

УДК 336.71

DOI [10.17150/1993-3541.2015.25\(5\).827-833](https://doi.org/10.17150/1993-3541.2015.25(5).827-833)

М. С. НОВОСЕЛОВА

*Байкальский государственный университет
экономики и права,
г. Иркутск, Российская Федерация*

Л. В. МИРОШНИКОВА

*Байкальский государственный университет
экономики и права,
г. Иркутск, Российская Федерация*

О. Ю. ОНОШКО

*Байкальский государственный университет
экономики и права,
г. Иркутск, Российская Федерация*

СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. В настоящее время исследование стратегии сокращения в коммерческих банках является особо актуальным в связи с многочисленными случаями ликвидации одних коммерческих банков, находящихся в сложной ситуации, стараниями других банков, которые стремятся таким образом изменить свое положение. Цель статьи — изучение сущности стратегии сокращения, в которой реализуются следующие виды стратегий: сбор урожая, отсечение лишнего, сокращение расходов, ликвидация. Данные понятия рассматриваются также относительно банковской сферы. Задачей исследования является определение положительных и отрицательных последствий применения банками указанных стратегий для повышения рентабельности деятельности в случаях, когда реализация иных стратегий, направленных на эти цели, невозможна. В статье дается краткий обзор состояния банковской сферы за 2007–2015 гг., отражающий применение стратегии сокращения в Российской Федерации.

Ключевые слова. Стратегия сокращения; коммерческий банк; организация; сокращение расходов; стратегия сбора урожая; отсечение лишнего; ликвидация; банковская сфера.

Информация о статье. Дата поступления 5 августа 2015 г.; дата принятия к печати 6 сентября 2015 г.; дата онлайн-размещения 30 октября 2015 г.

M. S. NOVOSELOVA

*Baikal State University of Economics and Law,
Irkutsk, Russian Federation*

L. V. MIROSHNIKOVA

*Baikal State University of Economics and Law,
Irkutsk, Russian Federation*

O. YU. ONOSHKO

*Baikal State University of Economics and Law,
Irkutsk, Russian Federation*

THE REDUCTION STRATEGY IN COMMERCIAL BANKS UNDER MODERN CONDITIONS

Abstract. The research of the reduction strategy applicable to commercial banks today is a very urgent topic, because of numerous cases of liquidation of banks experiencing hard times and efforts of other banks aspired to change their position. The purpose of this research is to study the essence of the «reduction strategy» within which other strategies may be implemented, namely, the harvest strategy, the divestment strategy, costs reduction, liquidation. These terms are also applicable in the banking sector. The objective of the study is to determine positive and negative consequences of the above mentioned strategies for banks in order to increase their economic efficiency in cases when there are no conditions for implementation of other strategies intended for these purposes. The authors give a brief overview of the banking sector for the period from 2007 to 2015, reflecting the application of this strategy in the Russian Federation.

Keywords. Reduction strategy; commercial bank; organization; reduction of costs; harvest strategy; divestment strategy; liquidation; banking sector.

Info article. Received August 5, 2015; accepted September 6, 2015; available online October 30, 2015.

Создание стратегии очень важный вопрос для любой организации, от качества ее разработки зависит успех всего предприятия. Однако, до сих пор однозначно не определено, что такое стратегия, как она разрабатывается и какие компоненты включает.

В современной экономической литературе существует множество определений понятия «стратегия организации». Так, И. Ансофф определяет ее как системный подход, обеспечивающий организации сбалансированность и общее направление роста [1, с. 90]. Также он уточняет, что стратегия — это сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям [1, с. 97]. Авторы Л. Г. Зайцев и М. И. Соколова считают, что стратегия организации — это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, новым возможностям получения конкурентных преимуществ, а также к угрозам, ослабляющим ее конкурентные позиции [6, с. 134]. В приведенном определении делается акцент на новизне внешних и внутренних факторов влияния, на основе которых должны производиться действия. Авторы Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус и Б. Хьюстон предполагают, что стратегия организации — это определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей [10, с. 17].

