

Тема: Планирование деятельности коммерческого банка

Стратегия банка - это концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи банка и пути их достижения и отличающая банк от его конкурентов в глазах его клиентов и служащих.

Стратегия банка служит ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся будущих рынков, продуктов, организационной структуры, прибыльности и профиля рисков для руководителей (менеджеров) банка на всех уровнях его деятельности.

Она является основой всей системы банковского менеджмента.

Отправным моментом и основой разработки банковской стратегии служит **анализ конкуренции**, включающий:

- выявление тенденций развития рынков, на которых действует данный субъект экономических отношений,
- определение его позиции на этих рынках по сравнению с конкурентами,
- выявление его слабых и сильных сторон, а также его потенциальных возможностей.

Стратегическое планирование можно определить как процесс разработки альтернативных стратегий управления организацией (в области маркетинга, управления ресурсами и рисками, организации деятельности персонала), обеспечивающих достижение ее целей, согласованных с требованиями рынка и внутренним потенциалом кредитной организации.

Цель стратегического управления - разработка, внедрение и развитие таких новых направлений банковской деятельности и банковских продуктов, которые обеспечивали бы рост доли завоеванного рынка, доходов банка и, как следствие, увеличение рыночной стоимости кредитной организации.

Из-за необходимости постоянного согласования стратегии и бизнес-планов с изменяющимися внешними условиями, а также детальной взаимной увязки всех разрабатываемых стратегий и плановых показателей, в теории управления все чаще говорят о бизнес-моделировании взамен стратегического и бизнес-планирования.

Бизнес-модель описывает структуру, взаимосвязь отдельных элементов и связывающие их управленческие, информационные и технологические потоки организации.

1. Первым этапом и базой любого планового процесса является ситуационный анализ в ходе проведения которого выявляются динамические характеристики отдельных сегментов финансового рынка и степень их освоения данной кредитной организацией.

Ситуационный анализ должен обязательно коснуться, с одной стороны, вопросов состояния окружающей среды, в которой функционирует банк (внешний анализ), а с другой стороны, дать характеристику внутреннего потенциала организации (внутренний анализ) для того, чтобы разрабатываемые стратегии базировались на реально существующих потребностях рынков и клиентов банка и его финансовых возможностях.

Данный анализ будет давать наиболее полное представление об исходных условиях развития банка, если его основой будет систематический мониторинг состояния рынков банковских услуг и финансовых рынков, а также постоянный мониторинг текущей деятельности банка.

Такой подход позволит анализировать динамику микро- и макроэкономических процессов, выявить существенные факторы, влияющие на них, и строить соответствующие прогнозы.

В процессе внешнего анализа последовательно проводятся:

- изучение социально-экономических, демографических, политических, законодательных, технологических характеристик развития сценариев изменения экономической ситуации и прогнозирование динамики характеризующих ее внешних факторов;
- сегментация рынка банковских услуг, анализ основных тенденций спроса и предложения на выделенных сегментах;
- оценка текущей конкурентной позиции банка на выделенных сегментах рынка.

После анализа возможных сценариев развития экономической ситуации происходит отбор ключевых факторов, т.е. тех внешних факторов, которые могут существенно повлиять на показатели и результаты деятельности банка (например, на изменение объема привлеченных ресурсов, доходность его операций и т.д.).

Можно выделить следующие группы ключевых факторов: макроэкономические показатели, законодательные и нормативные акты, политические тенденции, региональные экономические условия и т.д.

При проведении внутреннего анализа оцениваются:

- финансовое состояние банка;
- качественные и количественные характеристики предоставляемых услуг и предлагаемых продуктов___
- качественные и количественные характеристики предоставляемых услуг и предлагаемых продуктов и их сравнение с аналогичными услугами___
- качественные и количественные характеристики предоставляемых услуг и предлагаемых продуктов и их сравнение с аналогичными услугами и продуктами конкурентов;
- существующая клиентская база банка и динамика ее изменения;
- адекватность организационной структуры банка решаемым им задачам;
- достаточность уровня квалификации банковского персонала.

Основные выводы, сделанные в ходе проведения внутреннего анализа, необходимо отразить в списке сильных и слабых сторон банка для дальнейшего их использования в ходе SWOT-анализа, являющегося заключительным этапом ситуационного анализа.

