

Основы стратегического планирования в банковской деятельности

© 2007 Р.Ю. Ампилогов

Московская финансово-промышленная академия

Автор показывает, что результаты стратегического планирования и управления носят долговременный характер и играют кардинальную роль в развитии банка. Вместе с тем существует принципиальная разница между стратегическим планированием и управлением. Если стратегическое планирование - это формирование перспективных планов кредитной организации, то стратегическое управление - это достижение долгосрочных результатов на основе этих стратегических планов.

Современная концепция стратегического управления и планирования возникла в результате усиления нестабильности окружающей среды, роста глобализации, обострения и кардинального изменения конкурентной борьбы. Стратегическое управление в банковском бизнесе должно постоянно развиваться. Стратегическое планирование является базовой составляющей стратегического управления, так как любое управление невозможно без планирования деятельности банка, без установления миссии, целей, направлений, принципов, задач функционирования и развития. Недостатками российских коммерческих банков в современных условиях можно было назвать следующие: ориентир на те виды деятельности, которые приносят быстрый экономический эффект, в связи с чем недостаточно внимания уделяется комплексному анализу, маркетинговым исследованиям, прогнозированию внешней и внутренней среды банка, разработке гибких стратегий, вовлечению персонала в процесс управления банком¹.

Современным инструментом управления развитием банка в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического планирования. Российские банки стремятся к внедрению современных методов стратегического управления и планирования, ориентации на учет мнений всех заинтересованных сторон, форсированию процесса нововведений, обновлению во всех слагаемых бизнеса, созданию его новой культуры. Для успешного развития коммерческих банков России необходимы, по крайней мере, два фактора: проведение четкой линии государственной экономической политики, включая законодательное регулирование их деятельности, и выработка на уровне самих банков адекватной существующим рыночным условиям стратегии, позволяющей коммер-

ческому банку формировать и максимально использовать свои конкурентные преимущества.

В системе стратегического планирования не предполагается, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и его можно изучать методами экстраполяции. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив банка, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе. Стратегическое планирование строится на основе гибких экспертных решений, ранжировании стратегических задач и представляет собой управление, применяющиеся в условиях нестабильности и динамичности развития внешней среды. В связи с этим банку постоянно приходится решать такие задачи, как:

1) определение приоритетов деятельности и выбор секторов финансового рынка, позволяющих банку оптимально использовать свой кадровый и клиентский потенциал, а также портфель банковских продуктов;

2) определение процентных ставок, обеспечивающих достаточную маржу;

3) размещение свободных ресурсов, которое учитывало специфику пассивов, их стоимость, срочность, позволяло бы соблюдать определенные требования по части ликвидности, ограничения по рискам;

4) определение тактики поведения на рынках, использование свободных ресурсов для проведения операций с ценными бумагами, валютной;

5) управление рисками, их хеджирование;

6) управление персоналом и филиалами.

Указанные и многие другие задачи сложно решать руководителям банка без стратегического планирования деятельности. Для наиболее качественного их решения необходимо рационально организованное стратегическое плани-

¹ См.: Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков / Э.А. Уткин. М., 1996. С. 27.

рование. Современный банк функционирует в условиях жестких ограничений регулирующих органов и конкуренции со стороны других финансовых организаций. Он вынужден постоянно бороться за своих клиентов и их ресурсы, предлагать новые банковские продукты, которые обеспечили бы ему и клиентам необходимую прибыль; демонстрировать всем свою надежность, стабильность и способность адекватно реагировать на условия деятельности и изменения рыночной конъюнктуры. Большие объемы и значительное разнообразие проводимых операций, необходимость их согласования для оптимизации получаемой прибыли предъявляют жесткие требования к качеству банковского управления и, прежде всего, к стратегическому планированию и подчеркивают необходимость его широкого применения.

В данной статье объектом стратегического планирования, является как деятельность коммерческих банков в целом, так и деятельность функциональных зон банка. В качестве объекта стратегического планирования деятельность банка рассматривается как комплексная система, представляющая собой совокупность структурных подразделений и их функциональных взаимосвязей. Функциональная зона банка - это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность. Таким образом, стратегическое планирование должно распространяться на все объекты банковского управления, т. е. на все сферы деятельности банка, на все осуществляющиеся в нем процессы или отношения либо на те из них, в отношении которых необходимость в планировании признана более настоятельно.

Содержание стратегического планирования включает в себя разработку программ и планов деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективах, создающих предпосылки для совершенствования деятельности банковской организации в условиях конкурентной борьбы. Предметом стратегического планирования являются:

- проблемы, прямо связанные с генеральными целями банка;
- проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом банка, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме;
- проблемы, связанные с внешними факторами.

В настоящее время выделяются два направления развития стратегического планирования. Первое направление - "регулярное стратегическое планирование" - является дальнейшим логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. Суть этого направления - управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более детально и подробно разработано.

