РАЗДЕЛ XIV. ЭКОНОМИКА

Аккузина М.В.

Стейкхолдерский подход в управлении коммерческим банком

*Финансовый Университет при Правительстве РФ
(Россия, Москва)*

doi: 10.18411/lj-04-2019-146

idsp: ljournal-04-2019-146

Аннотация

Теория бизнес-анализа, основанная на стейкхолдерском подходе, наиболее молодая и малоизученная. В банковской сфере применение данного подхода находится только на стадии становления, а значит нуждается во всестороннем изучении и детальной проработке. В данной работе рассмотрено практическое применение стейкхолдерского подхода в управлении коммерческим банком.

Ключевые слова: стейкхолдеры, коммерческий банк, стейкхолдерский подход, управление.

Abstract

The theory of business analysis based on the stakeholder approach is the youngest and least studied. In the banking sector, the application of this approach is only in its infancy, and therefore requires a comprehensive study and detailed study. The practical application of the stakeholder approach in the management of a commercial bank is considered.

Keywords: stakeholders, commercial bank, stakeholder approach, management.

Теория стейкхолдеров получила признание среди менеджеров компаний и стала одним из самых прогрессивных направлений в современном стратегическом менеджменте. Согласно данной теории, стратегия должна основываться на учете интересов групп заинтересованных сторон, иначе называемых стейкхолдерами. Компания, в рамках теории, рассматривается не как обособленная экономическая единица, а как элемент среды, внутри которой она функционирует. Компанию в данном случае можно определить, как подсистему, включенную в систему более высокого уровня, которая сама способна влиять на свое окружение и в то же время испытывает на себе влияние этого окружения, взаимодействие с которым во многом определяет судьбу этой компании.

Усложнившиеся взаимосвязи и сущность взаимоотношений компании с внешними и внутренними участниками компаний вынуждает все вовлеченные стороны вести тесный диалог, вместе искать и выбирать взаимно удовлетворяющие варианты решения проблем, наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы для того, чтобы достичь стратегические цели и устойчивое развитие.

Рассматривая систему управления крупного международного коммерческого банка N, стоит отметить, что в качестве элементов корпоративной стратегии банк, конечно, выделяет корпоративную культуру и бизнес этику, а также систему управления. Реализация устойчивого развития невозможна без применения стейкхолдерского подхода к стратегическому, тактическому и операционному управлению банком.

Руководители банков, при построении стратегий выделяют следующих стейкхолдеров: физические и юридические лица или группы лиц, которые оказывают влияние на банк и его деятельность, при этом они также могут испытывать на себе влияние со стороны банка (клиенты, персонал банка, акционеры, собственники, органы государственной власти, общественные и профессиональные организации и т.п.).

Многие банки, как государственные, так и коммерческие, активно участвуют в жизни страны и ее населения, поэтому цели улучшения отношений банка со стейкхолдерами определяются миссией банка и общей корпоративной культурой, но

кроме того и экспертными оценками, которые определяют степень возможного влияния того или иного лица или группы лиц на деятельность банка или его репутацию.

Политикой банка в области корпоративной социальной ответственности определяются следующие стейкхолдеры:

Группы стейкхолдеров	Стейкхолдеры	Описание
Клиенты	Корпоративные клиенты	Клиенты, то есть потребителями услуг банка, от чьих предпочтений непосредственно зависит устойчивость всего бизнеса. Услугами банка пользуется достаточно большое количество физических лиц в России и по всему миру, однако в большей мере банк специализируется на работе с корпоративными клиентами, особенно такая ситуация характерна для РФ.
	Розничные клиенты	
Сотрудники	Сотрудники	Банк является крупным работодателем, зачастую банки имеют развитую региональную сеть. Сотрудники - это основной актив банка, именно они взаимодействуют с клиентами и формируют репутацию банка, обеспечивают реализацию стратегических задач банка и поддерживают развитие его инфраструктуры.
Общество	Общество в целом и местные сообщества	Банки работают в различных регионах, а некоторые и на зарубежных рынках, обслуживая большое количество частных клиентов и корпоративных, а, значит и активно взаимодействует с местными сообществами. Деятельность банков неразрывно связана с социальной и экологической средой, в которой он функционирует. Через свои корпоративные благотворительные фонды многие Банки поддерживают долгосрочные социальные проекты, которые ведут к повышению финансовой грамотности населения, доступности финансовой системы, развитию предпринимательства, образованию и трудоустройству молодежи.
Акционеры и инвесторы		100 % акций банка принадлежит нидерландской корпорации, которая, через ряд дочерних структур, принадлежит одному из крупнейших международных финансовых конгломератов
Органы власти	Федеральные	Банк является крупным налогоплательщиком в регионах присутствия
	Региональные	
	Местные	

