

Разработка процедуры стратегического планирования в сфере банковского предпринимательства

© 2009 Т.Н. Адамов

Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы

В статье обосновано, что стратегическое планирование - это сущностная составная часть процесса стратегического управления в сфере банковского предпринимательства. Его результатом является установление долгосрочных целей и выработка планов текущей деятельности, направленных на их достижение.

Ключевые слова: стратегическое планирование, банк, конкуренция, этап, экономика.

Формальное планирование может принести существенную пользу банкам. Оно требует четкой постановки задач и установления приоритетов, обеспечивает единство общей цели внутри банка и способствует строгой координации усилий по избранным направлениям, значительно уменьшает риск принятия неверных решений, повышает готовность банка к внезапным изменениям рыночной ситуации. Особую значимость банковское планирование приобретает в условиях усиливающейся банковской конкуренции и при стремлении банков повысить эффективность своих операций. Не только план как формальный документ, но и сам процесс планирования побуждает руководство заглянуть в будущее, распознать проблемы и найти способы их решения.

Зарубежная банковская индустрия стала пользоваться планированием как инструментом в 1960-е гг. С тех пор банки разработали необходимые системы поддержки, одним из инструментов которой является прогнозная модель. При этом важность планирования признается сейчас всеми банкирами мира. Опыт Японии показывает, что от времени, затраченного на планирование, зависит продолжительность работ, их качество. Тем более парадоксальным кажется факт, что банкиры России пошли сейчас на принижение роли планирования. Недостатки планирования, обусловленные преобладавшим ранее централизованным авторитарным стилем управления в банках, не должны быть причиной отказа от составления банковских планов в России. Необходимость банковского планирования диктуется сейчас особенностями наших финансовых рынков.

Как показывает зарубежный опыт, приход планирования в банки был вызван конкуренцией в банковском деле. В 1960-е гг. банковская конкуренция вышла на международный уровень в связи с усилением международных связей. Появились новые финансовые рынки, которые изменили характер финансирования. Банки стали диверсифицировать свою продукцию и услуги.

Возникли новые финансовые институты, конкурирующие с банками по оказанию финансовых услуг.

Планирование является многоуровневой деятельностью, различают следующие его виды: стратегическое; тактическое; финансовое.

Стратегическое планирование - это деятельность верхнего уровня управления, которая отражается в идеях, концепциях, задачах, подходах. Оно формулирует широкие идеи и цели, развивает стратегии (определяет пути и средства достижения целей). Благодаря стратегическому планированию определяется перспектива развития учреждения, разрабатывается концептуальная основа для принятия кардинальных решений в части будущих рынков, продукции, структуры, прибыльности и профиля риска банка. Но стратегический план не отличается подробностями.

Роль стратегического планирования неоднородна в разной среде. Если условия мало меняются, то роль его незначительна. Достаточно внести небольшие коррективы, и прежний успех в банковской деятельности обеспечен. Роль стратегического планирования возрастает в следующих ситуациях:

- если среда быстро меняется, особенно после длительного периода стабильности; если банки должны изменить конкурентную позицию и финансовый профиль, пытаясь диверсифицировать операции по традиционному бизнесу и внедрить операции по новому бизнесу;

- если банк реконструировался и намерен изменить характер своих рынков, операций и управления.

Тактическое планирование ориентируется на конкретные мероприятия, представляет собой второй уровень планирования. Оно реализуется в форме конкретного плана действий (мероприятий) для достижения конкретной цели и является поддержкой стратегического плана.

На третьем уровне планирования осуществляется финансовое планирование и разработка

бюджетов, где определяются финансовые показатели для конкретизации целей, стратегий и заданий плана. Эти показатели служат надежным средством контроля за показателями деятельности банка в предстоящем году.

Процесс составления бюджета является неотъемлемой частью процесса управления риском, потому что он определяет ряд оперативных параметров и границ (стандартов) для всех подразделений, на основании которого может осуществляться ежедневный мониторинг. Отклонение от норматива, установленного в бюджете, сигнализирует о том, что риск банка может отклониться от приемлемого в бюджетном году уровня.

Ответственность за планирование лежит на руководстве, а также на линейных руководителях на уровне подразделов и более мелких подразделений. Они трансформируют корпоративные стратегии и финансовые задачи в систему рыночных приоритетов, связанных с конкретным направлением их деятельности.

На уровне банка в целом планирование начинается с определения сверхзадачи (миссии) и постановки конкретных задач в увязке с имеющимися возможностями и ресурсами. На уровне структурных подразделений цели, задачи, стратегии, рыночные приоритеты сравниваются с корпоративной стратегией с тем, чтобы в рамках общих оперативных планов банка увязать общепанковские интересы и интересы подразделений.

В составлении оперативного плана принимают участие все подразделения. Процесс планирования носит итеративный характер с многочисленными возвращениями, повторениями операций, пересмотром решений и т.д.

В банковском стратегическом плане находят отражение исходные условия и оценка среды, в которой банку предстоит действовать; приоритеты рынка, под воздействием которых происходит распределение средств; оценка сильных и слабых сторон банка, возможностей и опасностей; коррективы стратегии в целях реализации рыночных возможностей; выбор времени стратегических действий, а также ожидаемые результаты.

Возможны два подхода к стратегическому планированию. Традиционный подход предполагал разработку стратегии высшим руководством банка. Он основывался на концепции предсказуемости изменений ситуации на рынке. В основу нового подхода положен ориентир на стратегическое мышление большинства - исполнителей плана. Суть его состоит в следующем: разрабатывается множество различных вариантов дальнейшего развития банка, а принимается один,

самый результативный. В данном случае тот, кто разрабатывает стратегию, тот ее и реализует. Или возможен такой вариант. Стратегии разрабатываются параллельно на всех уровнях банка в рамках общей задачи организации, а затем вырабатывается интегрированная стратегия. В нее можно вносить коррективы на основе постоянного наблюдения за ситуацией на рынке.

