

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Статья посвящена проблемам стратегического планирования в коммерческих банках. В ней представлены современные требования, которые необходимо учитывать при составлении стратегического плана коммерческого банка.

Article is devoted problems of strategic planning in commercial banks. In article modern requirements which are necessary for considering at drawing up of the strategic plan of commercial bank are stated.

Стратегический план банка довольно сложно определить с точки зрения информации, включаемой в него. Его содержание не у всех банков совпадает. Однако, несмотря ни на что, стратегический план должен включать следующие компоненты:

1. Миссия банка определяется на первом этапе осуществления маркетинговых мероприятий и служит отправной точкой при стратегическом планировании. Она устанавливает то, к чему банк стремится, и затрагивает уровень организационных подразделений, очерчивая круг их деятельности.

Миссия банка, или его основная задача представляет собой четко сформулированную причину его существования.

Исходя из основной задачи организации, строится целая иерархическая лестница задач банка. Миссия формулируется на различных организационных уровнях банка, но здесь всегда прослеживается четкая подчиненность задач структурных подразделений общей задаче организации.

Общепанковская миссия должна описывать направление деятельности организации с точки зрения предоставляемых ею услуг, обслуживаемых групп потребителей.

Выбор миссии банка – очень ответственный этап стратегического планирования, на котором важно подойти к масштабности установления задачи, не опуститься до частных. Очень сильное сужение рамок задачи деятельности банка ограничивает возможности высшего руководства рассматривать варианты при принятии решений.

2. Цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии банка и определенных ценностей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик: конкретностью и измеримостью, ориентацией во времени, достижимостью.

3. Исходное положение рынка должно отражать состояние среды в целом и в отдельных сегментах, в которых действует банк.

Исследование каждого сегмента с использованием так называемых рыночно-производственных характеристик, осуществляемое при анализе исходного положения рынка, позволяет отразить в стратегическом плане факторы, характеризующие степень привлекательности рынка, и сделать соответствующие выводы относительно качества тех или иных сегментов, целесообразности их обслуживания.

4. Оценка факторов, воздействующих на стратегию банка, – чрезвычайно важный компонент стратегического плана, в котором основное внимание уделяется оценке

конкурентоспособности. Эта оценка осуществляется на этапе анализа рыночных возможностей, а еще конкретнее – при анализе микросреды банка.

В плане должна содержаться объективная оценка сильных и слабых сторон банка (а говорить о силе или слабости можно только имея базу сравнения: в данном случае – конкурентов) в отношении доли обслуживаемого рынка, качества и цен на оказываемые услуги.

5. Стратегический план должен содержать оценку рыночных опасностей, а также возможностей достижения целей и задач в каждом из сегментов, в которых банк действует или только намеревается действовать. Эта оценка базируется на анализе исходного положения рынка и относительной конкурентоспособности.

6. Стратегия развития хозяйственного портфеля определяет приоритетные направления инвестиций для каждого участка рынка, где действует банк.

Однако само по себе направление вложения средств без его обоснования мало что значит, поэтому стратегический план должен отражать четко сформулированные цели для каждого из таких участков рынка и размер средств, необходимых для их достижения.

7. Рыночные условия меняются довольно часто и неожиданно, поэтому все предусмотреть в стратегическом плане не представляется возможным. В связи с этим в нем отражается набор переменных, которые могут корректироваться в процессе выполнения указанного плана. На осуществление данных изменений направлены цели и задачи планов действий, выбор которых производится особенно тщательно для достижения желаемых результатов.

В развитие планов действий могут разрабатываться специальные программы со своими задачами, конкретными мероприятиями и временными рамками.

8. Ожидаемые финансовые результаты – возможный итог деятельности банка за год, выраженный в стоимостной оценке.

Анализ финансового состояния банка. Для обоснования стратегических ориентиров и выбора наиболее эффективных форм и способов преобразования необходимо проводить стратегический анализ и диагностику положения банка, его потенциала, особенностей конкурентной среды и движущих сил в сфере банковских и связанных с ними продуктов и услуг.

