

УДК 338.24

UDC 338.24

08.00.00 Экономические науки

Economics

**АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, ФАКТОРОВ
ФОРМИРОВАНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

**ANALYSIS OF EXTERNAL ENVIRONMENT,
FACTORS OF FORMING OF
COMPETITIVENESS AND STRATEGIC
DEVELOPMENT OF A COMMERCIAL BANK**

Мирошниченко Марина Александровна
к. э. н, доцент, SPIN – код 3997-9450,
marina_kgu@mail.ru

Miroshnichenko Marina Aleksandrovna
Cand.Econ.Sci., associate professor,
RSCI SPIN – code 3997-9450, marina_kgu@mail.ru

Мамыкина Елена Васильевна
магистрант направления «Менеджмент»,
lenysuk1990@mail.ru

Mamykina Elena Vasilyevna
master student
lenysuk1990@mail.ru

Мирошниченко Павел Александрович
магистрант направления «Менеджмент»,
pav_mir@mail.ru
*Кубанский государственный университет,
Краснодар, Россия*

Miroshnichenko Pavel Aleksandrovich
master student
pav_mir@mail.ru
Kuban state university, Krasnodar, Russia

Статья посвящена проблемам проведения коммерческим банкам анализа внешней среды своего функционирования. Результаты этого анализа должны быть приняты во внимание при определении круга заинтересованных сторон, их требований и ожиданий в области применения своей системы менеджмента качества. А также при формировании сети процессов, обеспечивающих достижение целей организации, при формировании конкурентоспособности и стратегического развития. В статье проанализированы цели коммерческого банка, определены влияющие факторы и условия взаимодействия банка с заинтересованными сторонами. Дана оценка положения коммерческого банка во внешней среде и установлены области применения системы менеджмента качества

The article is devoted to carrying out problems to commercial banks of the analysis of external environment of the functioning. Results of this analysis must be taken into account in case of determination of a circle of concerned parties, their requirements and expectations in a scope of the quality management system. Also, when forming a network of the processes providing goal achievement of the organization when forming competitiveness and strategic development. In the article the purposes of commercial bank are analyzed, the influencing factors and conditions of interaction of bank with concerned parties are determined. The assessment of a provision of commercial bank in external environment is given and scopes of quality management system are established

Ключевые слова: АНАЛИЗ, БАНК, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА, ФАКТОРЫ, ЦЕЛЬ

Keywords: ANALYSIS, BANK, EXTERNAL ENVIRONMENT, CONCERNED PARTIES, COMPETITIVENESS, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, FACTORS, PURPOSE

Введение. Понятие «среда» — это сочетание внутренних и внешних факторов и условий, которые могут повлиять на достижение целей организации и ее поведение в отношении заинтересованных сторон. Согласно этому определению, критериями для выявления влияющих факторов являются их связи с целями коммерческого банка и его взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.

Для начала коммерческий банк должен определить цель своей деятельности, а затем путем построения сети процессов системы менеджмента качества (СМК) обеспечить ее достижение [1]. При рассмотрении целей коммерческому банку необходимо учитывать ее основную и стратегические цели. Основная цель устанавливается при создании коммерческого банка и закрепляется в его уставе. Она указывает, с какой целью создается банк, и какие виды услуг составляют основной профиль его деятельности. С коммерческой точки зрения для компаний, занимающихся предоставлением услуг, неизменной целью является получение прибыли, поскольку прибыль — необходимое условие для обеспечения жизнедеятельности и дальнейшего развития банка.

Стратегические цели формируются как реализация основной цели с учетом конкретной ситуации, сложившейся во внутренней и внешней средах коммерческого банка. Стратегические цели в рыночных условиях обычно направлены на приобретение конкурентных преимуществ, обеспечивающих получение прибыли и успешность деятельности банка на определенную перспективу [2].