Применение стейкхолдерского подхода позволяет банку сформировать дополнительный фактор конкурентоспособности благодаря формированию имиджа компании, для которой важны социальная ответственность. Также в связи с наличием международной деятельности у некоторых банков, следование стейкхолдерскому подходу позволяет контролировать и управлять уровнем репутационного риска в вопросах, которые относятся к области корпоративной социальной ответственности; участвовать в формировании новых рынков, на которых преобладают экологически и социально ориентированные продукты и услуги. Учет интересов внутренних стейкхолдеров

помогает повышению уровня лояльности сотрудников за счет их большей вовлеченности в решение социально-значимых вопросов.

Банк старается вести постоянный диалог со своими стейкхолдерами, на регулярной основе выявляет, оценивает и принимает во внимание ожидания и интересы заинтересованных сторон с помощью встреч, опросов, интервью фокус-групп, анализа обращений клиентов и сотрудников. Банк готов к обсуждению с со своими стейкхолдерами любых вопросов, которые представляют общий интерес и создают условия для дальнейшего поддержания и развития такого диалога и стремится к достижению взаимовыгодных решений.

Важно сказать, что без инвестиций в человеческий капитал, то есть на развитие сотрудников, невозможно устойчивое развитие компании, в том числе и банка. Банки уделяют особое внимание повышению уровня конкурентоспособности за счет регулярного совершенствования существующих процессов, а также внедрению в деятельность новых прорывных технологий и прорывных управленческих решений. Банк смотрит на инновации как инструмент, позволяющий обеспечить лояльность клиентов и повысить мотивацию сотрудников. Инвестиции в человеческий капитал делают возможным постоянное обучение персонала и повышение их квалификации, проведение профессиональных конкурсов, соревнований и турниров, развитие системы кадрового резерва и карьерного роста. Инвестиции в человеческий капитал, кроме всего прочего это инвестиции и в здоровье сотрудников, в развитие программ занятия спортом, предотвращения заболеваний, программ социального, медицинского и пенсионного страхования.

В современном мире, важность удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон, как прямых, так и косвенных, понимает каждый грамотный менеджер. При этом важно правильно оценить степень заинтересованности и влияния того или иного стейкхолдера на организацию, с учетом чего и выстраивать систему взаимодействия и стратегию развития компании в долгосрочной перспективе.

Кроме этого, важно понимать, что устойчивое развитие компании возможно только с ориентацией на будущую стабильность и перспективный успех. Руководителям необходимо заботиться не только о своей личной выгоде и экономическом благополучии формы, но и о внешних факторах, таких как экологические и социальные. Сейчас многие крупные компании составляют отчеты об устойчивом развитии и социальной ответственности. В них менеджмент компании отмечает свою активность в области взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров, а также удовлетворения их требований. Этот вид отчетности служит очень важным инструментом вовлечения заинтересованных сторон в деятельность бизнеса. Стейкхолдеры воспринимают это как повышенный интерес к их потребностям, что уже повышает их удовлетворенность бизнесом.

Институтам банковской сферы необходимо более внимательно относиться к повышению удовлетворенности всех заинтересованных сторон. Необходимо прорабатывать пути взаимодействия с ними, первым из которых может стать составление отчетов по устойчивому развитию и социальной ответственности, как это делают крупные бизнесы по всему миру.

Стоит отметить, что работа с требованиями стейкхолдеров всегда будет представлять собой работу с «мягкой» слабоструктурированной информацией.

1. Бариленко Владимир Иванович Бизнес-анализ как инструмент обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов // Учет. Анализ. Аудит. 2014. №1.
2. Селандер И. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами // www.classs.ru.
3. Национальный Регистр и Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов - <http://xn--o1aabe.xn--p1ai/simplepage/157>
4. Нефинансовый отчет Группы Внешэкономбанка за 2017 год - <https://xn--90ab5f.xn--1ai/files/?%20file=0f1b7355d9c31377b357e182ab8451b0.pdf>