Второе направление развития стратегического планирования называют "стратегическим планированием в реальном масштабе времени" и связывают, как правило, с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют адекватной немедленной реакции и организации, т.е. в том случае, когда не остается времени на пересмотр своей стратегии. По существу банк вынужден одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач. Эта система стратегического планирования находится в стадии становления.

В теории стратегического планирования определены три весьма важных аспекта². Под стратегическим планированием подразумевается комплексный процесс, направленный на решение проблем, который может быть представлен как отслеживание тенденций, постановка целей, понимание проблем и возможностей, диагноз, разработка и выбор альтернатив, направление реализации и определение мер по выполнению³. Стратегическое планирование определяется как процесс или способ мышления о будущем банковского бизнеса и о том, как увеличить его ценность⁴. Сущность стратегического планирования в области финансовых услуг заключается в трех позициях:

1. Где сегодня находится банк и какова ценность активов?
2. В каком направлении он развивается?
3. Как банк собирается двигаться в направлении желанной цели?

Первый вопрос связан с оценкой фактических данных или ситуационным аудитом, осно-

² См.: Бакалавр экономики / В.И. Видяпин. М., 2002. Т. 2. С. 190.

³ См.: Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. С. 318.

⁴ См.: Синки Дж.Ф. (мл.). Управление финансами в коммерческих банках. Cattelaxy, 1994. С. 363.

вой которого является оценка SWOT-анализа (ССВУ - силы, слабости, возможности и угрозы). С помощью ситуационного аудита определяются альтернативные направления действий и их оценка. Второй вопрос - это четкое видение того, куда собирается двигаться финансовая организация, т.е. главная стратегия, определяющая потребителей, приоритетные услуги банка и способы, какими он хотел занять позиции на рынках, выделенных как приоритетные. Отвечая на третий вопрос, банк может использовать анализ возможных вариантов ("что если" - анализ), т. е. сценарное планирование. Осуществление плана происходит на основе систематического наблюдения.

В настоящее время стратегическое планирование отличается большим разнообразием толкования и представляется разнообразными точками зрения ученых в данной области, это связано с тем, что оно достаточно многогранно. Стратегическое планирование охватывает все основные аспекты банковской организации⁵. Обеспечивает совместимость всех частей планов банковской организации⁶. Помогает выявить сильные и слабые стороны банка, также определить

Успешное и устойчивое развитие деятельности коммерческого банка может быть обеспечено в современных условиях при системном использовании результатов непрерывного стратегического планирования. Понятие стратегического планирования является центральным в теории стратегического управления, но в его основу заложен ряд следующих дефиниций, без которых его сложно представить: миссия, стратегические цели, стратегические планы, тактические планы, оперативные планы (см. рисунок).

Представленная схема стратегического планирования - это последовательность действий при различных вариантах развития будущих событий, которая представляет собой определенную классификацию:

- миссия банка - общая стратегия;
- стратегические цели - выбор стратегии и отражение политики банка на определенные периоды времени;
- стратегические планы - определение стратегических целей и задач, разработка методов эффективных действий для их реализации;
- тактические планы - формирование стратегии и введение их выполнения;



Рис. Архитектура стратегического планирования

* Масленченков Ю.С. Технология и организация работы банка. М., 1998. С. 75.

возможности и препятствия развития. Помогает преодолевать изменения внешней среды⁷.

⁵ См.: Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/chub/01.shtml>. С. 12.

⁶ См.: Банковское дело: Стратегическое руководство / Т. Бэррел, М. Хиггинс. М., 2001. С. 15.

⁷ См.: Бизнес-планирование в коммерческом банке / Н.Н. Куницына, Л.И. Ушвицкий, А.В. Малеева. М., 2002. С. 12.

• оперативные планы - осуществление текущих планов для достижения главных целей и поэтапный контроль.

• На основании вышеизложенного представляется, что стратегическое планирование в банке - это определенный набор действий и решений, предпринятых организацией для опре-

деления миссии, целей и задач банка и их достижения.

Результаты стратегического планирования и управления носят долговременный характер и играют кардинальную роль в развитии банка. Вместе с тем существует принципиальная разница между стратегическим планированием и управлением. Если стратегическое планирование - это формирование перспективных планов кредитной организации, то стратегическое управление - это достижение долгосрочных результатов на основе этих стратегических пла-

нов⁸. Следовательно, стратегическое управление - это более широкое понятие, включающее стратегическое планирование.

Поскольку стратегическое планирование есть органически структурный неразрывный элемент управления, часть его важнейшей функции, вполне обоснованно говорить о том, что стратегическое планирование - центральное звено в системе управления деятельностью банка, которое учитывает всю специфику его деятельности и удовлетворяет потребности всех сторон участников процесса.

Поступила в редакцию 10.03.2007 г.

⁸ См.: Предприятия и банки: Взаимодействие, экономический анализ, моделирование / Н.Е. Егорова, А.М. Смулов. М., 2002. С. 32.