Учитывая ранее сказанное, можно обозначить стратегию организации как генеральный план действий, определяющий приоритеты поставленных задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Стратегическая цель — конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее стратегически необходимым, так как они обеспечивают реализацию миссии [8, с. 24]. Цели могут быть поставлены перед организацией в целом, либо перед структурными подразделениями или конкретными исполнителями [5, с. 8].

Если говорить о стратегии банка, то здесь есть своя специфика¹. С учетом этой специфики современные авторы дают ей различные определения. Так, О. И. Лаврушин характеризует стратегию банка как концептуальную основу его деятельности, определяющую приоритетные цели, задачи банка и пути их достижения, которая будет отличать банк от конкурентов в глазах кли-

ентов и служащих [7, с. 86]. Д. Н. Владиславлев полагает, что стратегия банка является ключевым инструментом корпоративного управления, она делает банк прозрачным и понятным не только для владельцев бизнеса и членов правления, но и для клиентов [4]. И. А. Никонова и Р. Н. Шамгунов описывают стратегию банка как программу действий, направленных на формирование и удержание долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках, отражающую количественные цели его развития и внутренние изменения, которые должны произойти для повышения конкурентоспособности [13, с. 22]. Кроме того, они уточняют, что банк без стратегии — это набор активов, обремененных обязательствами, ссылаясь при этом на А. Б. Идрисова.

Следовательно, стратегию банка можно определить как всеобъемлющий план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии банка и достижения поставленных целей. Стоит отметить, что миссии у банков разные, а цель в большинстве случаев одна — получение прибыли. Стратегия может быть представлена как связующий процесс между управлением внутренними ресурсами и внешними связями (окружающей средой) [11, с. 81].

Стратегия лежит в основе всех управленческих решений банка [2, с. 348]. Если принимаемые решения не соответствуют стратегии, то это становится препятствием для ее реализации и наносит вред организации в связи с отсутствием согласованности действий структурных подразделений банка.

Стратегия сокращения применяется в случаях, когда банк нуждается в повышении эффективности деятельности при условии, что другие стратегии по объективным причинам оказываются неосостоятельными. Такая необходимость возникает в периоды перестройки работы банка, когда нужно произвести его переориентацию. Стратегия сокращения имеет цель обеспечить конкурентные преимущества на стагнирующем банковском рынке для банков с невысокой конкурентоспособностью. В рамках стратегии происходит реструктуризация банка, ликвидация неэффективных филиалов (дополнительных офисов), отсеечение лишних подразделений и уход из неперспективных сегментов банковского рынка [16, с. 30].

В настоящее время в России стратегия сокращения наиболее актуальна из-за перманентного кризиса, начавшегося в 2007 г. и получившего дальнейшее развитие. В 2014 г. со стороны Центрального банка РФ наблюдалось увеличение количества отзывов лицензий у коммерческих

¹ О банках и банковской деятельности : федер. закон РФ от 2 дек. 1990 г. № 395-1 (ред. от 29 дек. 2014 г.).

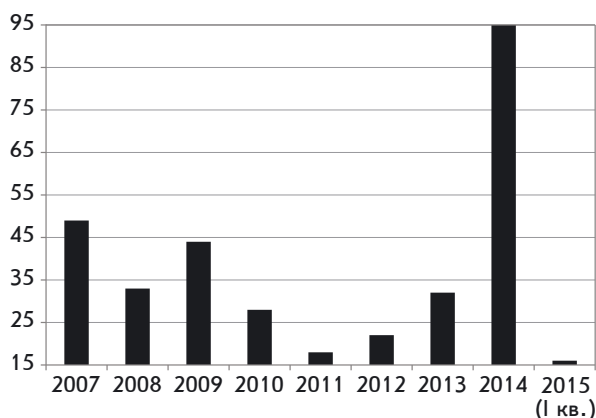
M. S. NOVOSELOVA, L. V. MIROSHNIKOVA, O. YU. ONOSHKO

банков. Это вызвано множеством причин, в том числе кризисом ликвидности и стремлением Центрального банка РФ к укрупнению банковского сектора.