По мере достижения одних стратегических целей формируются новые, отражающие изменившиеся условия среды банка. Если стратегические цели носят радикальный характер (например, изменение оказываемых услуг), то их достижение может сопровождаться изменением основной цели и, следовательно, соответствующей корректировкой устава и области применения СМК банка.

1. Заинтересованные стороны, их потребности и ожидания

Возможность реализации целей банка в значительной мере зависит от его взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Согласно новой версии стандарта ISO [3] заинтересованные стороны определены как лица или организации, которые могут воздействовать на осуществление деятельности и принятия решения, быть подвержены их воздействию или

воспринимать себя в качестве таковых. В число заинтересованных сторон входят потребители, владельцы, поставщики и общество, а также собственный персонал. Для обеспечения успешности своей деятельности банку необходимо учитывать потребности и ожидания этих сторон (таблица 1).

Таблица 1 - Заинтересованные стороны, их потребности и ожидания

Заинтересованная сторона	Потребности и ожидания
Потребители/ клиенты	Качество, цена и выполнение предоставляемых услуг
Владельцы/ акционеры	Устойчивая доходность. Прозрачность
Персонал банка	Хорошая рабочая среда. Охрана труда. Признание и вознаграждение
Поставщики и партнеры	Взаимные выгоды и постоянство
Общество	Защита окружающей среды. Этичное поведение. Соответствие законодательным и нормативным требованиям

Принимая во внимание то, что необходимо определять влияющие факторы и условия взаимодействия банка со всеми важными заинтересованными сторонами, указанный перечень (в таблице 1) целесообразно расширить. К внешним заинтересованным сторонам можно отнести потребителей, заказчиков и клиентов, инвесторов, общественные и государственные органы, которые действуют вне банка. Внутренней заинтересованной стороной однозначно является персонал банка. Что касается владельцев, акционеров и партнеров, то они, скорее, занимают некоторое промежуточное положение. Будучи юридически связанными с банком, они обычно не участвуют в ее внутренней практической деятельности. Каждому банку необходимо учитывать характер взаимоотношений с различными заинтересованными сторонами, чтобы выявлять, анализировать и принимать во внимание внешние и внутренние факторы, влияющие на достижение его целей.

Обычно требования и ожидания заинтересованных сторон не только весьма различны, но и по некоторым аспектам могут даже противоречить

друг другу. Однако, в конечном счете, все стороны, сотрудничающие с банком, заинтересованы в его успехе, и на этой основе возможен поиск компромисса и баланса их интересов.

2. Задачи анализа факторов среды

Под словом «фактор» будем рассматривать движущую силу, причину какого-либо процесса или определяющую его характер [2]. Факторы могут быть положительными или отрицательными, при этом:

- факторы внешней среды могут быть связаны с законодательной, технологической, конкурентной, рыночной, культурной, социальной и экономической средой на международном, национальном, региональном или местном уровне;

- факторы внутренней среды — с ценностями, культурой, знаниями и результатами работы банка.

Выбор факторов и условий для последующего анализа ввиду их многочисленности и разнообразия важно ограничить и подчинить решению определенных задач, касающиеся понимания среды и формирования СМК:

- определить внешние и внутренние факторы, относящиеся к цели и стратегическому направлению банка и влияющие на ее способность достигать намеченных результатов СМК;

- выявить заинтересованные стороны, имеющие отношение к СМК организации, и вести мониторинг их состава и требований;

- установить область применения СМК путем определения ее границ, охватываемой деятельности по видам продукции и услуг, а также выполнения требований стандарта ISO 9001:2015;

- разработать, внедрить, поддерживать и постоянно улучшать СМК, включая необходимые процессы и их взаимодействие, в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2015, предусматривающими учет рисков и документирование [3].

Структура среды коммерческого банка, подлежащей анализу с учетом указанных задач, показана на рисунке 1.

