

x/



БИБЛИОТЕКА ЦЕНТРА ИССЛЕДОВАНИЙ ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ И РАСЧЕТОВ



Strategy

Marketing

Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология

Н.А. ТЫСЯЧНИКОВА, Ю.Н. ЮДЕНКОВ

STRATEGY

КНОРУС



www.fkinform.ru



Библиотека Центра исследований
платежных систем и расчетов

Юрий Юденков

**Стратегическое планирование в
коммерческих банках: концепция,
организация, методология**

«Центр Исследований Платежных Систем и Расчетов»

2013

Юденков Ю. Н.

Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология / Ю. Н. Юденков — «Центр Исследований Платежных Систем и Расчетов», 2013 — (Библиотека Центра исследований платежных систем и расчетов)

Невозможно вести бизнес в долгосрочной перспективе, если среди сотрудников, руководства и владельцев нет единства в понимании того, куда и почему движется банк, какова его стратегия. Стратегия очень важна, но, к сожалению, большинство банковских работников и топ-менеджеров даже не подозревают, что они ничего не знают о стратегии... С чего начинается стратегия? Кто ее должен разрабатывать и как организовать процесс? Какова структура стратегии и что должно входить в основные разделы? Как строить стратегическую модель? С чего начинать внедрение? Как мотивировать персонал? Зачем нужен аудит стратегии? Каковы последствия отказа от стратегического планирования? Ответы на эти и многие другие вопросы нашли свое отражение на страницах настоящего издания. Практическая ценность и оригинальность книги состоит в том, что она не просто дает максимально широкое представление о стратегическом планировании в банке, систематизирует обширный спектр информации в этой области, но и рассматривает его через призму практического применения. По замыслу авторов, читатель сможет не просто получить комплексное знание о стратегическом планировании, но и использовать его в системе управления банком.

© Юденков Ю. Н., 2013

© Центр Исследований Платежных
Систем и Расчетов, 2013

Содержание

Предисловие	6
Введение	9
Глава 1	12
1.1. Стратегическое управление. Стратегическое планирование в системе управления банком	12
Исторические предпосылки развития стратегического управления	12
Стратегическое управление и стратегическое планирование	16
Стратегическое планирование в коммерческих банках	18
1.2. Этапы стратегического планирования	24
Этапы разработки стратегии	26
Бизнес-планирование	30
Бюджетирование	33
1.3. Виды стратегий в кредитной организации, цели и особенности их разработки	38
Глава 2	47
2.1. Типовая структура стратегии: ключевые разделы и их предназначение	47
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Наталья Александровна Тысячникова, Юрий Николаевич Юденков Стратегическое планирование в коммерческих банках. Концепция, организация, методология

Предисловие

Тематике стратегического планирования посвящен не один десяток книг, термин «стратегия» используется повсеместно, во всех сферах общественных отношений, необходимость и важность стратегии признают все – от рядовых сотрудников до руководителей высших звеньев управления. При этом некоторые простые, на первый взгляд, вопросы в области стратегического планирования способны поставить в тупик многих специалистов, вплотную занимающихся этой тематикой. Например, зачем нужен стратегический менеджмент, как должна функционировать система стратегического планирования, с чего начать, чтобы разработать, а затем внедрить стратегию, каковы этапы этого процесса и как организовать взаимодействие всех служб и систем банка для их реализации, какие риски сопровождают исполнение стратегии, как мотивировать персонал на принятие ответственности за свои действия и т.д.

Представленная читателю книга Тысячниковой Н.А. и Юденкова Ю.Н. посвящена как раз этим вопросам, формирующим основу эффективного управления кредитных организаций. Отличительной особенностью книги является то, что такая обширная тема, как стратегическое планирование, представлена в ней емко, лаконично и одновременно комплексно – от А до Я. Этот факт в сочетании с понятным языком изложения делает книгу интересной и полезной как для специалистов, вовлеченных в тематику стратегического планирования, так и для интересующихся ею.

В последние годы наблюдаются глубокие изменения в банковском деле, связанные с ускоряющейся интеграцией и дерегулированием международных финансовых рынков, быстрым развитием информационных и коммуникационных технологий, секьюритизацией, обострением конкуренции и возрастающими требованиями клиентов к соотношению между качеством и ценами услуг. И если до кризиса лидером оказывался тот банк, который быстрее внедрял у себя новую услугу, то сейчас конкуренция на банковском рынке стала борьбой стратегий.

Как известно, стратегия банка – это концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи и пути их достижения. Она 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.

Успех стратегии предопределяется двумя факторами. Первый – поддержка высшего руководства, второй – обширная база исследований. Чтобы эффективно конкурировать, банк должен постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других аспектах. Этот фактор позволяет стратегии оставаться целостной в течение длительного периода времени и быть достаточно гибкой, чтобы при необходимости можно было осуществить ее модификацию и переориентацию.

Стратегию следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность банка в течение продолжительного периода времени, с учетом того что конфликтная и посто-

янно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Стратегическое планирование в банках применимо к любой проблеме, которая связана с глобальными целями банка, ориентирована на будущее, затрагивает внешние факторы, влияющие на результаты деятельности банка. Стратегическое планирование не может существовать вне стратегического управления, которое представляет собой динамическую совокупность управленческих решений, основывающихся на единой базе – стратегии.

Авторы последовательно отвечают на ключевые вопросы стратегического планирования, дают ясное и четкое видение его функционирования в банке. Таким образом, читатель может сформировать представление о стратегическом планировании как о системе, взаимосвязанной со всеми системами управления в банке и оказывающей влияние на будущее банка.

Следуя логике повествования в книге, отмечу ряд интересных моментов, которые, на мой взгляд, помогают сформировать представление о ее содержании.

Во-первых, авторы наглядно демонстрируют, что стратегия в банках разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления: на корпоративном уровне, на уровне бизнес-единиц, на функциональном уровне, на уровне каждого сотрудника (через систему ключевых показателей эффективности). Выбор вида стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития банка, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, ситуационный анализ и другие инструменты, которые подробно рассматриваются авторами.

Во-вторых, структура документа не является жестко регламентированной и зависит от этапов разработки стратегии и полученных в ходе этого процесса выводов. Так, если стратегия разрабатывается для внутреннего пользования и для целей стратегического развития банка, ее структура детализирована и содержит разделы, подробно описывающие ключевые бизнес- и управленческие процессы банка. Если же акционеры банка намерены привлечь в капитал инвесторов (стратегических и /или портфельных) или полностью продать свои доли участия в банковском капитале, то стратегия может быть формализована в «сжатом» формате – содержать основные направления, ключевые показатели деятельности банка, клиентскую базу – подробный обзор его сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, детальное описание динамики развития внешней среды и рыночной позиции банка в наиболее выгодном для заказчиков свете, а также показатели роста стоимости банка, призванные наглядно продемонстрировать инвестору привлекательность вложений в банковский бизнес. В своей книге авторы предлагают, по меньшей мере, три вида структур документа стратегии и обосновывают каждую из них.

В-третьих, неотъемлемым компонентом системы стратегического планирования является система ключевых показателей эффективности деятельности банка (далее – KPI), которую в разных источниках называют также системой сбалансированных показателей эффективности. KPI формируется на уровне видения акционерами развития банка (высокоагрегированный уровень), затем каскадируются на уровень стратегического финансового плана (средний агрегированный уровень), далее – на уровень бизнес-планов по видам и направлениям бизнеса банка, банковским продуктам и услугам, до уровня подразделений и сотрудников. В книге наглядно демонстрируется не только весь процесс составления и каскадирования KPI, но и механизм инкорпорирования его в систему мотивации персонала. Раскрывается тот факт, что KPI служит весьма удобным инструментом для внедрения стратегии, а также мониторинга и контроля этого процесса.

В-четвертых, в книге затрагивается не изученный в должной мере, но весьма существенный риск банковской деятельности – стратегический риск. В монографии авторы попытались

ответить на вопросы что представляет собой стратегический риск, как его выявить, как рассчитать возможные убытки, как строить систему управления им.

В-пятых, поскольку ни одна система управления априори не является идеальной, система стратегического планирования так же, как и другие системы управления должна подвергаться аудиту и контролю со стороны независимого подразделения внутреннего контроля – службы внутреннего контроля (далее – СВК). Использование потенциала СВК в целях стратегического менеджмента также является предметом для рассмотрения в книге.

СВК традиционно фокусировалась на функциях аудита операций банков. После пересмотра Базельским комитетом по банковскому надзору статуса СВК ее роль в деятельности кредитной организации существенно возросла – СВК рассматривается теперь и как надзорный орган для банка, и как стратегический партнер для его акционеров.

СВК, традиционно обладая полным объемом информации о требованиях регулятора и находясь в эпицентре происходящих и готовящихся изменений в банковском законодательстве, может оказать существенную помощь при разработке конкретных стратегических мероприятий в области развития системы риск-менеджмента банка, повышения эффективности затрат, учету надзорных требований (действующих и предполагаемых к введению Банком России) и калибровке стратегической финансовой модели на предмет надзорных ограничений. При этом согласно замыслу Базельского комитета СВК не выступает в роли разработчика этих вопросов, а является лишь консультантом по ним.

Возвращаясь к книге, отмечу, что стратегическое планирование в ней представлено как многогранная, многофакторная, сложная система, но тем не менее доступная для внедрения в рамках любого банка, любой организации. В этом заключается практическая ценность и оригинальность издания. В книге последовательно раскрываются вопросы сущности стратегического планирования, его роли в системе управления банка и возможности использования для определения стратегических направлений развития банка в современных экономических условиях.

К сожалению, сегодня в российской банковской практике лишь немногие банки признают необходимость стратегического планирования, большинство банкиров отрицают это, находя себе в оправдание множество причин – и непредсказуемость развития макросреды, и нехватку грамотных специалистов-разработчиков, и якобы отсутствие ресурсов для развития банка. Однако на самом деле причина одна – отсутствие понимания того, что же, собственно, представляет собой полноценный документ стратегии банка и для чего он нужен. Уверен, что настоящая книга поможет многое прояснить и объяснить в области стратегического планирования и теоретикам, и практикам банковского дела, она своевременна и актуальна.

**Заведующий лабораторией монетарных исследований
Института народно-хозяйственного прогнозирования РАН
Научный руководитель Центра банковского мониторинга,
доктор экономических наук
О.Дж. Товтвань**

Введение

Нестабильность ситуации на международных финансовых рынках, ухудшение экономики стран, которые долгое время считались развитыми, падение рейтингов крупнейших транснациональных финансовых институтов, кризис антикризисных программ и инструментов воздействия – эти и многие другие факторы внешней среды оказывают критическое влияние на банковскую систему.

В таких условиях наличие программы действий для банка, как и для любой организации, является не просто необходимым условием для достижения целей и задач, а залогом выживания. Такой программой является документ стратегии развития банка на несколько лет. В документе детально прорабатываются возможные сценарии развития макросреды и соответственно поведение банка на рынке, направления его деятельности, качественные и количественные ориентиры развития, конкретные мероприятия по их внедрению, задается необходимая аналитическая основа для мониторинга и контроля принятия управленческих решений. В результате формирования стратегии все подразделения банка, все руководители и сотрудники «двигаются» в одном направлении – в направлении реализации целей и задач, обозначенных в стратегии развития. Это позволяет исключить в повседневной деятельности банка растерянность, разнонаправленность решений и действий, минимизировать внутрибанковское лобби, предсказать риски и принять своевременные меры по их снижению, т.е. повысить управляемость банком. Наличие стратегии выгодно и акционерам – их представления о будущем банка становятся реальностью, и сотрудникам банка – они получают четкое представление о стратегических целях и задачах банка и о том, что необходимо делать конкретно им.

Разработка и реализация стратегии процесс непрерывный, требующий организации специальной системы – системы стратегического планирования. Система охватывает весь банк – каждого сотрудника, каждого руководителя.

Цели, действия и решения, фиксируемые системой стратегического планирования, выстраиваются в иерархию по приоритетам, имеют единую направленность, являются конкретными, измеримыми, достижимыми и соотносятся с конкретным сроком реализации. Все мероприятия, предусматриваемые в процессе стратегического планирования, обосновываются с точки зрения потребности в них, наличия у банка финансовых и нефинансовых ресурсов для их проведения, выгоды для банка.

Наличие у кредитной организации стратегии развития является и одним из ключевых факторов риск-ориентированной системы управления, описанных в рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору (Базель II), курс на которые уже давно взят зарубежными банками. От принятия стратегических решений зависит будущее банка, и это очевидный и общепризнанный факт.

Однако в России лишь немногие кредитные организации – в основном это банки с иностранным капиталом и отдельные государственные банки – имеют «работающую» стратегию и полноценную систему стратегического планирования¹. Остальные банки вынуждены подстраиваться под них, «подбирая» клиентов и партнеров, которые не входят в сферу интересов «банков со стратегией». По опросу, организованному Ассоциацией региональных банков России в марте текущего года, 12 из 73 банков-респондентов не считают необходимым разрабатывать долгосрочные (стратегические) планы.