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

- учитывать ограниченность в ресурсах и времени [15, с. 28];
- включать меры как краткосрочного, так и долгосрочного характера;
- решать в первую очередь острые проблемы, существующие в коммерческом банке;
- иметь ясно сформулированную цель (например, решение проблемы ликвидности);
- учитывать все сферы деятельности, внешние и внутренние ресурсы и факторы (т. е. быть комплексной);
- реагировать на существующие проблемы и идентифицировать причины кризисного состояния [12, с. 3].

В 2007 г. с началом кризиса Банком России проводилась политика по снижению количества коммерческих банков (рис.). В 2015 г. тенденция кризиса сохранилась, однако снизилась ее интенсивность.



Динамика количества ликвидированных коммерческих банков за 2007–2015 гг.
(Составлено по: URL : <http://www.banki.ru/banks/memory/>)

Количество ликвидированных банков в 2014 г. превысило показатель 2013 г. почти в 3 раза, это говорит о достаточно агрессивной политике Банка России [14, с. 51]. Всего за указанный период было ликвидировано 337 банков.

В настоящем исследовании стратегия сокращения в коммерческих банках рассматривается как на уровне всей банковской системы, так и в пределах конкретной структурной единицы. Ре-

ализуя стратегию сокращения, коммерческим банкам приходится оптимизировать всю свою работу в целом (организацию труда, кадровый состав, баланс, цели и т. д.). Если стратегия сокращения составлена грамотно, с учетом всех возможных факторов, и выполнена полностью, то возможен выход из кризисной ситуации с наименьшими потерями. Стратегия сокращения включает следующие виды стратегий: сбор урожая; отсечение лишнего; сокращение расходов; ликвидация.

Каждая из перечисленных стратегий используется при возникновении определенных кризисных ситуаций, реализуется установленным способом, создает новые возможности для банка. Однако они имеют как положительные, так и отрицательные стороны. В процессе их применения каким-либо банком не может в точности повториться опыт другого банка, так как возникают новые внешние и внутренние условия с уникальным сочетанием различных факторов.

Выбранная банком стратегия должна соответствовать его внутреннему ресурсному потенциалу. Если достижение задач стратегии является маловероятным, это обстоятельство необходимо учесть и внести корректировку, иначе попытка улучшить положение банка приведет к еще более негативным последствиям. Кроме того, банку нужно составить собственные прогнозы состояния внешней среды (базовый, оптимистичный и пессимистичный), в зависимости от которых будут различаться и варианты поведения при реализации стратегии.

При принятии стратегии сокращения в коммерческом банке производится детальный анализ сложившейся ситуации, отбираются ключевые факторы, которые могут существенно повлиять на показатели и результаты его деятельности. Эти факторы делятся на представляющие опасность для банка и предоставляющие ему возможность развития. Затем выявляются имеющиеся ресурсы и определяется направление их использования при решении поставленных задач [3, с. 154]. Кроме того, разрабатываются мероприятия по выводу банка из кризиса, оценивается реальность их выполнения и результативность. Выявленные факторы делятся также на внешние и внутренние. Внутренние факторы коммерческий банк может и должен контролировать сам всеми возможными способами для достижения поставленных целей; на внешние факторы влиять сложнее, часто это просто невозможно. Необходимо предпринимать действия для минимизации негативных последствий, которые могут возникнуть

FINANCIAL, TAX AND MONETARY POLICY

вследствие влияния внешних факторов. Когда приходится действовать в условиях неопределенности, то решения принимаются оперативно, по ситуации, при этом все усилия направляются на достижение стратегических целей.

Важным моментом является правильный выбор руководителей соответствующих подразделений коммерческого банка, которые смогут с учетом всех известных факторов грамотно составить стратегию и последовательно управлять процессом ее реализации, при необходимости находя новые ресурсы и пути решения возникающих проблем.

Сроки, в пределах которых должен быть достигнут результат, точно просчитываются и конкретно обосновываются [9, с. 81]. В любую стратегию должны включаться критерии оценки результатов.