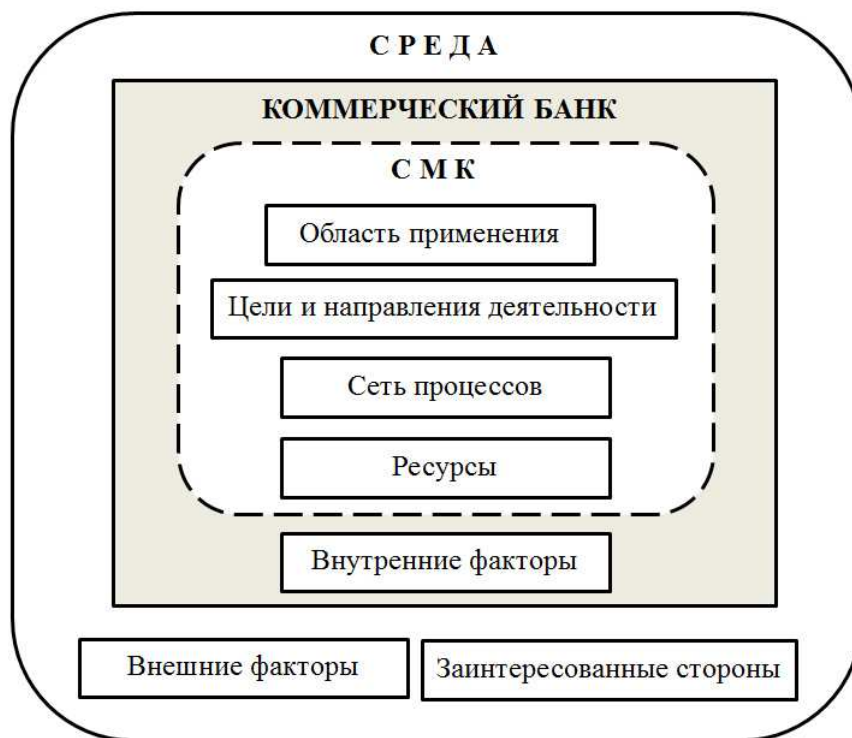


Рисунок 1 – Структура среды и СМК коммерческого банка

Факторы в зависимости от места их образования разделяются на внутренние (находящиеся внутри организации), и внешние (находящиеся за ее пределами). При этом для банка важно, может ли он изменять эти факторы и управлять ими (и в какой степени), чтобы достигать своих целей. С этой точки зрения факторы можно разделить на три группы.

– факторы внутренней среды, которые банк может создавать и которыми может управлять (в основном это факторы, касающиеся внедренных процессов, СМК и других систем менеджмента);

– факторы внешней среды, которые организация может учитывать и согласовывать при выборе заинтересованных сторон для взаимодействия с ними (например, условия контрактов, кредитов и инвестиций);

– факторы внешней среды, которые организация не может изменять, но должна учитывать и строго выполнять (законодательные и нормативные требования и другие регулирующие правила).

3. Оценка положения коммерческого банка во внешней среде и установление области применения СМК

Достижение основной и стратегических целей банка во многом зависит от его положения во внешней среде. Оценка этого положения осуществляется по схеме, приведенной на рисунке 2.