Иногда стратегии все-таки разрабатываются этими банками, но для демонстрации зарубежным партнерам и (или) потенциальным инвесторам и Банку России. В таких документах редко можно обнаружить что-либо полезное для кредитной организации – в лучшем случае

¹ По исследованиям компании PricewaterhouseCoopers.

стратегия представляет собой несколько десятков страниц текста (или слайдов) с абстрактным описанием макросреды и основ управления процессами банкинга, подходящими к любому российскому банку.

В результате документ кладется на полку, а банк продолжает «жить одним днем», не задумываясь об упущенных выгодах и не учитывая потерь от принятия спонтанных управленческих решений. Вопрос о необходимости разработки стратегии развития традиционно не находит отклика у российского банковского сообщества, зато вызывает все больший интерес у Банка России.

В апреле 2011 г. Банк России опубликовал Стратегию развития банковского сектора до 2015 г., ключевым акцентом которой стало развитие модели банковского управления с ориентацией на долгосрочную эффективность, что предполагает разработку долгосрочных планов развития кредитных организаций, создание стратегических комитетов при совете директоров, повышение их ответственности за принятие стратегических решений.

Сейчас российские банкиры продолжают считать разработку стратегии пустой тратой времени, ссылаясь на непредсказуемость развития макросреды, нехватку грамотных специалистов-разработчиков, нежелание вкладываться в развитие банка и еще множество похожих причин. Такое мнение характерно в основном для «временщиков», т.е. тех, кто не планирует долгосрочное развитие своего банка. Есть еще одно объяснение: очень многие банкиры, отрицая необходимость стратегического планирования, прикрывают, таким образом, отсутствие понимания того, что же, собственно, представляет собой полноценный документ стратегии банка и для чего он нужен. Главное для них, чтобы регулятор не предъявлял претензий, а поскольку жестких требований по обязательному наличию жизнеспособной стратегии в банках пока что нет, то и вопрос разработки стратегии откладывается на неопределенный срок.

Между тем отсутствие или игнорирование стратегического планирования, нежизнеспособность документа стратегии развития банка являются основным источником стратегического риска, убытки от которого исчисляются внушительными суммами.

Настоящее издание адресовано широкой аудитории специалистов банковского дела, работающих в коммерческих банках, в органах банковского регулирования и надзора и обучающихся по специальности банковского менеджмента.

Книга охватывает весь спектр вопросов организации и эффективного функционирования системы стратегического планирования с учетом современных тенденций, передового опыта зарубежных банков, а также последних изменений в требованиях банковского надзорного органа.

Практическая ценность и оригинальность издания состоят в том, что вопросы формирования эффективной системы стратегического планирования рассматриваются в нем с точки зрения их практического применения и в увязке с другими системами управления банком. В книге последовательно раскрываются вопросы сущности стратегического планирования, его роли в системе управления банком и возможности использования для определения стратегических направлений развития банка в современных экономических условиях.

Наряду с общими вопросами, связанными с сущностью стратегического планирования и его интеграцией в систему управления банком, авторы издания раскрывают этапы стратегического планирования, цели и виды стратегий, их взаимосвязь и интеграцию в единую систему управления банком.

Книга фокусирует внимание на методологических основах разработки стратегии развития, в том числе основных ее разделах: анализ и прогноз макросреды по нескольким сценариям, определение стратегических направлений развития банка, построение финансовой модели и формулирование бизнес-стратегии, стратегии развития управленческих систем и систем поддержки и обеспечения банка. Подача материала такова, что его можно использовать

в качестве руководства при разработке стратегии как банком, так и консультантами, работающими в области стратегического консалтинга.

В книге также раскрывается организация процесса разработки стратегии банка начиная с этапа инициации и алгоритма взаимодействия подразделений банка и сфер ответственности и заканчивая согласованиями документа. Внимание уделяется и конкретным мероприятиям по внедрению стратегии, в том числе популярной, но не до конца изученной российскими банками системе ключевых показателей деятельности и ее имплементированию в систему мотивации персонала, а также системе стратегических инициатив. Отдельная глава посвящена такому важнейшему вопросу, как аудит стратегического планирования и управление стратегическим риском.

В книгу включены практические рекомендации и примеры по разработке, внедрению и мониторингу стратегии развития банка, составлению внутрибанковских регламентов, сопутствующих процессу стратегического планирования.

Глава 1

Стратегическое планирование как необходимое условие для развития организации

1.1. Стратегическое управление. Стратегическое планирование в системе управления банком

Для того чтобы получить полное представление о стратегическом планировании, о его важности не только для банка, но для любой организации, необходимо понять историю его возникновения, этапы эволюции управленческой мысли, которая привела в конечном итоге к совершенно новой концепции корпоративного управления – стратегическому управлению.

Следует отметить, что стратегическое планирование является только частью стратегического управления, во главу угла которого положены стратегия и принятие управленческих решений через призму стратегического анализа.

Далее приводится краткое описание исторических предпосылок возникновения и дальнейшего развития стратегического управления, а также той роли, которое оно должно играть в кредитной организации. Стратегическое управление сформировалось в системах управления производством, в крупных промышленных корпорациях и только потом было взято на вооружение банками как наиболее прогрессивное, оказывающее очевидный положительный эффект на результаты деятельности. В этой связи эволюция формирования стратегического управления будет описана на примере промышленных организаций.

Исторические предпосылки развития стратегического управления

Возникновение и развитие стратегического управления как основного фактора успеха хозяйствующих субъектов принято описывать на примере США² – страны, в которой на протяжении длительного периода времени развивалась одна и та же форма экономического устройства.

Инфраструктура для развития промышленности сформировалась в США к 80—90-м гг. XIX в., образовав общеамериканский рынок. Период с 1820 до 1900 г., получивший название *промышленного переворота*, отличался необычайной динамичностью стратегий. Хозяйствующие субъекты были нацелены на создание новых промышленных технологий, обеспечение соответствующей организации производства и завоевание своей доли рынка. Концепции конкуренции в ее современном понимании до 1880 г. не существовало. Согласно ранним представлениям, конкурировать – это значит добиваться подавления или поглощения соперника, но никак не соперничать с ним на рынке на равных правах.

Начало XX в. ознаменовало переход к развитию и консолидации производственной структуры, созданной в период промышленного переворота. Эта новая тенденция, продолжавшаяся до 30-х гг., получила название *эпохи массового производства*. Главные задачи предпринимательской деятельности состояли в разработке и усовершенствовании механизма массового производства, снижавшего издержки выпуска продукции. Фирма, предлагавшая стандартный продукт по самой низкой цене, должна была непременно выиграть.

² Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989.

Соответственно сложностей в формулировке стратегических целей не существовало. Отрасли были четко разграничены и большей частью имели хорошие перспективы роста. Сблазну перейти границы отрасли и заняться новыми видами деятельности поддавались только самые предприимчивые фирмы. Большинство довольствовалось собственными перспективами роста. Все внимание управляющих сосредоточивалось на эффективной работе производственного механизма. Так выработался тот набор управленческих представлений, подходов и предпочтительных решений, который позже получил название «производственный стереотип».

Политический и социальный контроль был минимальным. Государство редко вмешивалось в дела свободного предпринимательства. От него ждали при необходимости мер экономического протекционизма. В тех случаях, когда предприятия шли на скандальные нарушения общественных норм, государство отвечало ограничениями свободы действий предпринимателей такими мерами, как законодательное запрещение соглашений и сговоров между предприятиями. Но такие случаи были редкостью, обычно внешние границы предпринимательского сектора не нарушались.

К началу 30-х гг., в предкризисный период, спрос на основные потребительские товары был близок к насыщению. Компании были вынуждены переключать внимание с производства на рынок. Введение принципа ежегодной смены моделей символизировало переход от стандартного продуктового ряда к дифференцированному. Главные задачи управления сместились в сторону рыночной ориентации, предполагающей продвижение продукции на рынок, рекламу, организацию сбыта и другие способы воздействия на выбор потребителей.

Потребовалось иное отношение к задачам управления: теперь они выходили за рамки компании. Изменилось также соотношение влияния различных групп управляющих, и внутрифирменная борьба за власть стала достаточно частым явлением. Но и там, где не было такой борьбы, управляющие сопротивлялись переменам, так как последние вели к психологически тягостной необходимости переучиваться, приобретать новые навыки, развивать новые подходы к решению проблем, менять установки и мириться с тем, что будущее характеризовалось все более высоким уровнем неопределенности.

Основное внимание уделялось текущим характеристикам продукции и рынков, а не заботе о потенциале для поддержания уровня прибылей в будущем. Этот этап развития рыночной экономики получил название *индустриальной эпохи*.

В индустриальную эпоху импульсы, радикально менявшие обстановку, исходили главным образом от фирм, бравших на себя ведущую роль и задававших как стиль, так и темп прогресса. Разумеется, предпринимательская инициатива иногда вызывала невидимую цепь негативных последствий, временами приводивших к потере контроля и в итоге к периодическим кризисам, которые рассматривались как издержки свободы конкуренции.

Планы развития предприятий строились путем внесения поправок в объем и структуру доходов (расходов), производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности. Внимание управляющего целиком концентрировалось на делах бизнеса, заботах его собственного хозяйства. Его редко беспокоили такие проблемы, как таможенные тарифы, валютные курсы, разница в темпах инфляции, культурные различия и политические меры, принимаемые с целью закрытия доступа на рынки. Научные исследования и разработки были управляемым инструментом повышения эффективности производства и улучшения качества продукции. С обществом и государством, которые, правда, все резче выступали против монополистических тенденций и сговоров конкурентов, отношения строились как дружеское партнерство. Однако в условиях нарастания темпов изменений такой тип управления оказался неприемлемым.

С середины 50-х гг. началось ускоренное развитие рынков, событий, которые стали менять границы, структуру и динамику предпринимательства. Перед фирмами все чаще вста-

вали новые и неожиданные задачи. Экономика вступала в *постиндустриальную фазу* своего развития.

Инфляция, растущие ограничения со стороны государства, недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, технологические прорывы, меняющиеся трудовые отношения – ко всем этим переменам вначале относились как к чему-то, что вынуждает отвлечься от интересов дела, что «должно быть сглажено и преодолено путем изучения рынков и организации сбыта».

Сопrotивляясь переменам, компании нередко создавали разрыв между своим поведением и жесткими требованиями своего окружения. Компании продолжали сосредоточиваться на маркетинге и не замечали изменений в области технологии и новых политических условий; она все еще опиралась на аналогии с прошлым, но опыт уже не мог служить руководством для будущего. Планирование осуществлялось на основе простой экстраполяции данных. На основе контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы компании: производства, маркетинга, снабжения и т.д.

Однако этого было недостаточно, поскольку основой перемен являлось достижение обществом нового уровня экономического благосостояния. Удовлетворение первичных жизненных потребностей и рост дохода, которым потребитель может распоряжаться по своему усмотрению, изменили характер потребительского спроса. Общество нуждалось уже не в количественных, а в качественных характеристиках уровня жизни. Все чаще оказывалось, что крупномасштабная организация индустрии становится угрозой как для экономической эффективности, будучи очагом монополистических форм хозяйствования, так и для демократии, будучи оплотом государственно-промышленных комплексов. Крупные предприятия стали подвергаться нападкам по поводу того, что они применяют нечестные способы наживы, что им не хватает творческой энергии, что, увеличивая масштабы деятельности, они не в состоянии поднять ее эффективность. Нападкам стала подвергаться и практика поглощения фирм, так как в этом усматривалось разрушение конкуренции. Значение философии роста, служившей бесспорным ориентиром для социального поведения, стало снижаться.

Управление компаниями начало приобретать все большую проактивность – экстраполяция показателей сменилась прогнозированием изменений и определением реакции на них путем выработки соответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны:

- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- альтернативность решений.

В 1980-х годах темп перемен стал таким, что их стало невозможно сразу предусмотреть. Социально-политические связи компании с ее окружением, которые в индустриальную эпоху не могли даже раскрыться, становятся для нее источником жизнеобеспечения. Их значение возрастает потому, что через этот канал поступает информация и выясняются ориентиры для поисков новых видов коммерческой деятельности, доходят сигналы об опасных ограничениях для предпринимательства и предъявляются новые социальные требования к компании.

Теперь критерием успеха стали многосторонние знания не только в области предпринимательства, но и в области государственного управления финансами, общеэкономической теории, социально-поведенческих принципов и т.д.

Потребовались изменения в принципах и инструментах управления – субъекты хозяйствования постиндустриальной экономики столкнулись с необходимостью перехода к управлению на основе гибких экстренных решений или стратегическому управлению.

Отличительными чертами такой системы управления являются:

- акцент на внедрении стратегических решений и интеграцию управленческих действий;

- децентрализация и демократизация управления;
- рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках;
- рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;
- использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.

Стратегическое планирование внедрялось медленно и трудно в течение 20 лет, но теперь и оно все шире входит в практику хозяйствующих субъектов всех отраслей экономики, включая банковскую систему.

