная стратегия. Она должна:

- учитывать ограниченность в ресурсах и времени;
- включать в себя меры как краткосрочного, так и долгосрочного характера;
- в первую очередь решать острые проблемы, существующие в коммерческом банке;
- иметь ясно сформулированную цель (например, решение проблемы ликвидности);
- быть комплексной, учитывать все сферы деятельности, все внешние и внутренние ресурсы и факторы деятельности;
- адекватно реагировать на существующие проблемы и идентифицировать причины кризисного состояния.

Необходимо отметить, что разработка и реализация антикризисной стратегии – сложный и трудоемкий процесс, который может состоять из следующих этапов: анализ причин возникновения кризиса; формулирование основных целей антикризисной стратегии; формулирование общих ограничений для реализации стратегии; выработка альтернативных вариантов будущей антикризисной стратегии; оценка вариантов антикризисной стратегии, выбор одного из них; разработка антикризисных программ; ресурсное обеспечение этих программ, организация выполнения антикризисной стратегии; контроль и оценка результатов выполнения антикризисной стратегии и антикризисных программ; корректировка антикризисных программ и стратегий [3].

Необходимо отметить, что для составления антикризисной стратегии крайне важна адекватная законодательная база. За последнее десятилетие правовая база в сфере банковского дела претерпела коренные изменения, произошли масштабные перемены: было издано множество законодательных актов, указов, постановлений, рекомендаций, регулирующих банковскую деятельность. Но ни в законах, ни в нормативных актах или рекомендациях надзорного органа нет даже приблизительного определения антикризисной стратегии. Необходимо отметить, что и сама правовая среда все еще нуждается в корректировке.

Финансовая устойчивость коммерческого банка – категория динамичная, отражающая его способность к устойчивому развитию, в том числе к выполнению финансовых обязательств, и зависящая от широкого комплекса факторов. В условиях кризиса соблюсти правильный баланс между всеми внешними и внутренними факторами достаточно сложно. Одна из причин нарушения финансовой устойчивости – невозможность проведения в рамках кредитной организации комплексного анализа этой устойчивости и коррекции стратегии в соответствии с выявленными изменениями в деятельности кредитной организации.

В финансовой стратегии, в области стратегии поддержания ликвидности необходимо придерживаться «метода конверсии средств», т.е. распределения привлеченных средств в средства, выданные в зависимости от срока, либо «метода научного управления». В процентной стратегии оптимально использование «плавающего процентного диапазона», обязательно ежедневное слежение за рыночной конъюнктурой изменения процентов. В депозитной стратегии в условиях кризиса большую роль играет дифференциация депозитного ассортимента банка. В кредитной стратегии и политике необходимо пересмотреть лимит ссудного портфеля, среднюю доходность кредитного портфеля, а также портрет приоритетных категорий заемщиков и порядок утверждения ссуд. В условиях кризиса особое внимание следует уделить залоговой политике

банка. Оценку залога желательно проводить независимой оценочной компании; отчет должен быть проверен управлением рисков и должна быть определена залоговая стоимость (т.е. рыночная стоимость, но с дисконтом). Любой предмет залога подлежит мониторингу на регулярной основе. В области фондовой стратегии в условиях кризиса необходимо уменьшить риски, избирая «портфель ликвидности» или «консервативный портфель ценных бумаг».

Значимость маркетинговой стратегии в условиях кризиса существенно возрастает [4]. Следует сочетать стратегию «качественного обновления» со стратегией «кроссирования продаж». Кризис порождает определенный парадокс: клиент знает о мировом финансовом кризисе и ощущает собственную важность для банка, даже не принося тому сверхприбыли; при этом он настаивает на максимально выгодных условиях, угрожая в противном случае воспользоваться услугами другого банка. В данном случае привлечь клиента может широкая дифференциация ассортимента банковских продуктов. Программы лояльности в современных условиях – самое необходимое средство удержания и привлечения клиентов. Для проведения программ лояльности нужно осуществлять оценку совокупной жизненной ценности клиента, в соответствии с которой разрабатывать новые продукты и программы.

Успех маркетинговой и финансовой стратегии зависит в первую очередь от «интеллектуальных» инноваций и кадровой стратегии. В условиях дефицита финансовых ресурсов и невозможности использовать активные приемы привлечения клиентов финансовая стабильность банка становится еще более зависимой именно от его кадрового ресурса и кадровой стратегии. Сокращение персонала – далеко не самый эффективный и рациональный способ уменьшения расходов. Опытный и высококвалифицированный персонал необходимо сохранить, обеспечив ему достойные условия труда.

Следует отметить, что для успешного выхода из кризиса коммерческому банку следует координировать все стратегии, проводить постоянный мониторинг изменений и адаптировать стратегии в соответствии с ними.

Для создания антикризисной стратегии, а также ее корректировки крайне важны система риск-менеджмента и система внутреннего контроля, причем не только на микроуровне. Важна адекватная институциональная среда на макроуровне, включая банковский надзор и регулирование.