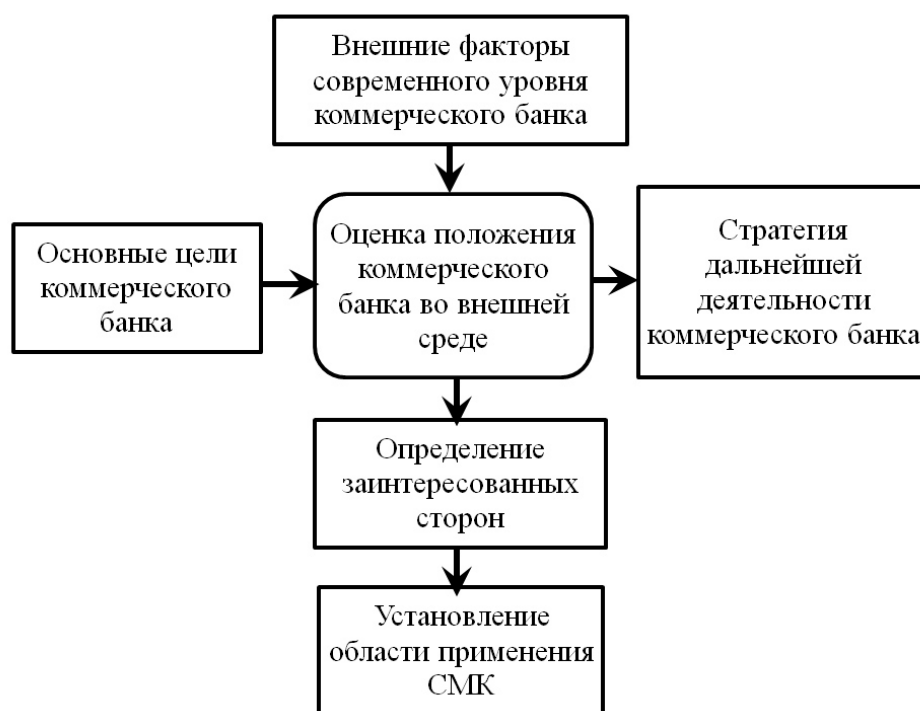


Рисунок 2 – Оценка положения коммерческого банка во внешней среде и формирование СМК

Ориентировочный перечень важнейших внешних факторов и условий, служащих для оценки положения, в котором находится банк, и взаимодействующих с ним заинтересованных сторон приведен в таблице 2. При анализе учитывается, что особую роль в рыночных условиях играет экономическая зависимость банка от потребителя, которая реализуется через принцип «ориентация на потребителя» [1]. Кроме того, важную роль в достижении целей банка играют факторы взаимодействия и с другими заинтересованными сторонами, которые отражают важнейшие аспекты современной деятельности банка во внешней среде.

Таблица 2 - Внешние факторы и условия, влияющие на достижение целей

банка и ее взаимоотношения с заинтересованными сторонами

№	Внешние факторы и условия	Заинтересованные стороны
1	2	3
1	<p>Факторы и условия, определяющие финансовое состояние банка, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прибыль и убытки за ближайшие отчетные периоды; – платежеспособность по краткосрочным обязательствам; – сроки, объемы и условия получения кредитов; – сроки, объемы и условия возврата кредитов; – сроки и объемы задолженностей (при наличии); – сроки, объемы и условия получаемых инвестиций 	<ul style="list-style-type: none"> – Руководство и персонал банка; – владельцы, акционеры и партнеры; – внешние поставщики; – инвесторы
2	<p>Наличие, условия и результаты выполнения контрактов (договоров), заключенных с заказчиками (клиентами) на оказание услуг, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сроки, виды и объемы поставок и услуг; – сроки и объемы получаемых платежей; – технические и организационные проблемы выполнения поставок и услуг (при наличии); – сроки и объемы задолженностей (при наличии); – юридические и законодательные гарантии 	<ul style="list-style-type: none"> – Заказчики и клиенты; – руководство и персонал банка; – внешние поставщики; – владельцы, акционеры и партнеры; – налоговые и правоохранительные органы
3	<p>Наличие, условия и результаты выполнения контрактов, заключенных с внешними поставщиками продукции и аутсорсинговых услуг, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сроки, виды и объемы внешних поставок и услуг; – сроки и объемы платежей; – технические и организационные проблемы выполнения поставок и услуг (при наличии); – сроки и объемы задолженностей (при наличии); – юридические и законодательные гарантии 	<ul style="list-style-type: none"> – Внешние поставщики; – руководство и персонал банка; – заказчики и клиенты; – владельцы, акционеры и партнеры; – налоговые и правоохранительные органы
4	<p>Наличие, условия и результаты информирования и взаимодействия с потребителем по выбору, заказу, освоению и предоставлению услуг, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рекламную деятельность; – дилерскую сеть взаимодействия с потребителем; – пункты обучения и освоения сложных видов услуг (например, через Интернет) 	<ul style="list-style-type: none"> – Потребители, заказчики и клиенты; – руководство и персонал банка; – партнеры; – владельцы и акционеры; – инвесторы и кредиторы
5	<p>Факторы и условия, определяющие конкурентное положение банка на рынке, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> – долю на рынке по профилю своей деятельности; – портфель имеющихся и перспективных заказов; – владение известным брендом; 	<ul style="list-style-type: none"> – Потребители, заказчики и клиенты; – владельцы, акционеры и партнеры;