Отличие стратегического управления от других видов управления заключается в разной трактовке будущего. В системе стратегического управления не считается, что будущее можно изучить с помощью экстраполяции. Пространство деятельности хозяйствующего субъекта становится более объемным, оно включает в себя как основные элементы внутренней среды, так и внешние аспекты: социальные и политические факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и т.д. Кроме того, долгосрочные цели компании в стратегическом управлении перестают быть простым отражением условий текущей деятельности, а оказываются результатом анализа изменений во внешней и внутренней среде компании. Отличием стратегического управления также является его вариативность, т.е. разработка альтернативных версий развития будущего компании. Управление на основе гибких экстренных решений преимущественно требуется тогда, когда перед компанией стоят реальные угрозы со стороны внешней среды, которые предположительно могут проявиться гораздо в более короткие, чем период планирования, сроки. В данной ситуации руководству компании приходится решать проблемы по мере их поступления, подготавливать стратегические решения, а в отдельных случаях вести свой бизнес в труднопредсказуемой окружающей среде (в условиях стратегических неожиданностей).

Термин «стратегическое управление» был введен для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде. Итак, предпосылками, определяющими актуальность разработки концепции стратегического управления, стали такие факторы, как:

- интеграционные процессы, которые привели к образованию финансово-промышленных групп;
- глобализация бизнеса. Транснациональные компании рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения; и происходит стандартизация потребления. Продукция транснациональных компаний – Siemens, Sony, Procter&Gamble, Panasonic и множества других – продается во всех странах мира. Противостоять натиску транснациональных компаний можно только аналогичными методами, т.е. разрабатывая стратегию в конкурентной среде;
- возросла роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач;
- усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность внезапных изменений, их непредсказуемость.

В данной ситуации исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечило адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления предприятием. Разработка идей стратегического планирования и управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs и Grager (1971), Ansoff (1972),

Shcendel и Nathen (1972), Irwin (1974), а также отечественных экономистов Г.Л. Азоева, О.С. Виханского и др.

Стратегическое управление и стратегическое планирование

Стратегическим управлением³ называют управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует деятельность организации на запросы клиентов, гибко реагирует на своевременные изменения в деятельности, отвечающие вызовам макросреды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, и проводит эти изменения, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе и достигать при этом своих целей.

Объектами стратегического управления являются как организации, в том числе кредитные, так и отдельные их функциональные зоны.

Предметом стратегического управления являются:

- задачи, связанные с реализацией стратегических целей организации;
- задачи и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но на текущий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме;
- задачи, связанные с внешними факторами (макросреда), которые являются неподконтрольными организации.

Ключевые **отличия** оперативного управления от стратегического заключаются в следующем. Во-первых, изменяется основная цель (приоритеты) организации – от выпуска товаров и услуг в краткосрочной перспективе до долгосрочного успешного развития на рынке. Во-вторых, корректируются способы достижения целей. Организация концентрирует внимание не только на эффективном использовании ресурсов, но и на поиске новых возможностей в конкурентной борьбе, адаптации и использовании в свою пользу изменений в макросреде. В-третьих, меняется отношение к человеческому капиталу организации. Сотрудник ассоциируется не просто с одним из видов ресурсов организации – он становится источником ее благополучия. В-четвертых, критерии эффективности деятельности организации измеряются не показателями прибыльности и рациональности использования производственного потенциала, а гибкостью и готовностью к изменениям.

Стратегическое управление нацеливается на решение трех вопросов: где (в каком положении) находится организация сейчас, где она хочет оказаться через *n*-е количество времени и каким способом достичь желаемого результата. Для решения первого вопроса строится соответствующая информационная платформа, содержащая аналитические оценки прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность для стратегического управления, как его ориентация на будущее, а потому требует ясного представления собственников организации того, к чему стремиться и какие ставить цели. Третий вопрос связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих вопросов. Важнейшими составляющими данного вопроса являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать данную стратегию.

Таким образом, **сущность стратегического управления** состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

³ Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989.

«Визитной карточкой» стратегического управления являются разработка и принятие конкретных стратегических решений по развитию организации. Стратегическими **решениями** называют такие управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долговременные последствия для организации.

Применительно к банкам к стратегическим решениям можно отнести реорганизацию системы управления, привлечение инвесторов в капитал, процессы слияния (поглощения), модернизацию (в сторону повышения технологичности) продуктового ряда банка, выход на новые банковские рынки и т.д.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Среди них: инновационный характер, направленность на перспективные цели и возможности, сложность формирования при условии множества стратегических альтернатив, субъективность оценки, необратимость и высокая степень риска.

К принципам стратегического управления относят следующие.

Научность в сочетании с элементами искусства.

Помимо квалификации в той области деятельности организации, по которой принимается решение, менеджер должен обладать знаниями во многих науках, быть способен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к проблеме, уметь найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых, слабых сторонах, выделить главные достоинства своей организации и использовать их.

Целенаправленность.

Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

Гибкость.

Данный принцип подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям организации, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

Единство стратегических планов и программ.

Для достижения успеха стратегические решения разных уровней управления и разных областей деятельности организации должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов организаций достигается посредством консолидации и взаимного согласования стратегий и оперативных планов структурных подразделений.

Создание необходимых условий для реализации стратегических планов и программ.

Каждое стратегическое решение должно быть направлено на реализацию стратегии развития организации. Процесс стратегического управления подразумевает создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ – формирование сильной организационной структуры, разработка системы мотивации, совершенствование структуры управления.

Как отмечалось выше, **основой стратегического управления** выступает система стратегий, состоящая из взаимосвязанных специализированных бизнес– и управленческих стратегий.

Стратегия является заранее спланированной реакцией организации на изменение внешней среды, линию ее поведения, выбранную для достижения желаемого результата. Стратегия оформляется в виде особого документа, в котором формализуются цели деятельности организации на долгосрочную перспективу, средства и способы их достижения, распределение ресурсов организации на долгосрочный период с учетом возможного изменения внешней среды деятельности и приоритетов собственников организации.

Процесс по разработке, внедрению, мониторингу и контролю реализации стратегии развития, а также процесс поддержания ее в актуальном состоянии называют **стратегическим планированием**.

Стратегическое планирование является неотъемлемой частью стратегического управления, отличаясь от него целями и масштабностью решаемых задач. Стратегическое управление подразумевает принятие решений на основе стратегически взвешенных решений по любому вопросу развития организации, а стратегическое планирование создает информационную базу для принятия таких решений.

Процесс стратегического планирования включает в себя такие функции, как прогнозирование, разработка стратегии и бизнес-планирование (бюджетирование). Прогнозирование предшествует составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов (условий) функционирования организации, на основе которого определяется возможность развития и оценки рисков деятельности организации. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (стратегический период развития), направление (тенденции будущего) и величина (существенность перемен).

С учетом результатов проведенного анализа и прогнозирования формулируется стратегия развития организации. Увязка стратегических целей организации с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бизнес-плана (бюджета). Бизнес-планирование (бюджетирование) включает в себя стоимостную оценку стратегии (разработку тактических планов) и распределение ресурсов в интересах ее реализации.

В целях организации выполнения стратегических и тактических планов разрабатываются соответствующие планы-графики, внедряется система мотивации, выстраивается система мониторинга и контроля их реализации и т.д.

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала организации, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Действия менеджеров по формированию и реализации корпоративной стратегии координируются путем согласования управленческих решений и последовательной консолидации целей и специализированных стратегий структурных подразделений в соответствии с корпоративной стратегией развития организации.

Мотивация как одна из функций стратегического управления представляет собой систему стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических целей. Мониторинг и контроль заключаются в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. При этом заблаговременно определяются угрозы, выявляются ошибки и отклонения от принятых стратегий и программ организации.

Стратегическое планирование в коммерческих банках

На сегодняшний день и учеными⁴, занимающимися проблемой стратегического планирования, и бизнесменами-практиками, непосредственно участвующими в управлении органи-

⁴ Frankenhofs, Grager, Ansoff, Shcendel, Hathen, Irwin etc.

зацией, на конкретных примерах доказана необходимость и выгодность стратегической концепции управления как наиболее успешной для реализации целей и задач и способствующей выживанию организации в постоянно меняющейся макросреде.

Доказано⁵, что организации, в которых было введено стратегическое планирование⁶, действуют намного эффективнее организаций, осуществляющих свою деятельность на основе оперативного планирования. Об этом свидетельствуют и показатели деятельности таких организаций, и факт достижения ими поставленных стратегических целей.

Не являются исключением и банки. Наглядным примером кредитной организации, успешно использующей инструменты стратегического планирования, является Сбербанк России, который за весьма ограниченный промежуток времени (два-три года) достиг стратегических целей по модернизации и техническому перевооружению банковского обслуживания клиентов и превратился из инертной, крайне консервативной кредитной организации с чрезвычайно низкой клиентской привлекательностью (неценовой) в банк с западными стандартами обслуживания, высочайшим уровнем технологичности и эффективности деятельности, задающий тон всему банковскому сообществу России.

К сожалению, не все российские банки понимают, что стратегическое планирование является неотъемлемой частью корпоративного управления кредитной организацией на современном этапе развития банковского дела. Такого понимания нет ни у руководства, ни у рядовых специалистов банка. В результате лишь немногие кредитные организации российского банковского сообщества – в основном это банки с иностранным капиталом и отдельные государственные банки – имеют «работающую» стратегию и полноценную систему стратегического планирования⁷. Остальные банки вынуждены подстраиваться под них, «подбирая» клиентов и партнеров, которые не входят в сферу интересов «банков со стратегией».

Стратегическое планирование и, в частности, основной его элемент – стратегия – сложный и потенциально мощный инструмент, с помощью которого современный банк может противостоять и даже получать выгоду от постоянно изменяющихся условий деятельности. При этом стратегическое планирование как инструмент управления не так прост в применении, его внедрение и использование обходятся подчас для банка недешево, а результат может быть понятен только по прошествии определенного времени, установленного стратегией.

Это обстоятельство частично объясняет противодействие со стороны руководителей банка и его сотрудников внедрению стратегического планирования в банке. Одна из трудностей связана с тем, что во многих банках процесс принятия решений находится в полной зависимости от структуры управления. Стратегия привносит элемент рационализма, который может разрушить сложившийся в банке тип взаимоотношений и подорвать политику управления, которое неизменно стремится к самостоятельности от акционеров. Соответственно естественной кажется борьба против разрушения сложившихся взаимоотношений структуры управления и против практики принятия ответственности за решение задач, которые ставит внешнее окружение.

Другая, не менее существенная проблема состоит в том, что внедрение стратегического планирования приводит к противоречию между прежними видами деятельности, обеспечивающими банку стабильную прибыль, и новыми, выгоду от которых пока только предстоит получить. Как правило, банки не имеют ни желания мыслить и действовать стратегически, ни соответствующей мотивации.

Однако ирония состоит в том, что для того, чтобы развиваться, да и просто хотя бы сохранить достигнутые позиции, банку необходимо стратегическое планирование. Отсутствие

⁵ Согласно исследованиям рейтинговой компании Standard&Poor's.

⁶ К примеру, IBM, Lytton, DuPont, ITT Corporation, Textron, Xerox.

⁷ По исследованиям компании PricewaterhouseCoopers.

у банка стратегии развития и эффективной системы стратегического планирования влечет за собой возникновение целого набора рисков⁸, в том числе стратегического риска, риска потери репутации, риска упущенной выгоды и т.д.

Очевидно, что банк несет потери от неиспользованных возможностей (к примеру, открытие точек продаж в крупных городах, использование интернет-технологий), что связано с отсутствием формализованных и прозрачных перспективных направлений деятельности банка, соответствующего расчета необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, кадровых) и принятия адекватных организационных мер.

Кроме того, банк испытывает риск, связанный с отсутствием возможности реализовать планы банка по внедрению целостной и непрерывной системы планирования. Отсутствие системы планирования в банке ведет к снижению эффективности его деятельности, в том числе с учетом бизнес-направлений и бизнес-процессов, демотивации

персонала на реализацию задач развития, отсутствия единства в подходах к управлению процессами и т.д.

Формирование централизованной, прозрачной системы планирования невозможно без ключевого ее звена – стратегии развития и стратегического финансового плана, являющегося базой для последующего бизнес-планирования и бюджетирования и формирования системы ключевых показателей эффективности деятельности.

С введением второй компоненты Базеля II каждая кредитная организация должна будет разработать стратегию развития и выстроить эффективную систему стратегического планирования. В своих стратегиях банки в обязательном порядке должны показать, что намеченные ими ориентиры по отношению к капиталу достаточно обоснованны и отвечают общему характеру риска и операционной среды.

В российском банковском сообществе зачастую путают долгосрочное планирование со стратегическим, тогда как главное различие между первым и вторым видом планирования состоит в трактовке будущего.

В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста⁹. Менеджмент банка обычно исходит из того, что в будущем итоги деятельности обязательно улучшатся по сравнению с прошлым, и, естественно, устанавливает более высокие показатели. Типичный результат такой практики – постановка оптимистических целей, с которыми не сходятся реальные итоги деятельности банка.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции. Потому в качестве первого шага предпринимается анализ перспектив банка, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Вторым шагом является анализ позиций в конкурентной борьбе. Его задачей является определение того, насколько можно поднять результаты работы банка, улучшив конкурентную стратегию в тех видах деятельности, которыми банк занимается. Обычно анализ конкурентных позиций показывает, что одни из них более перспективны, чем другие, а некоторые вовсе не перспективны. Третий шаг включает в себя сравнение перспектив банка в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.