Первый этап стратегического планирования - постановка задач банка и выбор миссии. Миссия банка - его основная задача (сверхзадача). Миссия каждого банка отличает его от конкурентов в глазах клиентов и служащих банка. Четкое определение миссии воплощается в четкие намерения, юридические нормы, практические рекомендации.

Вторым этапом формирования стратегического банковского плана является установление целей в соответствии с миссией банка. К целям предъявляются такие требования: конкретность и измеримость, ориентация во времени, достижимость, совместимость целей банка в целом и его организационных единиц.

При установлении целей следует учитывать сдерживающие факторы и возможности среды, требования пайщиков, внутренние ресурсы и общую культуру банка. Определив множество стратегических целей, нужно установить их приоритеты, ранжировать, ибо не все их следует решать одновременно.

Третьим этапом стратегического планирования является разработка стратегии развития на основе анализа исходного положения рынка. Для этого выявляется обслуживаемый рынок, оцениваются рыночно-производственные характеристики сегментов и привлекательность рынка.

Определение обслуживаемого рынка - это его сегментация, выявление нужд выбранных клиентов и возможностей банка в их удовлетворении, подсчет и изыскание необходимых ресурсов.

При изучении услуг банка оценивается степень дифференциации услуг на рынке, степень их капиталоемкости, доходности, степени риска, целесообразность и возможность введения новых услуг, возможность интеграции новых услуг с другими банковскими продуктами. Оценка конкуренции проводится по показателям доли рынка, приходящейся на данный банк, по наличию ресурсов, стоимости услуг, квалификации служащих, качеству услуг и их цене, состоянию маркетинга и т.д.

Среда характеризуется по экономическим, политическим, технологическим, демографическим и культурным тенденциям. По данным, полученным в результате анализа рыночно-произ-

водственных характеристик, следует оценить относительную привлекательность каждого из рынков, где действует банк. Для этого исследуется ряд показателей: размер банка; сложившиеся и предполагаемые темпы роста рынка; общее количество клиентов и относительная их мощь; тенденции в концентрации клиентов; важность услуги для клиента; принятие клиентами решений о приобретении банковских услуг; частота приобретения услуг; процесс доведения услуг до потребителей; финансовые характеристики клиентов; степень дифференциации услуг на рынке; относительная капиталоемкость услуг и их доходность; тенденции доходности; возможности и реакция клиентов на введение новых услуг; число конкурентов, тенденции в разделении сфер их влияния; степень концентрации конкурентов, барьеры схождения на рынок и выхода из него и др.

Четвертый этап стратегического планирования - оценка факторов, воздействующих на стратегию банка. К таким факторам относятся:

- факторы микросреды (внутрибанковские отношения, отношения с поставщиками и с посредниками, с конкурентами и клиентами, отношения с контактными аудиториями);
- факторы макросреды (демографические, технологические, политические, экономические, культурные и природные). Факторы, в свою очередь, можно классифицировать как положительные, открывающие хорошие рыночные возможности, и отрицательные, представляющие собой рыночные опасности.

Пятый этап стратегического планирования - оценка опасностей и возможностей. На данном этапе не только выявляются опасности и возможности, но и определяется их размер, а также перекрестное влияние сильных и слабых сторон банка. Для этого, как правило, строится матрица установленной формы, позволяющая проследить характер их взаимодействия, определить плюсы и минусы, наметить меры по улучшению положения банка.

На шестом этапе следует определить относительное положение каждого альтернативного направления деятельности банка. С этой целью также удобно пользоваться матричной формой записи.

Выбирается лучшая стратегия в зависимости от миссии и целей банка, перспектив развития, внутренней культуры банка, знаний прежних стратегий, факторов среды, приемлемого уровня риска, воздействия держателей акций банка, хотя, в сущности, все эти альтернативы можно свести к четырем (ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание трех альтернатив). Со-

четание трех альтернатив характерно для деятельности банка на нескольких рынках, а при работе на одном рынке возможны три первые альтернативы.

Седьмой этап планирования - корректировка стратегии в связи с изменением рыночных условий и конкретизацией стратегических планов планами действий. Ключевые переменные закладываются в стратегическом плане, а изменения в регулируемые факторы вносятся в план действий, разрабатываемый в развитие стратегического плана. План действий, в свою очередь, конкретизируется в программах действий. К регулируемым факторам, учитываемым в плане действий, относятся: сегментация рынка и изменения по следующим направлениям: широты охвата обслуживаемого рынка; набора предоставляемых услуг; темпов и масштабов внедрения новых продуктов; качества продуктов; методов реализации продуктов, цен на услуги, уровня продаж, способов охвата рынка, производительности, результативности и эффективности деятельности банка.

Программа действия включает в себя цель, сроки и порядок осуществления мероприятий, руководителю за осуществлением, ответственного исполнителя, общую потребность в средствах, персонале и ресурсах, дополнительную потребность в людских ресурсах и оборудовании, ожидаемую прибыль от реализации программы.

На восьмом, заключительном, этапе планирования определяются финансовые результаты. В основу этих расчетов кладутся цели банковской стратегии и осуществляется их коррекция в соответствии с выявленными в ходе стратегического планирования факторами, способными оказать положительное и отрицательное влияние.

Таким образом, стратегическое планирование - это тот элемент в системе, который может обеспечить сравнительно стабильное существование всей банковской системе, включая средние и небольшие банки. Главное - использовать его последовательно, соотносить как с внешними обстоятельствами, так и с внутренней средой, 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 и есть главная задача банков и в то же время гарантия их преуспевания.