Продолжение таблицы 2

1	2	3
5	<ul style="list-style-type: none"> – наличие авторитетных сертификатов на СМК и системы экологического менеджмента; – доли на рынке ближайших конкурентов; – сведения об имеющихся и перспективных заказах у ближайших конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> – инвесторы; – руководство и персонал банка
6	<p>Тенденции и новации в изменении деловой среды по профилю своей деятельности, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> – продукцию и услуги; – технологии и материалы; – управление деятельностью 	<ul style="list-style-type: none"> – Руководство и персонал банка; – владельцы, акционеры и партнеры; – инвесторы; – потребители, заказчики и клиенты; – внешние поставщики
7	<p>Возможности получения заказов по профилю своей деятельности, созданные в результате:</p> <ul style="list-style-type: none"> – участия в конкурсах и тендерах; – запросов потенциальных потребителей и заказчиков; – заключения меморандумов и соглашений о сотрудничестве; – участия в экономических форумах и выставках 	<ul style="list-style-type: none"> – Руководство и персонал банка; – владельцы, акционеры и партнеры; – инвесторы; – потребители, заказчики и клиенты; – внешние поставщики
8	<p>Возможности получения необходимых финансовых ресурсов для реализации планируемых проектов, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> – инвестиции; – платежи от заказчиков; – собственные финансовые средства; – государственные субсидии 	<ul style="list-style-type: none"> – Владельцы, акционеры и партнеры; – инвесторы; – государственные органы; – руководство и персонал банка; – потребители, заказчики и клиенты; внешние поставщики
9	<p>Возможности получения необходимых материальных ресурсов для реализации планируемых проектов, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> – энерго- и другое технологическое снабжение; – сырье и расходные материалы; – комплектующие изделия; – производственное оборудование 	<ul style="list-style-type: none"> – Внешние поставщики и партнеры; – государственные органы; – владельцы и акционеры; – руководство и персонал банка
10	<p>Возможности привлечения необходимых людских ресурсов для реализации планируемых проектов, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> – экспертов, профильных специалистов, консультантов и менеджеров; – дополнительные трудовые ресурсы 	<ul style="list-style-type: none"> – Внешние поставщики и партнеры; – руководство и персонал банка; – владельцы и акционеры

Они носят достаточно универсальный характер и могут быть

использованы для оценки фактического положения любого банка и сложившейся для него ситуации. Кроме того, банку нужно определить, насколько значимы данные оценки для его видов деятельности. Критерием для этого является степень влияния внешних факторов и условий на достижение банком своей основной цели — обеспечения прибыльности предоставляемых услуг. При этом следует проранжировать полученные оценки, исключив факторы с несущественным влиянием для данного банка. Проведение таких оценок целесообразно поручить группе компетентных экспертов, включая руководителей соответствующих подразделений и аналитиков. Результаты оценок подлежат рассмотрению высшим руководством банка для выработки стратегии дальнейших действий. Особый случай — убыточность деятельности банка, такое положение требует принятия неотложных мер для его исправления.

Внешние факторы и условия влияют на реализацию потребностей и ожиданий определенных заинтересованных сторон, степень влияния этих факторов и условий для них различна. Это отражается в последовательности перечисления заинтересованных сторон, где на первых местах стоят заинтересованные стороны, для которых наиболее значимы рассматриваемые факторы и условия. Результаты анализа внешней среды помогают банку решить следующие задачи:

- выявить и уточнить круг заинтересованных сторон, их потребности и ожидания;
- определить свое место на рынке и установить область применения своей СМК;
- выявить стратегическое направление деятельности.