⁸ Подробно о рисках, связанных с отсутствием или недостатками стратегического планирования, см. в главе 5 настоящего издания.

⁹ Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

Во многих случаях существующие возможности оказываются неприемлемыми для банка: либо потому, что набор видов деятельности, которыми он занимается, стратегически уязвим, либо из-за того, что существует несоответствие между долгосрочной и краткосрочной перспективами, либо по той причине, что руководство банка претендует на достижение темпов роста, намного превышающих возможные перспективы.

В этой связи следующим шагом является анализ путей диверсификации. Его задачей является оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности и определение новых видов, к которым банку следует перейти.

Соединяя результаты, ожидаемые от новых видов деятельности, с линией текущих возможностей, банк определяет общие цели и задачи, адекватность которых определяется тем, насколько крупные цели ставит перед собой руководство банка и насколько энергично оно стремится к их достижению, а также тем, насколько эти цели будут обеспечены стратегическими ресурсами.

Далее банк разрабатывает программы действий, бюджеты и планы прибылей, разрабатываемые для каждого из подразделений банка, исполнение которых затем контролируется.

Для формулирования планов банк должен сгруппировать задачи на краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение, и стратегические, или долгосрочные.

Текущие программы и бюджеты ориентируют подразделения банка в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей деятельности, тогда как стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущего развития банка, что требует построения специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Когда впервые возникла идея стратегического планирования, было очевидно, что возможности перехода к новым видам деятельности зависят от того, насколько банк будет в состоянии успешно в них функционировать. В связи с этим одно из главных правил выбора стратегии состояло в том, что новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу банка. Одним из первых шагов в разработке принципов стратегического планирования стал анализ потенциала банка с точки зрения определения его сильных и слабых сторон.

Однако скоро стало понятно, что такая привязка к накопленному потенциалу банка ограничивает возможности стратегических действий. Зачастую банкам не удавалось найти для себя перспективное направление такого рода, чтобы в нем можно было применить накопленный опыт. Для построения действительно успешной стратегии банки не должны бояться ставить перед собой так называемые прорывные цели. При этом главным тормозом их достижения может стать даже не наличие или отсутствие ресурсов, а сопротивление внутрибанковского управления, которое основывается на пяти взаимосвязанных компонентах:

- 1) квалификация и кругозор ведущих менеджеров банка;
- 2) общественный климат (культура отношений) внутри банка;
- 3) структура управления (власти);
- 4) методы работы и организационная структура;
- 5) умение менеджеров высшего и среднего звена вести организационную работу.

Как показал опыт, в тех случаях, когда планирование связано с необходимостью кардинального изменения возможностей корпоративного управления банком (например, требуется иная квалификация правления и начальников департаментов и управлений, другая корпоративная культура и структура управления), реализация стратегии встречает сильное сопротивление внутри банка. Если в ходе выполнения стратегии не принимать мер для того, чтобы уменьшить это сопротивление, преодолеть его и научиться им управлять, стратегическое планирование рискует быть парализованным.

Стратегическое планирование – это процесс, затрагивающий все уровни управления банком и продолжающийся несколько месяцев. Этот процесс сложен, поскольку охватывает мно-

жество внешних и внутренних факторов, которые к тому же постоянно меняются, причем в ходе планирования. Неожиданности преподносят законодательство, конкуренты, технический прогресс с его внезапными прорывами и т.д. Чтобы справиться с такими быстро меняющимися факторами, разработчикам стратегии – это может быть специализированная консалтинговая компания или профильная служба банка (подразделение стратегического планирования), выведенная для объективности за рамки сложившейся системы управления, – необходимо взять на вооружение принцип своевременных решений, или так называемое управление путем ранжирования стратегических задач, которое предусматривает следующее:

- постоянное наблюдение за всеми тенденциями во внешней среде деятельности банка: рыночными, техническими, общеэкономическими, социальными, политическими;
- информирование о результатах анализа этих тенденций высшее руководство банка;
- разделение задач банка на категории: самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения; важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля; несущественные задачи, не заслуживающие дальнейшего рассмотрения (фальшивая тревога)¹⁰;
- передача срочных задач для изучения и принятия решения либо существующим подразделениям банка либо в случае необходимости вновь создаваемым специализированным подразделениям;
- установление контроля управленческих решений со стороны высшего руководства принятия с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий;
- постоянный пересмотр и обновление списка задач и их приоритетности со стороны высшего руководства банка.

Стратегическое планирование, опираясь на анализ внешней среды, содержит в себе элемент неожиданности.

Прежние стратегии и планы не заменяются новыми; информация, которую необходимо освоить и изучить, идет потоком. Внезапность изменения макросреды и вероятность потерь осознаются управлением банка настолько широко, что возникает угроза всеобщей паники. Инициатива снизу, в обычных условиях ускоряющая принятие контрмер, в условиях стратегической неожиданности теряет действенность и даже может оказаться небезопасной. Менеджмент среднего и низшего звена, оказавшись без указаний к действию, начинает пытаться придумать что-то свое и создает неразбериху.

В этой связи стратегическое планирование предусматривает систему чрезвычайных мер, в том числе:

- создание прозрачного информационного поля, позволяющего пересекать границы организационных подразделений, фильтровать информацию и быстро передавать ее во все звенья банка;
- перераспределение обязанностей высшего руководства, т.е. группировка усилий по задачам контроля и сохранения здорового морального климата в банке, настроенного на реализацию стратегии; задачам оперативного ведения бизнеса с минимальным уровнем срывов; задачам принятия чрезвычайных мер;
- испытание разработанных планов на отдельных участках деятельности банка.

В настоящее время за очень редкими исключениями банки не располагают и не готовят себя к возникновению стратегических неожиданностей. В результате, даже если банк и разрабатывает стратегию, все попытки ее внедрения могут оказаться тщетными без учета возможных трудностей и разнообразных ситуаций, которые подстерегают банк.

¹⁰ Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989.

Понятно, что процесс разработки стратегии развития, равно как и процесс постановки системы стратегического планирования в банке, многогранен и довольно сложен. Он требует со стороны банка материальных и нематериальных ресурсов, требует готовности к переменам. Однако все затраты и перемены являются оправданными, поскольку очевидно, что стратегия необходима и небольшому банку, и крупному, ведь именно от стратегии банка зависят не только его позиции на рынке, работа систем управления, бизнес-процессы, но и сам факт существования банка в будущем.

1.2. Этапы стратегического планирования

Стратегическое планирование занимает ключевое место в системе корпоративного управления банком. Все планы и программы банка, деятельность органов его управления и структурных подразделений строятся с учетом принципов и параметров, определенных в ходе стратегического планирования.

Зачастую под понятием «стратегическое планирование» подразумевают лишь процесс разработки стратегии, перекладывая тем самым ответственность за ее внедрение на другие системы управления. Такая подмена понятий грозит тем, что стратегия никогда не будет внедрена и превратится в чисто формальный документ.

Сама история развития стратегического управления¹¹ и стратегического планирования свидетельствует о том, что этот процесс намного более масштабный, чем его представляют в настоящее время в российском банковском сообществе. Стратегическое планирование охватывает всю систему планирования достижения целей банка – с момента их постановки (стратегия) до внедрения (реализация бюджета).

Стратегическое планирование представляет собой целостный и непрерывный процесс, включающий в себя три базовых элемента: разработку стратегического плана (пять – десять лет), бизнес-планирование (один – три года) и бюджетирование (год) (рис. 1.1). Каждый из обозначенных элементов сопровождается процессами мониторинга, сопутствующими ключевыми показателями деятельности и ключевыми индикаторами достижения цели, управленческой отчетностью и системой анализа.



Рис. 1.1. Элементы (этапы) системы стратегического планирования¹²

Целями стратегического планирования являются определение и разработка стратегии развития банка на долгосрочную перспективу, наиболее оптимальной с точки зрения реализации видения банка и его миссии в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды деятельности банка.

К **задачам стратегического планирования** банка относят:

- обеспечение единства корпоративной цели банка, гармонизацию целей и задач всех планов и программ развития банка в целом и его структурных подразделений;
- формирование основы для построения в банке единой системы планирования, прогнозирования и анализа;
- моделирование развития банка на основе сочетания факторов внешней и внутренней среды деятельности банка;

¹¹ См. § 1.1.

¹² Тысячинова Н.А. Задачи внутреннего контроля в сфере стратегического планирования // Внутренний контроль в кредитной организации. 2010. № 4.

- повышение управляемости банка. Способность гибко и эффективно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде.

Весь процесс стратегического планирования должен быть направлен на реализацию обозначенных целей и задач. Цели, действия и решения, фиксируемые системой стратегического планирования, должны быть выстроены в иерархию по приоритетам, иметь единую направленность, быть конкретными, измеримыми, достижимыми и соотноситься с конкретным сроком реализации. Все мероприятия, предусматриваемые в процессе стратегического планирования, должны быть обоснованы с точки зрения потребности в них, наличия у банка финансовых и нефинансовых ресурсов для их проведения, выгодными для банка.

Каждый из этапов стратегического планирования имеет три иерархических уровня или компонента.

Первый уровень – банк в целом. На уровне банка разрабатывается стратегическое видение, посредством которого в будущем будут осуществляться общее руководство и определяться направления деятельности банка, его организационная структура и распределение ресурсов. На этом уровне решения принимаются советом директоров, председателем правления и высшим оперативным руководством. Результатами реализации данного этапа являются корпоративная стратегия банка, корпоративный бизнес-план, корпоративный бюджет.

Второй уровень – уровень подразделений. На уровне подразделений реализуются специализированные стратегии, бизнес-планы и бюджеты, которые нацелены на создание конкурентного преимущества по отдельным направлениям деятельности банка, способного сохраняться длительное время. Это достигается путем определения целевых групп клиентов по каждому из направлений деятельности банка (причем клиенты могут быть как внешними, так и внутренними) и их потребностей; набора операций, продуктов и услуг, которые будут отвечать потребностям этих групп; географического охвата; ключевых факторов успеха по каждому из направлений деятельности; цели бизнеса; средства измерения достижения целей. Специализированные стратегии разрабатываются для каждого отдельного подразделения (направления) банка. Решения на этом уровне принимаются управляющим, его заместителями или менеджерами отдела маркетинга.

Третий уровень – функционально-операционный уровень. На этом уровне разрабатываются программные документы, которые консолидируют функциональные (операционные) требования, предъявляемые к взаимосвязанным между собой подразделениям банка. На этом уровне также создается набор методик, инструкций и других документов, регламентирующих функциональные процессы, благодаря которым банк развивает и сохраняет свои исключительные преимущества. Конкретные решения принимаются на уровне руководителей подразделений с учетом имеющихся кадровых ресурсов, информационных систем, технологий и операций.

Алгоритм процесса стратегического планирования реализуется на всех трех основных уровнях принятия управленческих решений, служит для описания различных задач планирования на каждом уровне, определяет процедуру принятия окончательных решений и указывает последовательность выполнения задач.

Что касается последовательности реализации поставленных задач, то сущность процесса состоит как в движении сверху вниз, так и в движении снизу вверх. Это более сложная задача, в решении которой требуется активное участие руководителей всех уровней. Цели определяются высшим руководством, а конкретные проекты реализации конкретных программ и их альтернативы предлагаются подразделениями на основе решений, уже заранее согласованных между ними и функциональными службами.

Этапы разработки стратегии

Этап разработки стратегии собственно подразумевает процесс по разработке стратегии развития, планов по ее внедрению, мониторингу и контролю реализации. **Стратегия развития** – документ, определяющий цели деятельности банка на долгосрочную перспективу, средства и способы их достижения, распределение ресурсов банка на период стратегического планирования с учетом возможного изменения внешней среды деятельности банка и приоритетов его акционера(ов). Под **периодом стратегического планирования** понимают интервал времени, на который разрабатывается стратегия.

На первом этапе разработки стратегии происходит формирование концептуальных основ деятельности банка на стратегический период.

Концепция развития формулируется собственником банка и включает в себя миссию, видение и стратегические цели деятельности банка на стратегический период.

На втором этапе разрабатывается собственно корпоративная стратегия развития банка. Процесс разработки стратегии развития представляет собой целостный алгоритм, результаты реализации которого описываются в соответствующих разделах стратегии развития в соответствии с минимальным перечнем требований к их содержанию.

Процесс разработки стратегии развития включает в себя следующее.

Анализ и прогноз внешней и внутренней среды деятельности банка. Проводится по состоянию на последнюю отчетную дату (за последний год, а также в динамике за ряд лет в целях исследования тенденций) с учетом возможности реализации банком своей миссии, достижения позиций видения и стратегических целей, сформулированных в концепции развития.