Методической основой стратегического анализа является комплекс методических инструментов, реализующий эти концепции и широко используемый в практике стратегического управления и реформирования банков.

Основными составными частями методологической базы стратегического анализа являются: модель конкурентного анализа М. Портера; бенчмаркинг; SWOT-анализ.

Проведение стратегического анализа предполагает решение комплекса задач по анализу внешней и внутренней среды банка, анализ и диагностику его конкурентной и стратегической позиций.

Комплекс задач по анализу внешней среды включает:

анализ макроокружения (включая социальные, политические, технологические и экономические факторы), проводимые с использованием PEST-анализа, SWOT-анализа и сценарного анализа;

анализ микроокружения, включая анализ конкуренции, проводимый с использованием модели М. Портера, SWOT-анализа, бенчмаркинга и сценарного анализа;

анализ состояния и тенденций развития мировой банковской систем (посегментно);

анализ стадии развития банковской системы;

анализ привлекательности банковской сферы;

анализ движущих сил;

анализ развития конкуренции в банковской сфере (посегментно);

анализ ключевых факторов успеха;

анализ и диагностика конкурентной и стратегической позиции банка;
выявление и оценку внешних угроз и возможностей.

SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы при проведении стратегического аудита. После аудита накапливается большое количество информации разной степени важности и надежности. SWOT-анализ очищает эту информацию и выделяет наиболее важные результаты внутреннего и внешнего аудита. Небольшое количество опорных пунктов позволяет компании сосредоточить на них свое внимание.

Базовую методологию, которая лежит в основе данного комплекса, разработанную профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером, составляют концепция расширенного соперничества, концепция конкурентных преимуществ и конкурентных стратегий и концепция создания ценности для клиентов банка.

Концепция расширенного соперничества – это концепция конкуренции в широком смысле, когда на интенсивность конкуренции воздействуют не только непосредственно участвующие в конкурентной борьбе банки, но и выходящие за пределы банковской сферы рыночные силы: клиенты банков, поставщики околосанкционных продуктов и услуг (страховые, лизинговые компании), потенциальные банки-конкуренты, продукты и услуги, являющиеся заменителями традиционных банковских продуктов и услуг.

Процесс анализа организационной среды начинается с определения основных элементов внутреннего и внешнего пространства банка. После того как эти элементы определены, банк должен выделить наиболее важные из них: их называют «критическими точками».

Внутренняя среда (микросреда) организации включает следующие основные элементы: финансы, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру. Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности банка, ее внутренних возможностях.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к банку факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий).

Деятельность любого коммерческого предприятия в условиях рыночной экономики требует высокого уровня управления, без которого невозможно достичь целей, стоящих перед предприятием, обеспечить его конкурентоспособность и эффективность деятельности. Специфика сферы управления определяет необходимость выделения различных направлений: управление финансовой деятельностью, управление персоналом, материальными фондами и т.п. Управление в банковской сфере включает финансовый менеджмент и управление персоналом.

Каждое из указанных направлений банковского менеджмента можно рассматривать и как практическую деятельность, и как отдельную науку.

Цели управления банком обусловлены целями его функционирования. Последние необходимо подразделить на экономические и социальные. Принято считать, что важнейшей экономической целью банка является обеспечение максимальной прибыли, что вытекает из его природы как коммерческого предприятия.

Действительно, собственники банка (акционеры, пайщики), формируя уставный капитал, ориентируются на прибыльное размещение средств, дающее им постоянный доход в виде дивидендов.

В получении прибыли заинтересованы также клиенты банка, поскольку финансовый успех свидетельствует о надежности и устойчивости предприятия, с которым они имеют дело. В

прибыльной работе банка заинтересован весь его коллектив, включая высших менеджеров и младших служащих.

Однако постановка цели – максимизация прибыли банка – зачастую понимается однозначно: зарабатывать больше и снижай издержки. В таком понимании указанная цель не ориентирует на долгосрочное функционирование банка. Для получения максимальной текущей прибыли не требуются расходы на улучшение технического обслуживания, увеличение резервов, развитие связей с ныне малорентабельными, но перспективными предприятиями и т.д.