Стратегия сбора урожая используется коммерческими банками в случаях невозможности сохранения прежнего уровня доходности. Для ее реализации завершается выпуск нерентабельных банковских продуктов и увольняется персонал, т. е. сокращаются затраты на налоги, заработную плату, обеспечение деятельности рабочих мест и т. д. Освободившиеся таким образом средства идут на погашение долговых обязательств или направляются на инвестирование перспективных проектов. Однако, при реализации этой стратегии страдает репутация банка.

Стратегия отсекающего лишнего применяется коммерческими банками в случае необходимости закрытия структурных единиц, при этом сокращается персонал и продается имущество. Высвобождающиеся средства идут на погашение долгов, на инвестирование либо пропорционально делятся между этими направлениями. Негативными последствиями применения стратегии отсекающего лишнего для коммерческих банков являются неизбежные траты на закрытие структурных единиц, потеря репутации, сокращение доли рынка (иногда банк закрывает дополнительный офис из-за потери доли рынка, например, в лице какого-либо крупного юридического лица, которое прежде обслуживалось в этом банке). В такой ситуации банк рискует также скомпрометировать себя перед вкладчиками, которые могут насторожиться из-за закрытия филиала и поторопиться забрать средства с вкладов, создав тем самым угрозу ликвидности.

При осуществлении стратегий сбора урожая и отсекающего лишнего происходит неизбежное сокращение персонала, следовательно, снижается общее количество выполненной работы. В таком

случае необходимо стараться повышать качество работы сотрудников банка (т. е. заменять количество качеством) посредством их активного включения в процесс достижения стратегических целей; этому может способствовать внедрение тайм-менеджмента во всех структурных подразделениях. У каждого сотрудника будет собственный план по выполнению задач, ведущих к достижению общих целей банка. Когда есть такой индивидуальный план, его всегда можно сопоставить с реально выполненными задачами, проанализировать и выявить эффективность, с которой работает каждый конкретный сотрудник, и по возможности ее повысить.

Стратегия сокращения расходов в коммерческом банке направлена, прежде всего, на экономию и снижение затрат для извлечения дополнительных средств. Это можно сделать за счет совершенствования организационной структуры коммерческого банка, которое представляет собой пересмотр внутрибанковского устройства. Необходимость оптимизации устанавливается посредством рассмотрения и анализа структуры банка, выявления его слабых мест, а также перспективных направлений. В связи с этим организационные структуры банка изменяются или ликвидируются, либо создаются новые из-за объективно возникшей в них необходимости. Способствует снижению затрат в банке сокращение расходов на обеспечение деятельности офисов и на выплату премий сотрудникам. Если рассматривать данные меры детальнее, то это может быть сокращение площадей, используемых для расположения сотрудников, тогда возможно моментальное уменьшение затрат на аренду помещения (если оно не в собственности банка), электроэнергию и отопление. С подобной задачей столкнулись многие российские банки в начале 2015 г., в том числе банк «ВТБ24». Для максимального сохранения действующей сети операционных офисов было принято решение провести переговоры с арендодателями о снижении стоимости арендной платы на 15 %, сроком до конца 2015 г. Учитывая длительные партнерские отношения, прочное сотрудничество и общую ситуацию на рынке недвижимости, переговоры прошли успешно и были заключены дополнительные соглашения к договорам аренды с учетом новых арендных ставок. При реализации данных направлений, банку не приходится рисковать репутацией в связи с закрытием филиалов и дополнительных офисов. Использование большими коммерческими банками с разветвленной филиальной сетью приведенных

M. S. NOVOSELOVA, L. V. MIROSHNIKOVA, O. YU. ONOSHKO

мер в рамках стратегии сокращения помогает высвободить достаточно большое количество средств. Все эти действия производятся для сохранения целостности структуры организации и подразделений банка. Высвободившиеся при этом средства направляются на инвестирование перспективных направлений или на погашение обязательств банка.