Целью SWOT-анализа является определение сильных и слабых сторон, опасностей и возможностей, которые будут наиболее сильно влиять на деятельность.

На основе выводов, сделанных в процессе ситуационного

2. Второй этап стратегического планирования предполагает определение генеральной задачи (миссии банка).

Миссия банка - это четко сформулированная учредителями причина его существования.

Этап ее определения по сути должен предшествовать началу деятельности кредитной организации: учредители при ее создании должны четко представлять как преследуемые ими цели в области завоевания рынка, так и методы управления банком (ресурсами, персоналом), которые позволят их реализовать.

При формулировке миссии банка редко встречаются конкретные количественные показатели.

Миссия банка определяет только тип банковской организации и ее цели.

На содержание миссии банка влияют такие внутренние факторы, как:

- ценностные ориентации руководства,
- накопленный экономический потенциал и история банка,
- его внутренняя корпоративная культура,
- структура банковской организации,
- требования и ограничения, диктуемые внешними обстоятельствами:
 - состоянием национальной экономики,
 - проводимой государством экономической политикой,
 - действующим банковским законодательством и т.д.

3. На третьем этапе разработки банковской стратегии, исходя из определенных генеральных задач, формулируются стратегические цели на плановый период.

Цели конкретизируют декларированную миссию банка и должны удовлетворять следующим условиям: конкретность и измеримость, ориентированность во времени, достижимость, непротиворечивость и взаимодополняемость.

4. Разработка стратегии развития банка, осуществляемая на четвертом этапе планирования, должна обеспечить создание комплекса целевых программ, реализация которых обеспечит банку долгосрочное конкурентное преимущество.

Существует несколько путей достижения конкурентного преимущества:

- лидерство в ценообразовании, предполагающее экономию на затратах и продажу банковских продуктов и услуг по ценам ниже среднерыночных;
- лидерство в качестве предлагаемых продуктов и услуг, основывающееся на предложении таких продуктов и услуг, которые не имеют аналогов на рынке или имеют привлекательные для клиентов особенности;
- фокусирование на определенной "рыночной нише", для завоевания которой используются перечисленные выше два способа достижения конкурентного преимущества.

Данные виды конкурентного преимущества могут быть реализованы за счет различных факторов:

- наличия высококвалифицированных кадров,
- знания специфики определенных групп клиентов,
- преимущества местоположения,
- репутации на рынке,
- применения современных банковских технологий,
- доминирования на рынке,
- высокоэффективной системы управления ресурсами банка,
- системы стимулирования персонала и т.д.

5. Центральным моментом при разработке стратегии маркетинга является выбор путей, позволяющих банку решить задачу продвижения своих продуктов. Центральным моментом при разработке стратегии маркетинга является выбор путей, позволяющих банку решить задачу продвижения своих продуктов и услуг на рынок и завоевания стабильной и надежной клиентуры.

Стратегия маркетинга является ключевой при определении стратегий поведения в других сферах управления деятельностью банка, так как все они подчиняются основной задаче укрепления позиции банка на финансовых рынках.

- предоставление существующих услуг старым клиентам;
- сокращение и, возможно, прекращение операций на данном рыночном сегменте (дезинвестиционная стратегия);
- продажа старых банковских продуктов новым потребителям в освоенном рыночном сегменте (стратегия проникновения);
- продажа освоенных услуг на новом рынке (стратегия развития), предполагающая выявление новых областей применения уже разработанных продуктов - продажа освоенных услуг на новом рынке (стратегия развития), предполагающая выявление новых областей применения уже разработанных продуктов и услуг ;
- предложение новых видов продуктов на прежнем рынке (стратегия инновации, или разработки товара), которая осуществляется по средством создания новых или

Более детальная разработка рыночных стратегий происходит в процессе планирования комплекса маркетинга, который разрабатывается по четырем ключевым направлениям воздействия на потребителя:

- продуктовой стратегии,
- стратегии ценообразования,
- стратегии распространения банковских продуктов,
- комплексу стимулирования потребителя.

Таким образом, в результате разработки стратегии маркетинга у банка должна появиться определенная программа деятельности всех его подразделений, определяющая, какие новые продукты и услуги они будут предоставлять клиентам.