Поэтому экономическая цель банковского менеджмента должна состоять не в ориентации на максимизацию текущей прибыли банка, полученной любой ценой, а на максимизацию стоимости банка, что включает получение долгосрочной прибыли, потенциальный рост объемов операций банка, приемлемый риск для кредиторов, повышение рыночной стоимости акций банка и стабильные дивиденды.

Кроме того, банк является особым коммерческим предприятием, в котором аккумулируются свободные денежные средства различных участников воспроизводственного процесса.

В этой связи управление банком должно быть ориентировано на обеспечение сохранности привлеченных средств, на своевременный и полный возврат их кредиторам и вкладчикам. Реализация данной цели предполагает создание в банке системы управления текущей ликвидностью, сбалансированностью активов и обязательств банка по срокам и суммам, наличием соответствующих резервов, обеспечением высокого качества кредитного портфеля и депозитов.

Социальный аспект целевых установок банковского менеджмента связан прежде всего с необходимостью наиболее полно удовлетворять потребности клиентов банка в наборе и качестве необходимых им услуг, скорости выполнения заявок, культуре обслуживания.

Для этого система управления должна располагать маркетинговыми исследованиями продуктового и ценового банковского рынка, соответствующими информационными разработками, учебными программами, позволяющими развивать навыки специалиста в общении с клиентурой.

Социальный аспект целей управления банковской деятельностью заключается также в содействии банком развитию экономики посредством вложения ресурсов в производственную сферу, в перспективные отрасли, в экономику различных регионов.

Банк является общественным институтом, который призван тесно увязывать свою деятельность с общим хозяйственным развитием и тем самым укреплять ресурсную основу дальнейшего расширения собственных операций.

Кредитная политика банка. Закон возлагает общую ответственность за кредитные операции на совет директоров банка. Совет директоров делегирует функции по практическому предоставлению ссуд на более низкие уровни управления и формулирует общие принципы и ограничения кредитной политики. В крупных банках разрабатывается письменный меморандум о кредитной политике, которым руководствуются все его работники. Содержание и структура меморандума различны для разных банков, но основные моменты, как правило, присутствуют во всех документах такого рода.

Прежде всего формулируется общая цель политики, – например, предоставление надежных и рентабельных кредитов. Степень риска должна соответствовать обычной норме доходности по ссудам с учетом стоимости кредитных ресурсов и административных издержек банка.

Кроме того, в меморандуме дается расшифровка, каким образом банк собирается достигнуть заявленной цели. Для этого определяются: приемлемые для банка виды ссуд; ссуды, от которых банк рекомендует воздерживаться; предпочтительный круг заемщиков; нежелательные

для банка заемщики по различным категориям; география работы банка по кредитованию; политика в области выдачи кредитов работникам банка; ограничение размеров ссуд по различным категориям заемщиков; политика банка в области управления кредитным риском, ревизиями и контролем.

Стратегическое планирование – то звено, ухватившись за которое, можно вытянуть всю банковскую цепь, включая средние и небольшие банки. Главное – использовать его последовательно, сообразуясь как с внешними обстоятельствами, так и с внутренней средой и ее особенностями. Но при этом нельзя забывать, что банки не существуют вне экономики и в значительной мере определяют ее состояние.

В свою очередь и экономика предъявляет к банкам все более серьезные требования. Будущее любого коммерческого банка прямо и непосредственно зависит от того, насколько адекватно отвечают его действия потребностям рыночной экономики.

Вовремя и правильно ответить на эти запросы – главная задача банков и в то же время гарантия их преуспевания.

-
1. Ансофф, И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
 2. Ахмедов, Н. А. Стратегия и тактика маркетинга активных банковских операций: Автореф. дис. ...канд. экон. наук. – М.: РЭА, 1996. – 22 с.
 3. Бор, З., Пятенко, В.В. Менеджмент банков, организация, стратегия, планирование. – М.: ДИ, 1997. – 284 с.