Банковское сообщество инициировало работу по саморегулированию в области построения внутренних систем [5].

В банковском сообществе происходит не только осознание уроков нынешнего кризиса, но и признание целесообразности системно-комплексного подхода к процессу разработки стандартов и системности в содержании самих стандартов.

Остановимся на том, каким образом кадровая антикризисная стратегия коммерческого банка может служить базой для формирования социальной ответственности бизнеса. В условиях кризиса кадровые стратегии коммерческих банков претерпели коренные изменения, но, к сожалению, в большинстве банков данные изменения не были продуманной, эффективной стратегией. Эти банки действовали по принципу сокращения сотрудников и повышения требований к оставшимся.

Уже в 2010 г. стало очевидно, что данные методы не привели к ожидаемому результату. Многие банки испытывают сейчас колоссальный дефицит профессиональных кадров. В основном банки начали сокращение в середине 2009 г., хотя при этом им приходилось выплачивать от двух до пяти зарплат и отпускные увольняющимся сотрудникам, для них на год вперед был оплачен социальный пакет. А уже к концу 2009 г. банки стали ощущать нехватку кадров и начался новый набор специалистов.

В данном случае коммерческие банки сэкономили максимум от одной до пяти зарплат сотрудников, но если подумать, во сколько обойдется обучение новых сотрудников, создание благоприятной атмосферы в коллективе и недовольство клиентов некачественным обслуживанием, можно прийти к выводу, что сэкономить не удалось ничего. Более того, многие коммерческие банки понесут так называемые «моральные издержки», которые могут привести к большим финансовым расходам. Таким образом, это не самый лучший выход из положения. Конечно, необходимо пересмотреть эффективность работы персонала, выявить сотрудников, работающих с клиентами, но не приносящих доход, выяснить причины происходящего, а в итоге избавиться от наименее эффективно работающих специалистов.

Следовательно, первым пунктом кадровой корпоративной стратегии в условиях кризиса является сохранение персонала. В коммерческом плане это невыгодно. Но в социальном аспекте сохранить персонал – значит предотвратить рост безработицы на рынке труда и создать условия, когда государство сможет сэкономить на выплате пособий по безработице.

Если поток клиентов невелик, есть время заняться карьерным обучением сотрудников. Это могут быть специальные тренинги по законодательным базам, по продажам, по изучению новых продуктов. Как показывает практика, у сотрудников, постоянно работающих с клиентами в отделениях банка, не хватает времени на дополнительное образование. Переобучение должно вестись с учетом пересматриваемой стратегии развития. Образование должно происходить в рамках кредитной организации – специальные лекции должны читать более опытные сотрудники банка или приглашенные со стороны. В этом случае банк не несет дополнительных расходов на образование или повышение квалификации сотрудников и в то же время повышает их профессиональный уровень.

Вторым пунктом антикризисной кадровой стратегии являются обучение и повышение квалификации сотрудников в период кризиса. В коммерческом плане это увеличит будущие доходы и уменьшит операционные риски, в социальном плане повысит грамотность, образованность специалистов, что является одной из важнейших функций организации.

Третье направление корпоративной социальной ответственности в области кадровой стратегии – обеспечение достойного социального пакета сотрудникам.

Естественно, о повышении зарплаты в кризисные годы не приходится говорить, но психологически банковским специалистам необходима мотивация. Как и у клиентов, у них необходимо вырабатывать лояльность к своему банку.

Необходимо отметить, что кадровый ресурс в коммерческом банке – один из важнейших. Известны случаи, когда менялась команда сотрудников, работающих с клиентами, и банк терял большую часть клиентов, так как клиенты следовали в другие банки за старыми сотрудниками.

Поэтому в период кризиса необходимо весьма осторожно относиться к вопросам сокращения персонала, работать над системой оценки эффективности его деятельности и создавать благоприятные условия для работы сотрудников. Необходимо отметить, что наиболее успешными будут компании, которые активно внедряют в свою работу корпоративную социальную ответственность, так как профессиональные сотрудники стремятся работать в максимально благоприятных условиях [6].

-
1. Nink, M. Emotionale Mitarbeiterbindung: Ungenutztes Potenzial // Bank. Köln. – 2009. – № 4. – S. 78–83.
 2. Макконнелл, К.Р., Брю, С.Л. Экономикс. – М., 2006.
 3. Кован, С.Е. Теория антикризисного управления предприятием. – М., 2008.
 4. Лэвен, Л., Валенсия, Ф. Системные банковские кризисы: новые данные // Банки: мировой опыт. – 2008. – № 6.

5. Морозова, Т.Ю. О совершенствовании проверки и оценки качества управления кредитной организацией // Аналитический банковский журнал. – 2008. – № 3.

6. Весеннее совещание МВФ и Всемирного банка: МВФК настоятельно призывает к последовательному подходу к реформе финансового сектора. 24.04.2010 (<http://www.imf.org>).