Анализ текущего состояния внутренней среды деятельности банка включает в себя анализ финансового состояния банка, анализ сложившейся организационной системы и системы управления. Анализ финансового состояния банка описывает направления, принципы и политику управления, параметры и эффективность активных операций, операций по привлечению ресурсов, работы по формированию адекватной величины собственных средств, деятельности региональных подразделений банка.

Анализ организационной системы и системы управления охватывает систему корпоративного управления, организационно-функциональную структуру, систему управления рисками, систему внутреннего контроля, управление персоналом, технологичность деятельности банка (банковские и информационные технологии).

Информация анализа внутренней среды деятельности банка должна быть актуальной для банка, в том числе содержать изменения (мероприятия), которые предполагаются в ближайшее время.

Анализ внутренней среды деятельности банка проводится с учетом специфики банка, эффективности достижения поставленных им целей (финансовых и нефинансовых), соответствия требованиям Банка России, международным стандартам и рекомендациям, передовому опыту российских и зарубежных финансовых организаций.

Анализ внешней среды деятельности банка описывает текущее состояние и тенденции развития российской экономики, российского банковского сектора, конкурентной среды банка.

Развитие внешней среды деятельности банка в стратегическом периоде прогнозируется по трем сценариям с разработкой перечня показателей, достаточных для построения стратегической финансовой модели.

SWOT-анализ. Проводится по результатам анализа внешней и внутренней среды деятельности банка и учитывает концептуальные параметры развития банка, определенные собственником в концепции развития.

Выводы SWOT-анализа оформляются в виде матрицы и аналитического обоснования по каждому из ее параметров, расположенных по степени значимости для банка.

Разработка сценариев развития банка и выбор из них базового сценария.

Банк разрабатывает не менее трех сценариев развития: сценарий при неблагоприятных условиях развития внешней среды (пессимистический); сценарий при благоприятных условиях развития внешней среды (оптимистический) и сценарий с усредненными показателями (умеренно благоприятными условиями или умеренно неблагоприятными условиями в зависимости от предпосылок развития внешней среды).

Сценарии развития банка разрабатываются с учетом необходимости реализации параметров, определенных собственником в концепции развития банка, на основе анализа и прогноза внешней и внутренней среды его деятельности, SWOT-анализа.

Каждый сценарий развития включает в себя стратегический финансовый план, основанный на одном из сценариев развития внешней среды, и краткое описание действий банка по достижению показателей, обозначенных в стратегическом финансовом плане, в том числе определение и реализацию направлений вложений (привлечений) ресурсов, освоение новых и (или) развитие существующих банковских продуктов и услуг, развитие банковских и информационных технологий, территориальную экспансию (развитие филиальной сети), изменения в политике формирования капитала – привлечение инвестора(ов) в капитал, совершенствование организации и систем управления банком.

Разработанные сценарии развития анализируются на предмет возможности реализации сценария развития с минимальными затратами для банка, соответствия параметрам концепции развития и видения собственника банка. На основе результатов анализа определяется (выбирается) базовый сценарий развития, а также оптимистический и пессимистический сценарии.

Оптимистический и пессимистический сценарии развития банка должны разрабатываться с учетом их возможной реализации в случае отклонения (от базовых) индикаторов развития внешней и внутренней среды деятельности банка и соответствовать требованиям его акционеров.

Детализация и формализация базового стратегического сценария развития банка.

В стратегии должно быть дано детальное описание реализации базового стратегического сценария развития, в том числе в рамках развития бизнес-направлений (раздел (блок стратегии) «Бизнес-стратегия»), а также структуры и системы управления банком (раздел (блок стратегии) «Стратегия развития системы организации и управления»).

Структура и содержание разделов должны соответствовать минимальным требованиям к содержанию раздела (подраздела) стратегии развития. Информация разделов должна быть увязана с параметрами стратегического финансового плана базового сценария и должна задавать векторы направления развития деятельности банка в случае перехода от базового сценария к оптимистическому или пессимистическому сценарию развития.

Все стратегические мероприятия, отражаемые в разделах стратегии, планируемые банком в рамках базового сценария развития, должны соответствовать специфике его деятельности и фактическому состоянию на момент написания стратегии развития и учитывать эти нюансы. Все мероприятия, планируемые к реализации в стратегическом периоде времени и закладываемые в стратегию развития банка, должны быть оценены на предмет соответствия:

- требованиям собственника банка;
- стратегическим целям и задачам, установленным на стратегический период;
- требованиям Банка России к деятельности кредитных организаций;
- экономической целесообразности;
- специфике деятельности банка;
- складывающимся тенденциям во внешней среде деятельности банка.

Формирование плана-графика реализации стратегии развития банка.

Раздел представляет собой структурированный по направлениям бизнеса банка план-график реализации стратегии развития банка и содержит основные мероприятия (действия), которые необходимо предпринять банку для достижения стратегических целей и задач в стратегическом периоде.

План разрабатывается исходя из предположения о поэтапной реализации стратегических целей и задач по каждому из направлений банковской деятельности, в строгом соответствии с содержанием и структурой стратегии развития банка. План-график содержит стратегические мероприятия, связанные с рыночной стратегией банка, и мероприятия по реформированию систем управления банком.

План-график составляется в табличной форме, а также в форме сетевого графика. В обязательном порядке в нем должны отражаться сроки реализации мероприятий (по каждому этапу), ответственные за их проведение подразделения банка и результаты этих мероприятий.

План-график реализации стратегии развития банка учитывается при составлении текущих и среднесрочных финансовых планов (бюджетов) и пересматривается при существенных изменениях рыночных условий, оказывающих воздействие на ход реализации стратегии банка.

Третий этап разработки стратегии – формирование инструментов ее внедрения на следующих уровнях (этапах) системы стратегического планирования банка: в бизнес-планировании и бюджетировании.

Речь идет о таких инструментах, как:

- система ключевых показателей деятельности;
- стратегии развития отдельных направлений деятельности банка;
- проектное управление;
- анализ и прогнозирование реализации корпоративной стратегии развития банка;
- система обучения и мотивации персонала.

Система ключевых показателей деятельности (далее – КРІ¹³) состоит из взаимосвязанных друг с другом количественных и качественных показателей, характеризующих различные аспекты деятельности банка, выстроенных по определенной иерархии (уровням). Высшим уровнем системы ключевых показателей деятельности банка являются КРІ стратегического уровня, служащие основой для последующих уровней КРІ.

КРІ стратегического уровня определяются в стратегии развития банка стратегическим финансовым планом (для банка в целом) и каскадируются, с расширением детализации, на уровни бизнес-плана и бюджета по видам и направлениям бизнеса банка, банковским продуктам и услугам, до уровня подразделений и сотрудников.

Система КРІ транслирует стратегию развития банка (в количественных показателях) по всем уровням деятельности, что позволяет практически каждому сотруднику составить план своих действий для достижения стратегических целей и задач. Система КРІ позволяет в реальном времени проводить контроль деловой активности сотрудников и банка в целом и определять сильные и слабые стороны отдельных сотрудников (подразделений, направлений) и видов бизнеса банка.

Система КРІ служит платформой для системы мониторинга и контроля реализации стратегии развития. Разработка, внедрение, функционирование системы КРІ описываются в специализированных внутренних нормативных документах банка.

Как уже отмечалось выше, на основе корпоративной стратегии развития банка разрабатываются стратегии по отдельным направлениям деятельности банка, в том числе маркетинговая (клиентская) стратегия, стратегия развития региональной сети, стратегия по управлению рисками и др. Структура и этапы разработки (утверждения, контроля) таких специализированных стратегий должны соответствовать корпоративной стратегии развития банка.

¹³ Key Performance Indicators.

В случае изменения сценария развития банка на стратегический период и (или) внесения любых корректировок в корпоративную стратегию банка специализированные стратегии подлежат соответствующему пересмотру в обязательном порядке.

Такой инструмент реализации стратегии, как проектное управление, представляет собой систему проектов, каждый из которых направлен на достижение качественных и количественных стратегических целей.

Проектное управление осуществляется в соответствии со специализированными внутренними нормативными документами банка на основе следующих принципов:

- лидирующая роль и инициатива председателя и членов правления банка. Возложение ответственности за координацию проектов на одного из заместителей председателя правления;
- создание команды проекта – вовлечение в проект сотрудников, навыки и функционал которых соответствуют целям и задачам проекта. Распределение ролей сотрудников в соответствии с потребностями проекта. Оценка и мотивация сотрудников, причастных к выполнению проекта, в рамках бюджета проекта;
- выделение лидера (руководителя команды) проекта и поддержка его председателем и членами правления банка;
- регулярное проведение контрольных совещаний в рамках специально созданных рабочих групп по управлению проектом и мониторинг состояния проекта по ключевым (критическим) точкам.

Каждый из проектов должен быть проанализирован на предмет:

- соответствия стратегии развития банка;
- экономической целесообразности и эффективности для банка;
- специфике деятельности банка;
- наличия ресурсов (финансовых и нефинансовых) для реализации проекта;
- окупаемости проекта в определенные банком сроки;
- сопутствующих рисков и методик управления ими;
- наличия четкого плана-графика работ;
- адекватности этапирования процесса реализации проекта ожидаемым параметрам (результатам) проекта;
- профессиональной подготовки команды проекта, адекватности распределения ролей и функций;
- реалистичности сроков каждого из этапов реализации проекта;
- наличия внутрибанковской нормативной базы, в рамках которой будет реализовываться проект;
- соответствия результатов реализации проекта требованиям регулятора.

Для реализации стратегии развития банку потребуется создание системы анализа и прогноза реализации стратегических целей и задач с учетом направлений деятельности банка и системы КРІ стратегического уровня.

Анализ реализации стратегических целей и задач должен проводиться в банке на постоянной основе и охватывать внешнюю и внутреннюю среду деятельности банка, в том числе по внешней среде оцениваются:

- текущее состояние и перспективы развития внешней среды деятельности банка – основных показателей по российской и международной экономике, экономикам зарубежных стран, в том числе финансовым рынкам, банковским системам, рынкам банковских продуктов и услуг и т.д.;
- рынки регионов Российской Федерации;
- банковский сектор, его текущее состояние и перспективы развития, банки – конкуренты банка (стратегии, конкурентная позиция по видам клиентов, направлениям бизнеса), состояние регуляторной среды и планы регулятора.

Внутренняя среда деятельности банка анализируется на основе показателей, входящих в стратегический финансовый план, и показателей, оказывающих на них влияние.

Прогноз выполнения стратегии развития банка должен осуществляться с определенной периодичностью (раз в месяц) или чаще – при возникновении потребности в этом (изменение внешнеэкономической ситуации, введение новых для банка продуктов и услуг, проектов и технологий, изменение систем управления и т.д.), а также по запросам собственников банка, совета банка, правления банка.

В ходе прогноза проводится стресс-тестирование корпоративной стратегии банка на предмет определения возможности ее реализации с учетом прогнозируемых условий деятельности банка – внешних и внутренних.

В целях реализации корпоративной стратегии предусматривается создание системы мотивации персонала по ее реализации, которую рекомендуется строить на основе системы КРІ, которая доводится до каждого сотрудника (подразделения).

Все упомянутые ранее инструменты описываются в специализированных внутренних нормативных документах банка и фиксируются в корпоративной стратегии и приложениях к ней.

Четвертый этап разработки стратегии предусматривает формирование представления о системе мониторинга и контроля реализации стратегии. Определяются показатели мониторинга, отчетность, периодичность ее составления, а также ответственные лица за проведение мониторинга.

Показатели мониторинга ранжируются по двум направлениям:

1) внешняя среда деятельности банка – показатели внешней среды на предмет их соответствия входящим параметрам стратегического финансового плана;

2) внутренняя среда деятельности банка – показатели, входящие в стратегический финансовый план, на предмет продвижения по выбранным стратегическим направлениям к КРІ стратегического уровня.

Показатели отдельных стратегических мероприятий (проектов), направленных на реализацию стратегического финансового плана, в том числе показатели организации и хода проведения стратегических мероприятий (проектов), эффект от реализации мероприятий и его соответствие прогнозным значениям, заявленным в технико-экономической документации проектов.

Пятый этап разработки стратегии предполагает формулирование критериев актуализации корпоративной стратегии развития банка и инициации разработки новой стратегии развития (в том числе на следующий стратегический период) – новый стратегический цикл.

Бизнес-планирование

Бизнес-план представляет собой подробное изложение стратегии банка и нацелен на обеспечение общего понимания стратегических задач банка, определяет количество, качество и механизм распределения ресурсов, выделяемых (имеющихся в распоряжении) для выполнения этих задач. Бизнес-план должен быть составлен таким образом, чтобы уточнить стратегический план со степенью детализации, необходимой для обоснованного выбора и внедрения конкретного проекта его реализации.

Начальные этапы бизнес-планирования, по сути, повторяют этапы разработки стратегии с тем уточнением, что большая часть информации может быть почерпнута из ситуационного анализа, проводимого при формировании и мониторинге реализации стратегии банка. Завершающие этапы составления бизнес-плана нацелены на разработку тактики и получение финансового плана, основу которого составляют плановый баланс и план доходов, расходов и формирования прибыли банка.