6. Разработка стратегии управления рисками

Маркетинговая программа банка должна учитывать не только перспективы получения будущей прибыли, но и возможность реализации различных рисков, возникающих в процессе ее осуществления.

На этот случай каждый банк должен иметь четкую программу действий, в которой были бы определены методы ограничения рисков, а также конкретные обязанности менеджеров банка в процессе управления рисками.

Стратегия рисков - это программа управления деятельностью банка, направленная на снижение потерь от реализации различных видов банковских рисков.

Разработка стратегии управления рисками базируется на результатах ситуационного анализа, в процессе которого выявляются потенциальные опасности, грозящие нарушением стабильности банковской деятельности.

При разработке стратегии управления рисками банка определяются допустимые объемы операций с различными клиентами и максимальные разрывы между активами и пассивами по уровню ликвидности, срокам, валютам (лимиты). Лимиты по отдельным группам рисков устанавливаются так, чтобы их сумма была ограничена общим лимитом на совокупный объем рисков - максимальный объем потерь не должен превышать размер собственных средств, капитал банк.

Система стратегических лимитов банка (и другие плановые показатели), должна подвергаться пересмотру при существенных изменениях внешних и внутренних условий.

7. Разработка стратегии управления персоналом

Разработка стратегии управления персоналом и развития организационной структуры базируется на результатах ситуационного анализа, показывающих соответствие структур организации решаемым ею задачам. Если анализ выявил недостатки организационной структуры, то разрабатывать новую нужно с учетом следующих требований:

- следует определить желаемый уровень централизации принятия управленческих решений и систему делегирования полномочий;
- надо выделить самостоятельные бизнес-единицы (центры прибыльности) банковской организации и разработать систему координации их деятельности;

- необходимо регламентировать порядок проведения основных сделок и операций через утвержденные Правлением банка положения и методики и унифицировать процессы управления деятельностью подразделений банка;

- следует создать гибкий механизм текущего согласования действий и решений руководителей, отвечающих за различные направления работы, в виде системы комитетов банка и различных проектных групп, создаваемых для решения задач, находящихся на пересечении сфер деятельности различных подразделений;

- организационная структура должна содержать в себе систему контроля, задачей которой является обеспечение возможности осуществления мониторинга выполнения плановых показателей и показателей текущего состояния активов и пассивов с привязкой к конкретным исполнителям и подразделениям, а также оценка соблюдения установленных лимитов и границ полномочий руководителями и исполнителями различного уровня.

8. Разработка плана действий

После разработки стратегий банка в различных областях его деятельности необходимо поставить конкретные задачи по их реализации перед конкретными исполнителями, т.е. следует составить план согласованных действий всех подразделений банка.

План действий должен быть разработан для каждого обозначенного при формулировке стратегий сегмента рынка и соответствующих ему продуктов. Он содержит:

- задачи, расписанные по подразделениям и ответственным исполнителям;
- сроки выполнения задач;
- итоговые документы, инструктивные и методические материалы, которые должны быть получены в результате;
- качественные контрольные показатели;
- количественные контрольные показатели;
- этапы контроля и значения контрольных показателей на эти моменты.

9. Бизнес-план представляет собой подробное изложение стратегии, тактики и бюджета банка. Он нацелен на обеспечение общего понимания задач организации, а также определение количества, качества и механизма распределения ресурсов, выделяемых (имеющихся в распоряжении) для выполнения этих задач. Бизнес-план должен позволить уточнить стратегический план и обоснованно выбрать конкретный проект его реализации.

Начальные этапы бизнес-планирования по сути повторяют этапы представления стратегического плана. Завершающие этапы нацелены на разработку тактики и получение финансового плана, основу которого составляет плановый баланс и план доходов, расходов и формирования прибыли банка.

Завершающий этап бизнес-планирования (этап построения финплана) имеет решающее значение для определения возможностей реализации поставленных стратегических задач и выдвинутого плана действий.

На этом этапе осуществляется **подбор количественных характеристик деятельности** банка (прежде всего, объема операций, структуры активных и пассивных операций), которые позволили бы ему заработать прибыль, необходимую для реализации программ развития и выплаты дивидендов акционерам банка.

Результатом финансового планирования являются плановый баланс и план доходов, расходов и прибыли банка.