Несмотря на то, что основной задачей в стратегии сокращения расходов является именно экономия, не стоит забывать о необходимости снижения объемов рисков деятельности. Это напрямую зависит от грамотного управления кредитным и инвестиционным портфелями банка, их оптимальной диверсификации. Примером управления кредитным риском является кредитная политика банка «ВТБ24», направленная на обеспечение эффективности системы проверки заемщиков: увеличился пакет документов для оформления кредитов физическим лицам, изменились требования к общему стажу работы и возрасту заемщиков. Эти параметры внесены в скоринговую модель и применяются в работе с IV кв. 2014 г. [12]. Работа в этом направлении должна осуществляться на постоянной основе ввиду изменяющейся экономической ситуации в стране и мире. Негативной стороной использования стратегии сокращения расходов является недовольство банковского персонала и возможные из-за этого увольнения.

Общей задачей при реализации всех перечисленных стратегий является необходимость подготовки новых и корректировка действующих внутрибанковских инструкций. В связи со складывающейся макро- и микроэкономической ситуацией внутрибанковские инструкции постоянно дорабатываются (когда изменений немного) либо подготавливаются новые инструкции. Необходимо постоянно проверять их на предмет актуальности и соответствия действующему законодательству. Следовательно, от составителей и корректировщиков внутрибанковских инструкций требуется хорошее знание складывающейся ситуации, понимание происходящих изменений, а также предвидение результатов, которые должны способствовать реализации выбранной стратегии.

При осуществлении стратегии сокращения расходов в коммерческом банке важно организовать (или изменить в случае необходимости) систему внутрибанковского контроля¹. Она

¹ Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах : положение Банка России от 16 дек. 2003 г. № 242-П (ред. от 24 апр. 2014 г.).

должна служить основой бесперебойного и стабильного функционирования банка, что также будет способствовать достижению стратегических и тактических целей и задач, снижению непредвиденных рисков, соблюдению банком действующего законодательства и внутрибанковских инструкций и, следовательно, выходу из кризиса.

Особое внимание при реализации стратегии сокращения расходов нужно уделять созданию мотивации у сотрудников и ее поддержке. Все действия сотрудников следует направить на достижение результата [17, с. 211]. Мотивация может быть как материальной (премии), так и эмоциональной (словесные публичные поощрения отличившихся работников). Второй способ является абсолютно не затратным, что особо актуально для банка в кризисной ситуации, при этом он часто очень эффективен. Кроме того, мотивировать сотрудников можно описав им их собственную выгоду от достижения банком целей принятой стратегии (повышение заработной платы, улучшение условий труда, продвижение по карьерной лестнице).

Еще одним направлением работы по данным видам стратегий является продуманная маркетинговая политика банка. Если банк пришел к необходимости использования стратегий сбора урожая, отсекающего лишнего или сокращения расходов, то, скорее всего, у него имелись недочеты в маркетинге. Банку необходимо проанализировать свою деятельность в этом направлении, выявить ошибки и скорректировать работу по рекламе, чтобы привлечь новых клиентов и способствовать повышению рентабельности своей деятельности.

Общим моментом при использовании перечисленных видов стратегии сокращения в коммерческих банках является возможность их успешного достижения и перехода к иному рода стратегиям, направленным уже не на выход из кризисной ситуации, а на поддержание достигнутого стабильного уровня функционирования и прибыльности.

Стратегия ликвидации используется коммерческими банками в крайних случаях, когда иные, менее радикальные стратегии, были испробованы и не дали результатов. Ликвидация — последняя стадия жизненного цикла банка, она имеет смысл в условиях, когда выгоднее прекратить деятельность банка, чем вкладывать средства в его реорганизацию [16, с. 31]. Стратегия ликвидации должна включать в себя план банкротства, чтобы произвести его мак-

симально выгодным способом и попытаться удовлетворить интересы как можно большего количества кредиторов банка.

Иногда ликвидация коммерческого банка происходит не ввиду банкротства. Примером может послужить ликвидация акционерного коммерческого банка «Радиян», у которого в 2014 г. была отозвана лицензия из-за проведения сомнительных операций. В ходе процедуры ликвидации были удовлетворены требования всех кредиторов и остались средства на выплаты акционерам. Массовое использование стратегии ликвидации наблюдалось в 2014 г. в связи с кризисом, имевшим большое влияние на банковскую сферу. Начало кризиса совпало с изменением направления политики Центрального банка

РФ по повышению капитализации и укрупнению банковского сектора. Следует отметить, что в подавляющем большинстве этих случаев коммерческие банки не занимались ликвидацией по собственной воле, это происходило по решению Центрального банка.