Именно завершающий этап построения финансового плана имеет решающее значение для реализации поставленных стратегических задач и 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 стратегических программ развития и выплаты дивидендов акционерам банка. Если реальные с точки зрения практики варианты развития, дающие необходимый финансовый результат, не могут быть найдены, банк может пересмотреть разработанные ранее стратегии и план мероприятий, ориентируясь на имеющийся внутренний потенциал банка. Результатом финансового планирования являются плановый баланс и план доходов, расходов и прибыли банка.

Исходной точкой бизнес-планирования является оценка затрат, обеспечивающих решение задач стратегического развития банка, так как составляемый финансовый план (на один – три года) должен определить источники покрытия этих затрат из доходов и прибыли банка. В случае если стратегия развития является недостаточно детализированной, на этапе бизнес-планирования становится понятно, что некоторые стратегические задачи, совершенно правильно сформулированные с точки зрения основных направлений развития банка, на данном конкретном этапе не могут быть решены из-за отсутствия необходимых ресурсов (недостаточности внутреннего потенциала банка). Тогда стратегический план мероприятий может быть пересмотрен и найдены менее капиталоемкие альтернативы развития.

Кроме затрат, связанных с внедрением новых видов деятельности, стратегический план может потребовать и увеличения расходов, и использования доли прибыли, направляемых на совершенствование текущих операций. Совокупные неоперационные расходы, связанные с новыми проектами развития и существующими видами деятельности, а также все планируемые направления использования прибыли должны быть отражены в прогнозе использования прибыли и расходов банка, на основе которого затем будет определяться ориентировочный размер достаточной прибыли банка при выборе конкретных вариантов бизнес-плана.

Бизнес-план выверяется на соответствие лимитам, которые составляют на основе требований регулятора. 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 соответствовала общему лимиту на совокупный объем рисков – максимальный объем потерь не должен превышать размер собственных средств, капитал банка.

Завершает процесс бизнес-планирования построение финансового плана банка. Его роль очень велика, так как он:

- позволяет оценить, насколько разработанная стратегия обеспечена ресурсами и внутренними возможностями банка, и заранее отказаться от проектов, реализовать которые не позволяет потенциал банка;
- представляет собой ориентир для оценки результатов работы банка. На основе этого плана разрабатывается план материального и нематериального поощрения сотрудников банка;
- является неотъемлемой частью процесса управления рисками.

Финансовый план может разрабатываться «снизу вверх» или «сверху вниз», однако в любом случае обязательными условиями являются участие подразделений в процессе бизнес-планирования и ориентирование на стратегию развития банка.

Ключевыми задачами финансового планирования являются нахождение оптимальной структуры активных и пассивных операций, разработка ориентиров процентной политики банка, которые, с одной стороны, позволят наиболее полно реализовать выбранные руководством стратегии развития, а с другой стороны, будут учитывать реальные возможности банка

и определенные банковским законодательством (нормативами) и внутренними документами (системой лимитов) ограничения деятельности.

Разработку бизнес-плана можно осуществлять по следующей схеме:

- планирование использования прибыли, процентных и непроцентных доходов и расходов, операционных расходов банка. Определение абсолютной величины прибыли, необходимой и достаточной для реализации поставленных стратегических задач;
- планирование объемов активных банковских операций и их структуры;
- корректировка процентных доходов с учетом прогнозных рыночных ставок по активным операциям и спланированным объемам активных операций. Расчет средневзвешенной доходности активов, определение общего допустимого объема процентных расходов банка на основе оцениваемых на предыдущем этапе процентных доходов банка и достаточной маржи;
- планирование структуры привлеченных ресурсов банка и расчет их средневзвешенной стоимости на основе прогноза рыночных ставок привлечения ресурсов;
- вычисление допустимого объема привлеченных ресурсов на основе полученного на предыдущих этапах показателя средневзвешенной стоимости ресурсов и допустимого объема процентных расходов банка;
- расчет необходимого с точки зрения запланированных объемов активов и допустимых объемов привлеченных ресурсов объема собственных средств банка на основе балансового управления: Активы = Собственные средства + Привлеченные ресурсы;
- оценка имеющегося в распоряжении банка объема собственных средств;
- сравнение рассчитанного необходимого объема собственных средств и объемов собственных средств, имеющихся в распоряжении банка. Корректировка исходных и расчетных параметров плана, если эти показатели не совпадают;
- проверка соответствия планируемой структуры активных и пассивных операций системе стратегических лимитов и нормативам Банка России. Возврат в случае необходимости на предыдущие этапы бизнес-планирования;
- составление плана формирования прибыли банка;
- построение планового баланса.

Как правило, разработкой бизнес-плана занимается иное подразделение, а не то, которое занимается стратегическим планированием. Организация системы бизнес-планирования требует от банка проведения определенных организационных мероприятий.

Во-первых, в банке необходимо разработать и внедрить методику бизнес-планирования с горизонтом планирования один – три года с учетом взаимосвязанности с системой стратегического планирования. Помимо балансового отчета и отчета о прибылях и убытках в их содержательную часть бизнес-плана необходимо включить следующую информацию: сложившиеся и прогнозные тенденции рынка и общей макроэкономической ситуации, план-график мероприятий по достижению основных параметров бизнес-плана. Все это должно быть подробно описано в методике по составлению бизнес-плана банка.

Во-вторых, необходимо создать адекватное информационное поле для бизнес-планирования, т.е. разработать и внедрить методику системы учета данных для целей планирования с учетом продуктов банка, сформировать и поддерживать в актуальном состоянии перечень управленческих отчетов по бизнес-планированию.

В-третьих, в банке следует разработать регламент взаимодействия структурных подразделений в рамках процесса бизнес-планирования.

В-четвертых, банку потребуется внедрить систему мониторинга бизнес-плана, для чего разрабатывается соответствующая внутренняя нормативная база (положение о мониторинге (системе мониторинга) бизнес-плана банка, регламенты взаимодействия подразделения, ответственного за мониторинг бизнес-плана банка, с другими бизнес-и управленческими подразделениями банка и т.д.).

В-пятых, банку необходимо разработать и внедрить порядок по корректировке бизнес-плана. Установить, что корректировка утвержденных параметров бизнес-плана возможна только при наличии обоснования необходимости такого шага, в том числе изменений, которые не предусматривались на этапе составления бизнес-плана: изменения макроэкономической среды, расширение (сужение) задач и функций банка, его участие в государственных программах и проектах и т.д.

Бюджетирование

Бюджетирование представляет собой процесс формирования и контроля исполнения детализированного бюджета расходов и поступлений денежных средств по отдельным банковским операциям и областям деятельности в процессе оперативной деятельности банка.

Бюджеты составляются, как правило, на год, квартал и ежемесячно. Для каждого срока существуют два типа бюджетов. Первый – это прогнозируемый, или плановый, бюджет, являющийся основным финансовым ориентиром при осуществлении оперативного управления.

Второй – это реальный бюджет, который строится уже по результатам деятельности после завершения определенного временного периода.

Плановые бюджеты могут строиться по следующей схеме¹⁴.

На основании годового бизнес-плана разрабатываются более детальные квартальные планы – бюджеты, на основании их формируются ежемесячные бюджеты, которые еще более детализированы. Реальные бюджеты формируются в обратном порядке.

Необходимым требованием к структуре бюджетов является их постатейная детализация. Это может быть индивидуально разработанная в целях бюджетного планирования система признаков поступлений и расходов, которая должна быть наглядной и понятной для всех уровней управления банком, а потому не должна строиться с применением стандартных признаков бухгалтерского учета. Количество признаков должно быть строго ограничено, так как излишняя детализация может усложнять понимание и мешать наглядному оформлению бюджетов.

Что же касается непосредственно самого процесса бюджетного планирования, то он включает в себя следующие составляющие:

- выбор, создание и утверждение модели и правил ведения бюджетного планирования в банке;
- регулярную разработку в соответствии с принятыми правилами отдельных бюджетов по бюджетным единицам (структурным подразделениям, направлениям деятельности, классам операций, дочерним банкам в рамках банковской группы и т.д.);
- корректировку и утверждение отдельных бюджетов;
- составление и утверждение консолидированного бюджета банка;
- контроль исполнения консолидированного и отдельных бюджетов, а также механизмы оперативного управления и корректировки в процессе исполнения бюджета.

Современная практика бюджетирования предполагает формирование двух возможных моделей организации системы составления бюджетов: традиционная модель и модель через прямые затраты.

Традиционная модель организации бюджетирования является наиболее распространенной. Она заключается в разделении подразделений на центры затрат и центры прибыли и использовании механизма внутреннего трансфертного ценообразования.

В банке определяются центры финансовой ответственности. Такими центрами, или иначе – бюджетными единицами, могут считаться структурные подразделения, отдельные про-

¹⁴ Тютюнник А.В. Реинжиниринг кредитных организаций. Управленческая аналитическая разработка. М. : БДЦ-Пресс, 2001.

екты или направления деятельности банка. Далее проводится деление на центры прибыли и центры затрат. Оно осуществляется исходя из того, зарабатывает такая бюджетная единица реальные деньги или нет, т.е. существует ли доход от ее деятельности.

Центрами прибыли в банке становятся подразделения, ответственные за размещение ресурсов, и подразделения, получающие доход, не связанный с размещением ресурсов. При традиционной организационной структуре первыми могут являться такие подразделения, как подразделение кредитования, подразделение ценных бумаг и т.д., которые еще называют центрами размещения. К подразделениям, получающим доход, не связанный с размещением ресурсов, можно отнести операционно-кассовое подразделение, подразделение международных расчетов и т.д., которые называют центрами обслуживания.

Центрами затрат по этой схеме являются обеспечивающие службы и подразделения, ответственные за привлечение ресурсов, которые не приносят доход. К ним можно отнести подразделение по работе с персоналом, хозяйственную и транспортную службы, подразделения, ответственные за автоматизацию и банковские технологии, внутреннюю бухгалтерию, юридический отдел, охрану, маркетинг, канцелярию и даже руководство банка. Такие подразделения иногда называют центрами обеспечения. Центры привлечения – это прежде всего подразделения, работающие с депозитами физических и юридических лиц. Помимо этого центрами привлечения являются и другие подразделения, которые могут при этом выполнять функции центров обслуживания. Так, например, в традиционной организационной структуре операционно-кассовое подразделение выполняет такие совмещенные функции, как участие в обслуживании клиентов, что приносит банку доход от расчетно-кассового обслуживания и одновременно является одним из основных подразделений, обеспечивающих привлечение наиболее дешевых ресурсов, хотя сам он их и не размещает.

При такой схеме организации бюджетного планирования происходит попытка смоделировать рыночные отношения посредством взаимодействия бюджетных единиц и финансовых расчетов между ними. Это обеспечивается механизмом внутреннего, так называемого трансфертного ценообразования. Данный механизм заключается в следующем: помимо реальных расходов или доходов, которые имеют центры прибыли, вводятся в расчет внутренние, виртуальные доходы и расходы, которые являются следствием взаимодействия подразделений, а именно купли-продажи денежных ресурсов и взаимных услуг.

Центры привлечения по специально выработанной методике определяют цену ресурса, которую оплачивают (виртуально) центры размещения. Разумеется, такая цена не должна быть ни выше, ни ниже рыночной цены привлечения такого ресурса, например, на межбанковском рынке, так как в таком случае центрам размещения будет более выгодно использовать не свободные ресурсы своего же банка, а внешние, что недопустимо.

Приблизительно эта же схема распространяется и на оплату взаимных услуг. Так, например, консультирование сотрудниками одного подразделения (центра прибыли) своих коллег из другого центра прибыли должно быть оплачено, так как если эта работа занимает значительное время, она приводит к издержкам, которые при функционировании рыночных механизмов должны быть компенсированы потребителем тех или иных услуг.

Методики определения внутренней стоимости ресурсов на практике весьма различаются. Разработка такой методики почти всегда является сугубо индивидуальным процессом, так как зависит не только от структуры, перечня и особенностей осуществления операций, но и от типов используемых привлеченных ресурсов, технологий взаимодействия подразделений и возможностей средств автоматизации, поскольку только на их основе можно практически выстроить работу по любой из методик. Методики внутреннего ценообразования неизбежно сложны. В любом случае такая методика должна включать механизмы расчета себестоимости привлечения ресурсов и учитывать необходимость минимального контролируемого дохода, маржу у центров привлечения. Хотя иногда на практике используют и более простую схему, по

которой внутренняя цена на все перераспределяемые ресурсы всегда равна рыночной (принцип альтернативных источников финансирования).

Далее производится распределение затрат, сформированных центрами затрат между центрами прибыли, для которых они будут общеорганизационными условно-постоянными издержками. Они также распределяются по индивидуальным методикам. Например, расходы на отдел кадров и повышение квалификации специалистов могут распределяться пропорционально численности сотрудников в центре прибыли; затраты на автоматизацию – пропорционально персональным компьютерам, числящимся в подразделении; затраты на канцелярию – поровну между всеми центрами прибыли.