Учитывая, что во внешней среде идут непрерывные изменения, банк должен организовать проведение мониторинга изменяющихся факторов и условий, установив периодичность оценок их влияния на свое положение во внешней среде. Учитывая, что СМК является ориентиром для

обращения к банку потенциальных потребителей ее услуг (например, через интернет), то для решения этих задач область применения СМК должна охватывать описание:

- сегмента рынка, в который банк намерен предоставлять услуги;
- географического местоположения этого сегмента рынка (страну, область);
- сфера деятельности и требований потребителей, заинтересованных в получении услуг по профилю деятельности банка;
- видов предоставляемых услуг;
- существующих и перспективных требований к оказываемым услугам.

Конкретизировав перечисленные элементы с учетом профиля своей деятельности, и принимая во внимание перспективные потребности рынка, банк может составить описание области применения своей СМК и определить стратегическое направление деятельности банка [4]. В условиях рыночной среды банку недостаточно действовать только на уровне сложившихся современных требований. Ему следует еще создать конкурентные преимущества, которые привлекут дополнительное число потребителей и обеспечат необходимую банку прибыль. Конкурентные преимущества банка создаются благодаря полезным для потребителя отличительным свойствам его предлагаемых услуг или форм деятельности по сравнению с предложениями конкурентов. Их можно добиться путем:

- улучшения качества предоставляемых услуг;
- снижения их стоимости;
- увеличения вариативности предоставляемых услуг;
- сокращения сроков выполнения услуг;
- улучшения обслуживания и условий предоставления услуг.

Заключение. Анализ факторов и условий, определяющих текущее

конкурентное положение банка, а также тенденций и новинок, касающихся продукции и услуг. Учитывая эти сведения, банку нужно выдвинуть идеи и найти способы практического получения для себя конкурентных преимуществ. Найденные идеи служат основой для разработки и реализации стратегического направления деятельности банка на определенную перспективу. После установления области применения СМК и определения стратегического направления деятельности банка следующим основополагающим этапом по созданию СМК должно стать формирование сети процессов, обеспечивающей достижение основной и стратегических целей банка в рамках установленной области применения СМК. При этом должны быть приняты во внимание факторы и условия внутренней среды банка.

Библиографический список

1 Мирошниченко М.А. Современная концепция системы менеджмента качества. Учебное пособие. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2012. 132 с.

2 Мирошниченко М.А., Дуплякина О.К. Стратегия роста для кризисных рынков на основе контроллинга инноваций // Научный журнал КубГАУ [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2015. – №06(110). – IDA [article ID]: 1101506047. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2015/06/pdf/47.pdf>.

3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

4 Мирошниченко М.А., Мирошниченко А.А. Интеграция сбалансированной системы показателей и системы менеджмента качества // Научный журнал КубГАУ [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – №07(101). – IDA [article ID]: 1011407083. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2014/07/pdf/83.pdf>.

References

1 Miroshnichenko M.A. Sovremennaja koncepcija sistemy menedzhmenta kachestva. Uchebnoe posobie. Krasnodar: Kubanskij gosudarstvennyj universitet, 2012. 132 s.

2 Miroshnichenko M.A., Dupljakina O.K. Strategija rosta dlja krizisnyh rynkov na osnove kontrollinga innovacij // Nauchnyj zhurnal KubGAU [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2015. – №06(110). – IDA [article ID]: 1101506047. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2015/06/pdf/47.pdf>.

3 GOST R ISO 9001-2015. Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozhenija i slovar'.

4 Miroshnichenko M.A., Miroshnichenko A.A. Integracija sbalansirovannoj sistemy pokazatelej i sistemy menedzhmenta kachestva // Nauchnyj zhurnal KubGAU [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2014. – №07(101). – IDA [article ID]: 1011407083. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2014/07/pdf/83.pdf>.