Намечающийся кризис в коммерческом банке диктует необходимость принятия какой-либо стратегии сокращения. Однако, несмотря на это, при всесторонне грамотном подходе в процессе достижения намеченных целей, который должен вести к увеличению финансовых показателей и прибыльности банка (за исключением случаев банкротства или отзыва банковской лицензии), возможен выход на новый уровень, где перед банком будут стоять новые задачи.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. / И. Ансофф ; под ред. А.Н. Петрова. — СПб. : Питер, 2009. — 344 с.
2. Банковский менеджмент : учебник / под ред. О. И. Лаврушина. — 4-изд., стер. — М. : Кнорус, 2011. — 560 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — М. : Экономист, 2008. — 296 с.
4. Владиславлев Д. Н. Формирование стратегии банка / Д. Н. Владиславлев. — URL : www.toptrening.ru/articles/1268/.
5. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособие / В. С. Ефремов. — М. : Финпресс, 1998. — 192 с.
6. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — М. : Экономист, 2004. — 416 с.
7. Канаев А. В. Стратегическое управление коммерческим банком. Концептуальные основы / А. В. Канаев. — СПб. : Изд-во СПбГУ, 2006. — 260 с.
8. Коложвари Ю. Б. Корпоративное стратегическое планирование / Ю. Б. Коложвари. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 109 с.
9. Курс MBA по стратегическому менеджменту : пер. с англ. / М. Портер, Дж. Самплер, С. К. Прахалад [и др.] ; под ред. Л. Фазэйя, Р. Рэнделла. — 4-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 608 с.
10. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : учебник : пер. с англ. / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. — М. : Проспект, 2003. — 336 с.
11. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — СПб. : Питер, 2001. — 688 с.
12. Морозова Т. Ю. Разработка эффективной стратегии банка / Т. Ю. Морозова, Т. С. Минаева // Управление в кредитной организации. — 2011. — № 4. — С. 8–19.
13. Никонова И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 304 с.
14. Последствия вступления России во Всемирную торговую организацию для региональной экономики / А. П. Кириченко, Д. Ю. Федотов, Л. В. Санина [и др.]. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 252 с.
15. Стратегические направления устойчивого развития Байкальского региона (основные положения) / В. И. Самаруха, Д. Ю. Федотов, А. В. Самаруха, Н. Г. Данилович, Т. В. Сорокина. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 52 с.
16. Тысячникова Н. А. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология / Н. А. Тысячникова, Ю. Н. Юденков. — М. : КНОРУС ; Центр исслед. платеж. систем и расчетов, 2013. — 312 с.
17. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. — 9 изд., испр. и доп. — М. : Дело, 2008. — 448 с.

References

1. Ansoff I., Petrova A. N. (ed.). *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2009. 344 p.
2. Lavrushin O. I. (ed.). *Bankovskii menedzhment* [Bank management]. 4th ed. Moscow, Knorus Publ., 2011. 560 p.
3. Vihanskiy O. S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow, Ekonomist Publ., 2008. 296 p.
4. Vladislavlev D. N. *Formirovanie strategii banka* [Bank strategy formation]. Available at: www.toptrening.ru/articles/1268/. (In Russian).