Финансовый результат в этой модели оценивается для каждого центра прибыли по следующей формуле:

$$\Pi = \text{ВД} + \text{ТД} - \text{СПИ} - \text{ОИ} - \text{ТР},$$

где Π – финансовый результат (прибыль);

ВД – внешние доходы (реальные);

ТД – внутренние трансфертные доходы;

СПИ – собственные прямые издержки (зарплата и т.д.);

ОИ – общеорганизационные издержки (результат деятельности центров затрат);

ТР – внутренние трансфертные расходы (плата за привлеченные ресурсы и услуги).

Основным недостатком традиционной модели бюджетирования является то, что она не стимулирует снижение издержек у вспомогательных служб и небольших по объему доходов центров прибыли. Причиной тому является тот факт, что все издержки центра затрат в любом случае полностью переносятся на центры прибыли, и это не располагает к их сокращению. С другой стороны, общехозяйственные издержки, которые перераспределяются на центры прибыли, могут быть существенно выше собственных, и тогда им также становится невыгодно сокращать свои издержки, так как бремя общехозяйственных затрат в любом случае не позволит им увеличить прибыль.

Другой моделью организации бюджетного планирования является **модель, реализуемая через прямые затраты**. Согласно этой модели, подразделения также делятся на центры затрат и центры прибыли но при их взаимодействии уже не используется механизм внутреннего трансфертного ценообразования.

Деление на центры прибыли и центры затрат осуществляется почти по тем же принципам, что и в предыдущей схеме. С тем лишь исключением, что центрами прибыли становятся только те подразделения, которые самостоятельно зарабатывают реальные деньги, все остальные бюджетные единицы относятся к центрам затрат.

Издержки, связанные с деятельностью центров обеспечения, т.е. различных вспомогательных служб, вместе составляют общеорганизационные издержки. Но в отличие от предыдущей схемы они не распределяются между центрами прибыли. Управление ими и их оптимизация являются прерогативой правления банка.

Бюджетные единицы, участвующие в привлечении ресурсов, рассчитывают прямую себестоимость привлечения ресурсов (процентные расходы, затраты на оплату труда персонала и т.п.). При формировании бюджета эти прямые затраты полностью переносятся на затраты центров размещения.

Финансовый результат центра прибыли при такой схеме бюджетного планирования оценивается как разница между прямым реальным доходом и прямыми реальными затратами:

$$\Pi = \text{ВД} - \text{СПИ} - \text{ПИПР},$$

где ПИПР – прямые издержки по привлечению ресурсов (их себестоимость).

Считается, что модель бюджетирования через прямые издержки является более прогрессивной и лучше способна решать основные из базовых задач бюджетирования.

Выбор модели, проработка методологии и концепции данного вопроса являются первым этапом процесса бюджетирования банка, после которого банк приступает к этапам ее внедрения, которые подразумевают:

- создание рабочей группы (проекта) по внедрению бюджетного планирования с определением куратора и установлением четких сроков реализации данного проекта;
- формализация и утверждение общей концепции построения бюджетного планирования, закрепляющей выбранную модель, основные цели и задачи организации бюджетирования, систему ограничений;
- выделение бюджетных единиц (центров ответственности) и официальное закрепление за ними статуса центров прибыли или центров затрат;
- разработка структуры и внешней формы бюджета;
- построение системы внутренних счетов бюджетных единиц (открытие счетов, определение порядка работы с ними, их взаимодействия с аналитическими счетами бухгалтерского учета);
- моделирование бюджета на основе реальных данных за прошедшие периоды и коррекция механизма внутреннего трансфертного ценообразования (если он существует);
- моделирование и корректировка (также на основе реальных данных) показателей оценки деятельности подразделений (нормы рентабельности, порог самоокупаемости и т.д.);
- разработка и практическое апробирование механизмов оперативного управления бюджетным планированием;
- разработка и утверждение детального описания процесса функционирования бюджетного планирования (положение о бюджетном планировании в банке).
- формирование и реализация технического задания на доработку существующей автоматизированной банковской системы или создание специализированного программного обеспечения для автоматизации процесса бюджетного планирования;
- создание организационной инфраструктуры бюджетного планирования (создание специализированного подразделения, назначение ответственных лиц за утверждение и мониторинг бюджета и т.д.).

Неоспоримым достоинством бюджетирования является то, что в процессе оперативной деятельности отдельных подразделений и банка в целом оно является автоматическим механизмом контроля за финансовыми потоками, регулирует и стимулирует их активную деятельность по оптимизации затрат и увеличению доходов в русле реализации стратегических задач банка. Этот механизм действует независимо от мнений и желаний отдельных руководителей или исполнителей, а иногда и вопреки им. Он может функционировать сам по себе, даже когда за ним нет постоянного, жесткого и строгого контроля, достаточно, например, просто наличия наказания за нарушение бюджетной дисциплины¹⁵.

При этом, рассматривая бюджетирование как один из важнейших этапов процесса стратегического планирования, следует понимать, что оно должно выстраиваться в русле этого процесса. Это означает, что все показатели, определяемые бюджетом банка, должны соответствовать бизнес-плану, который в свою очередь соответствует стратегии развития банка.

¹⁵ Тютюшик А.В. Реинжиниринг кредитных организаций. Управленческая аналитическая разработка. М. : БДЦ-Пресс, 2001.

Во многих источниках этапы стратегического планирования – разработка стратегии банка, бизнес-планирование и бюджетирование – замыкаются сами на себе, т.е. разработку стратегии называют стратегическим планированием и рассматривают в пределах цикла, определенных этапами формирования стратегии. Точно так же рассматривают бизнес-планирование и бюджетирование. Однако в этом и заключается одно из наиболее существенных противоречий с основной задачей стратегического планирования – обеспечением долгосрочного преимущества кредитной организации на рынке через формирование стратегии развития, что означает не просто разработку банком очередного планового документа, но его реализацию, которая возможна через систему ключевых показателей эффективности (KPI), бизнес-планов и бюджетов с построением эффективной системы мотивации персонала банка.

Поскольку основой стратегического планирования все-таки является разработка стратегии, то в последующих главах настоящего издания основное внимание будет уделено именно данному вопросу. Бизнес-планирование и бюджетирование, являясь последующими этапами стратегического планирования, во многом определяются организацией разработки, утверждения и внедрения стратегии развития кредитной организации и в данном издании подробно не рассматриваются.

1.3. Виды стратегий в кредитной организации, цели и особенности их разработки

Классификацию стратегий на отдельные группы и виды отображают, как правило, в матричной форме. Наиболее ярким примером таких форм является матрица Бостонской консалтинговой группы (модель «роста – доли»), разработанной в 60-х гг. XX в. и уже в конце 1970-х гг. признанной жизненно важной для организаций, которые хотят чего-то добиться. Другими примерами классификаций стратегий являются матрицы И. Ансоффа (модель «товар – рынок») и Д. Абея (трехмерная модель «обслуживаемые группы покупателей – потребности покупателей – технология, используемая при разработке и производстве продукта»), матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» (модель «экран бизнеса» – «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции»), матрица Артур Д. Литтл (модель «жизненный цикл отрасли – положение по отношению к конкурентам»), матрица направленной политики «Шелл» (модель «перспективы отрасли бизнеса – конкурентоспособность бизнеса») и т.д.

Несмотря на наглядность и простоту таких матриц, которые представляют собой безусловное преимущество, к их очевидным недостаткам относится односторонность рассматриваемых факторов.

Было бы неправильным считать, что всегда существует лишь один путь решения стратегических проблем – выбор стратегий одного вида. Даже такой корифей стратегического управления, как И. Ан-софф, придерживался гипотезы многоэлементности, отвергающей предположение о том, что один какой-то компонент управления, будь то ключевые менеджеры, структура организации, корпоративная культура или система управления, является главным условием успеха. Как раз-таки наоборот – успех организации является результатом взаимодействия и взаимодополнения нескольких ключевых элементов и факторов. При этом допускается, чтобы один или несколько компонентов стратегического выбора могли преобладать над другими.

Далее приведены виды и подвиды стратегий развития, которые могут избираться кредитными организациями в зависимости от специфики и потенциала деятельности, видения акционеров и позиций на рынке.

Стратегии развития **в зависимости от целеполагания** подразделяются на стратегии функционирования и стратегии развития¹⁶.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением банка на рынке. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три основных варианта таких стратегий: лидерство в низких издержках, дифференциация и фокусирование.

1. Стратегия *лидерства в низких издержках* встречается чаще всего, в том числе среди российских банков. Она ориентирует банк на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах, образующейся в результате максимизации объемов продаж банковских продуктов и услуг, отказа от дорогостоящих программ и проектов и завоевания новых рыночных ниш на основе снижения тарифов и процентных ставок. Такая стратегия эффективна, если ценовая конкуренция является основной на банковском рынке, а продукты и услуги стандартны. Речь идет о продуктах и услугах корпоративным клиентам, которым сложно переключаться с одного банка на другой.

Реализация этой стратегии на практике осложняется инфляцией, обесценивающей получаемую прибыль, отсутствием в современных условиях однозначной связи между ростом мас-

¹⁶ Портер М. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. М. : Альпина Паблишер, 2011.

штабов деятельности и снижением затрат, привлекательностью такой стратегии и для конкурентов.

2. Суть стратегии *дифференциации* состоит в концентрации банком усилий в нескольких приоритетных направлениях, где он пытается достичь превосходства над другими за счет уникальности услуг в том или ином аспекте. Вариантов такой стратегии на практике существует бесконечное множество. Дифференциация может касаться ассортимента ряда, качества продуктов и услуг, условий обслуживания. Она обычно связана со значительными затратами и может быть успешной только в том случае, если прибыль их покрывает, поэтому может реализовываться совместно со стратегией лидерства в низких издержках.

Стратегия дифференциации уместна, если банк обладает необходимыми возможностями для этого (и материальными, и нематериальными). Потребности клиентов существенно различаются и не могут быть удовлетворены стандартным набором услуг, а сами клиенты привязаны к банку и хорошо воспринимают изменения.

При этом следует понимать, что стратегии дифференциации все же небезгранична: клиент может не оценить должным образом предлагаемые нововведения, уникальность последних окажется мнимой, что позволит конкурентам использовать эту же стратегию.

3. Стратегия *фокусирования* основывается на выборе какого-то из сегментов банковского рынка и достижении на нем безусловных конкурентных преимуществ путем реализации одной из двух описанных выше стратегий. Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также вследствие проникновения в этот сегмент конкурентов.

Помимо перечисленных выделяют также *портфельную стратегию*, предполагающую ориентацию на реализацию широкого ассортимента банковских продуктов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, для обеспечения стабильных доходов.

По мнению М. Портера, банк, не сумевший направить свою стратегию по одному из перечисленных направлений, оказывается чрезвычайно уязвимым в стратегическом отношении. Он может испытывать острую нехватку инвестиций и вынужден сокращать масштабы деятельности, что ведет к потере клиентуры, снижению прибыльности работы или к тому и другому одновременно.

Стратегии развития в качестве объекта рассматривают потенциал банка и его конкурентные преимущества. В настоящее время принято рассматривать четыре вида таких стратегий: роста, умеренного роста, сокращения и комбинированная стратегия.

Стратегия роста присуща прежде всего банкам, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на «острие» технологичности. Таким банкам свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности. Эта стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ банка за счет активного вхождения на новые рынки, диверсификации системы обслуживания клиентов, осуществления постоянных нововведений.

В зависимости от избранных темпов развития банка (темпов роста его прибыли, активов) стратегии роста подразделяются:

- на стратегию гиперроста, присущую банкам, которые в течение короткого периода времени (несколько лет) набирают высокие темпы развития и обеспечивают себе более высокое место в рейтинге банков;
- стратегию динамичного роста, когда банк входит в группу лидеров по темпам развития, но доминирующего положения не занимает. Обязательные условия стратегии динамичного роста – превышение средних темпов роста рынка и ускорение темпов развития банка;
- стратегию скачкообразного роста (скачка), когда банк в течение короткого промежутка времени решает увеличить темпы развития;

- стратегию умеренного роста, что подразумевает адаптацию банка к средним темпам роста рынка;
- стратегию медленного роста, или увеличение экономического потенциала банка, в динамике его развития ниже рыночных возможностей и средних темпов увеличения рынка;
- стратегию замедления роста, когда происходит рост экономических показателей прибыли, продаж, активов в абсолютном значении, но при этом темпы увеличения этих показателей по сравнению с прошлыми периодами снижаются. Такая стратегия может быть связана как с исчерпанием возможностей самого банка, так и со снижением потенциала развития рынка, достижением им зрелости и насыщения.

Стратегия умеренного роста (внутреннего и внешнего) присуща банкам с прочными рыночными позициями, действующим в традиционных направлениях банкинга. Здесь также имеет место рост по большинству показателей, но замедленными по сравнению со стратегией роста темпами – всего несколько процентов в год. Быстрый рост в данном случае этим банкам уже не нужен и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить своевременную переориентацию, а следовательно, осложнить преодоление кризиса.