M. S. NOVOSELOVA, L. V. MIROSHNIKOVA, O. YU. ONOSHKO

5. Efremov V. S. *Strategiya biznesa. Kontseptsii i metody planirovaniya* [Business strategy. The concepts and methods of planning]. Moscow, Finpress Publ., 1998. 192 p.
6. Zaitsev L. G., Sokolova M. I. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow, Ekonomist Publ., 2004. 416 p.
7. Kanaev A. V. *Strategicheskoe upravlenie kommercheskim bankom. Kontseptual'nye osnovy* [Strategic management of a commercial bank. Conceptual Framework]. Saint Petersburg State University Publ., 2006. 260 p.
8. Kolozhvari Yu. B. *Korporativnoe strategicheskoe planirovanie* [Corporate Strategic Planning]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2009. 109 p.
9. Fahey L. Randall R. (eds). *The portable MBA in strategy*. New York, Chechester, Weinheim, Brisbane, Singapuore, Toronto, John Wiley & Sons, Inc., 2001, 567 p. (Russ. ed.: Porter M., Sampler J., Prahalad C. K. et. al.; Fahey L., Randall R. (eds). *Kurs MBA po strategicheskomu menedzhmentu*. 4th ed. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2007. 608 p.).
10. Campbell D., Stonehouse G., Houston B. *Business strategy: An introduction*. London, Routledge Publ., 2002. 475 p. (Russ. ed.: Campbell D., Stonehouse G., Houston B. *Strategicheskii menedzhment*. Moscow, Prospekt Publ., 2003. 336 p.).
11. Mintzberg H., Ghoshal S., Quinn J. B. *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. Prentice Hall, 2002. (Russ. ed.: Mintsberg G., Quinn J. B., Ghoshal S. *Strategicheskii protsess: Kontseptsii. Problemy. Resheniya*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2001. 688 p.).
12. Morozova T. Yu., Minaeva T. S. Developing an effective strategy of the bank. *Upravlenie v kreditnoi organizatsii = Credit Institution Management*, 2011, no. 4, pp. 8–19. (In Russian).
13. Nikonova I. A., Shamgunov R. N. *Strategiya i stoimost' kommercheskogo banka* [The strategy and value of a commercial bank]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2007. 304 p.
14. Kireenko A. P., Fedotov D. Yu., Sanina L. V. et al. *Posledstviya vstupleniya Rossii vo Vsemirnyuyu trgovuyu organizatsiyu dlya regional'noi ekonomiki* [The consequences of Russia's entry into the World Trade Organization for the regional economy]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2013. 252 p.
15. Samarukha V. I., Fedotov D. Yu., Samarukha A. V., Danilovich N. G., Sorokina T. V. *Strategicheskie napravleniya ustoychivogo razvitiya Baikal'skogo regiona (osnovnye polozheniya)* [The strategic directions of sustainable development of the Baikal region (main provisions)]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2009. 52 p.
16. Tsyachnikova N. A., Yudenkov Yu. N. *Strategicheskoe planirovanie v kommercheskikh bankakh: kontseptsiya, organizatsiya, metodologiya* [Strategic planning in commercial banks: conception, organization, methodology]. Moscow, KNORUS Publ., Research Center for Payment and Settlement Systems Publ., 2013. 312 p.
17. Fatkhutdinov R. A. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. 9th ed. Moscow, Delo Publ., 2008. 448 p.

Информация об авторах

Новоселова Маргарита Сергеевна — магистрант, кафедра банковского дела и ценных бумаг, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: rita.novoselova@bk.ru.

Мирошникова Любовь Викторовна — аспирант, кафедра банковского дела и ценных бумаг, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: poluvik@mail.ru.

Оношко Ольга Юрьевна — кандидат экономических наук, доцент, профессор, кафедра банковского дела и ценных бумаг, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: olga_onoshko@mail.ru.

Библиографическое описание статьи

Новоселова М. С. Стратегия сокращения деятельности коммерческих банков в современных условиях / М. С. Новоселова, Л. В. Мирошникова, О. Ю. Оношко // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2015. — Т. 25, № 5. — С. 827–833. — DOI : 10.17150/1993-3541.2015.25(5).827-833.

Authors

Margarita S. Novoselova — Master's degree student, Department of Banking and Securities, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: rita.novoselova@bk.ru.

Lubov' V. Miroshnikova — PhD student, Department of Banking and Securities, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: poluvik@mail.ru.

Olga Yu. Onoshko — PhD in Economics, Associate Professor, Department of Banking and Securities, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: olga_onoshko@mail.ru.

Reference to article

Novoselova M. S., Miroshnikova L. V., Onoshko O. Yu. The reduction strategy in commercial banks under modern conditions. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2015, vol. 25, no. 5, pp. 827–833. DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(5).827-833. (In Russian).