Стратегия сокращения масштабов деятельности, или дезинвестирования, возникает в периоды перестройки работы банка, когда нужно произвести его переориентацию, избавиться от всего устаревшего. Такая стратегия имеет цель обеспечить конкурентные преимущества на стагнирующем банковском рынке для банков с невысокой конкурентоспособностью. В рамках стратегии сокращения происходит реструктуризация банка, ликвидация неэффективных филиалов (дополнительных офисов), отсечение лишних подразделений и уход из неперспективных сегментов банковского рынка.

Однако чаще всего на практике имеет место *комбинированная*, или *селективная*, стратегия, включающая в себя в том или ином соотношении элементы предыдущих стратегий. В рамках такой стратегии одни подразделения (или направления) банка развиваются быстро, другие – умеренно, третьи – стабилизируются, четвертые – сокращают масштабы своей деятельности. В итоге в зависимости от конкретного сочетания данных подходов будут иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштабов деятельности банка.

Стратегии могут различаться также **по своему характеру**. В этом отношении можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации) и оборонительную (стратегию выживания).

Наступательная стратегия чаще всего реализуется через процессы диверсификации деятельности банка или кооперации. Диверсификация осуществляется в форме прямого или портфельного инвестирования, а также в форме кооперации. Прямое инвестирование состоит в строительстве или реконструкции подразделений региональной банковской сети, приобретении высокотехнологичных систем и т.д.; портфельное – в приобретении пакетов акций, во вхождении в капитал других финансовых организаций с целью дополнения и расширения сферы деятельности банка, во вхождении на новые рынки, в общем увеличении активов.

Кооперация является на сегодняшний день довольно редко применяемым видом стратегии и чаще всего выражается в том, что банк совместно с другими кредитными организациями на основе двусторонних соглашений (договоров) реализует планы по исследованиям, разработкам в области банковских технологий и т.д. Отсутствие предпочтений такой стратегии объясняется страхом конкуренции с банками, участвующими к кооперации.

Наступательная стратегия сложна в реализации, связана с высокими рисками и оправдана лишь при точном выборе банком рыночной ниши. Безусловным плюсом такой стратегии является тот факт, что банк получает возможность осуществить «прорыв» в определенной

сфере деятельности, преодолев барьер высоких расходов и в течение двух-трех лет удерживать лидирующие позиции.

Наступательно-оборонительная стратегия реализуется в условиях реструктуризации или перестройки деятельности банка, когда необходимо преодолеть наметившуюся тенденцию ухудшения показателей деятельности банка. Данная стратегия предусматривает некий маневр – уход из неперспективных, неприбыльных направлений, продажа непрофильных активов при одновременной модернизации и расширении существующего продуктового ряда.

Оборонительная стратегия предполагает перестройку всех сфер деятельности банка на основе введения жесткой централизации управления. Как правило, наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонительный – комбинированная стратегия; оборонительный – стратегия сокращения деятельности.

Рост, стабилизация и сокращение деятельности банка могут осуществляться по-разному, с применением различных стратегических инструментов, которые одновременно являются классификационными признаками. По применяемым инструментам выделяют такие виды стратегий, как:

концентрация – рост объемов продаж банковских продуктов и услуг, являющихся основными для банка. Возможны варианты такой стратегии: *горизонтальная концентрация* на основе приобретения или открытия банков (подразделений) в разных регионах и распространение через них одних и тех же продуктов и услуг; *концентрация на основе развития рынка* – увеличение доли рынка, повышение рыночного рейтинга банка; *концентрация на основе развития банковского продукта (услуги)* – повышение его качества, увеличение семейства продуктов;

интеграция (прямая и обратная) предполагает рост контроля банка над клиентами за счет расширения сопутствующих продуктов, привлечение к совместным банковским программам нефинансовых организаций (кобрендинговые программы);

диверсификация – предусматривает разработку и продажу услуг, отличающихся от базовых. Различают связную и несвязную стратегию диверсификации. Стратегия связной диверсификации означает продажу новых продуктов и услуг, прямо или косвенно аналогичных базовым. Несвязная диверсификация означает продажу продуктов и услуг, не связанных с теми, которые банк считает основными;

TQM (всеобъемлющий менеджмент качества¹⁷) – стратегия развития банка на основе выдвижения качества продуктов и услуг в качестве главной цели и приоритетного критерия оценки эффективности развития. Стратегия повышения качества охватывает весь банк – от руководства до рядовых исполнителей. Каждое нововведение оценивается прежде всего с точки зрения его влияния на рост качества продуктов и услуг. Осуществляется непрерывная подготовка персонала и периодически проводится аудит качества управления всего банка и его подразделений;

стратегия репозиционирования – основывается на изменении позиции банка в сознании клиентов за счет рекламы, проведения демпинговой ценовой политики. В результате банк путем проведения грамотного маркетинга может добиться притока клиентов и реального увеличения своей доли на рынке;

кастомизация – предусматривает привязку продуктов и услуг банка к индивидуальным потребностям и характеристикам клиентов;

реинжиниринг – предусматривает полное перепроектирование существующего бизнеса банка (например, введение системы проектного управления). Ревизии и сомнению подвергаются все продукты и услуги, бизнес-процессы, функции управления. Главная цель – создать новые, более эффективные бизнес-систему и систему управления. В отличие от модернизации

¹⁷ Total quality management.

или инноваций, влияющих на отдельные подсистемы банка, реинжиниринг коренным образом изменяет его бизнес-профиль. Следует отметить, что многие банки не могут получить эффект от реализации стратегии реинжиниринга, так как не рискуют идти на действительно радикальные изменения, а частичный реинжиниринг недостаточно эффективен. Следует отметить, что после проведения успешного реинжиниринга у банка есть реальные шансы стать лидером рынка;

реструктуризация – изменение внутренней структуры банка, прежде всего за счет освобождения от малорентабельных и непрофильных вложений, устранения избыточных звеньев в управлении. Стратегии реструктуризации сопутствует, как правило, сокращение численности работников, смена команды менеджеров, создание новой структуры управления банка;

прекращение инвестиций (извлечение остаточной прибыли) – основана на прекращении инвестиций в развитие банка и предпродажной подготовке, реорганизации или ликвидации. Такая стратегия применяется в условиях, когда банк теряет рыночные позиции в условиях отсутствия возможности привлечения дополнительных инвестиций в развитие со стороны действующих собственников банка;

слияние – построена на объединении банка с другой кредитной организацией. Часто эта стратегия является единственным выходом для неэффективного банка, позволяющим избежать дальнейшего ухудшения финансового положения и угроз отзыва лицензии. Такая стратегия может принять форму поглощения или захвата, когда один банк приобретает контрольный пакет акций другого и лишает его самостоятельности. Слияние от поглощения отличает добровольный характер принятия решений обеими сторонами;

ликвидация – последняя стадия жизненного цикла банка. Такая стратегия имеет смысл в условиях, когда выгоднее прекратить деятельность банка, чем вкладывать средства в его реорганизацию.

Классификация стратегий также проводится **по функциональным направлениям деятельности** банка. Как известно, ключевым стратегическим документом банка является корпоративная стратегия развития, которая детализируется затем в системе бизнес-планирования и бюджетирования банка. Кроме того, на ее основе разрабатываются специализированные стратегии по отдельным направлениям деятельности банка, особенно нуждающиеся в развитии или вызывающие повышенный интерес у регулятора и (или) акционеров банка. Примером таких стратегий являются: продуктовая стратегия, стратегия развития информационных технологий, стратегия развития банковских технологий, ресурсная стратегия, стратегия развития каналов и точек продаж, маркетинговая стратегия, стратегия исследований и разработок, финансовая стратегия, инвестиционная стратегия, стратегия социальной ответственности, стратегия создания и поддержания имиджа (бренда) банка (PR-стратегия), стратегия управления рисками, стратегия развития системы внутреннего контроля, клиентская стратегия, стратегия развития корпоративного управления, стратегия повышения операционной эффективности, стратегия управления персоналом банка и т.д.

Продуктовая стратегия определяет, какие банковские продукты и услуги будут оказываться банком в стратегическом периоде, в каких объемах и для каких целевых потребителей (рынков).

Стратегия развития информационных технологий и *стратегия развития банковских технологий* определяют выбор банком типов технологий, расчет потребностей в мощностях, уровень их конкурентоспособности, пути их развития и совершенствования.

Ресурсная стратегия определяет источники ресурсов, развитие возможностей банка по доступу к этим источникам, потребности банка в ресурсах и желаемые параметры (требования) (стоимость, срочность) к ресурсам.

Стратегия развития каналов и точек продаж определяет принципы региональной политики банка, направления территориальной экспансии, специализацию открываемых точек

продаж (например, точки продаж для обслуживания физических лиц, точки продаж для обслуживания юридических лиц), их технические характеристики, параметры и политику деятельности (в том числе необходимые материальные и нематериальные ресурсы, требования к имиджевой составляющей, памятки по обслуживанию клиентов в конкретных регионах по конкретным группам клиентов и т.д.), особенности открытия и (или) реорганизации, основные параметры оценки эффективности и нормы окупаемости каждой из открываемых точек, перечень возможных мероприятий по обеспечению эффективности деятельности точек продаж и выхода их на нормы окупаемости. Кроме того, определяются принципы продаж банковских продуктов и услуг, их набор с учетом специфики каждого конкретного региона присутствия банка.

Маркетинговая стратегия определяет принципы разработки и сбыта продуктов и услуг банка, ценовую политику, отношения с клиентами, поведение по отношению к конкурентам, рекламу и продвижение банковских продуктов и услуг, а также другие характеристики, обеспечивающие банку наиболее успешное позиционирование на рынке и рост конкурентных преимуществ.

Стратегия исследований и разработок определяет выбор ключевых направлений разработки новых продуктов и услуг, стратегические альянсы по совместным разработкам, целевые показатели новых продуктов и их жизненные циклы.

Финансовая стратегия определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками и другие ключевые финансовые характеристики.

Инвестиционная стратегия определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между подразделениями банка, показатели отдачи инвестиций, экономические результаты инвестиционных процессов.

Стратегия социальной ответственности определяет принципы поведения банка и его обязательства перед государством и обществом, клиентами, персоналом, конкурентами, партнерами.

Стратегия создания и поддержания имиджа (бренда) банка (PR-стратегия) направлена на создание позитивного образа банка в общественном сознании через рекламу, участие (организацию) конференций, конгрессов, иных мероприятий, участие в благотворительных акциях, создание информационного поля, связанного с деятельностью банка, и т.д.

Стратегия управления рисками, так же как и *стратегия развития системы внутреннего контроля*, является предметом повышенного внимания со стороны регулятора, что связано прежде всего с изменениями, происходящими в настоящее время в концепции, методологии, законодательной базе, связанными с данным направлением банкинга. В этих стратегиях определяются основные направления и принципы развития обозначенных систем, мероприятия, направленные на их реализацию, и прочие условия и факторы, необходимые для документа стратегии.

Клиентская стратегия определяет целевую клиентскую аудиторию банка в стратегическом периоде, принципы и задачи работы с ними, технологии продаж и обслуживания целевых групп клиентов, мероприятия по привлечению клиентов, относящихся к каждой из обозначенных клиентских групп, и т.д.

Стратегия корпоративного управления в первую очередь направлена на построение гибкой системы управления ресурсами банка с учетом основных принципов корпоративного управления: подотчетности, справедливости, прозрачности и ответственности. В отношении кредитных организаций Банк России определяет корпоративное управление как общее руководство деятельностью кредитной организации, осуществляемое общим собранием акционе-

ров, советом директоров и включающее комплекс их отношений (как регламентированных внутренними документами, так и неформализованных), с единоличным исполнительным органом, коллегиальным исполнительным органом кредитной организации и иными заинтересованными лицами.

Стратегия повышения операционной эффективности является одним из факторов успешной реализации корпоративной стратегии банка. Ключевыми задачами повышения операционной эффективности, как правило, являются сокращение издержек и повышение производительности труда работников банка, рост доходности бизнеса банка, снижение операционных рисков, обеспечение принятия решений в сфере управления бизнесом банка. По сути эта стратегия является программным документом по повышению эффективности бизнес-процессов банка и совершенствованию управления административнохозяйственными расходами.

Описанные выше стратегические документы направлены на развитие внутреннего потенциала банка, усиление факторов, обеспечивающих ему успешную реализацию стратегических целей и задач, определенных в корпоративной стратегии банка.

Стратегии по функциональным направлениям деятельности банка довольно успешно могут комбинироваться со стратегиями, определяющими выбор его поведения на рынке, некоторые виды которых были описаны в начале настоящего параграфа. Так, например, маркетинговая стратегия может определять характер поведения банка по отношению к конкурентам следующим образом:

- стратегия стать лидером означает стремление банка занять первое место среди конкурентов;
- стратегия вхождения в группу лидеров означает, что банк стремится войти в группу первых десяти или более банков (в зависимости от рыночной позиции, занимаемой банком на момент разработки стратегии, его потенциала), но не стремится доминировать над остальными лидерами, а стремится лишь приблизиться к ним;
- стратегия следования за лидером или лидерами означает, что банк намерен «копировать» действия лидеров, поддерживая при этом относительно небольшие объемы активов по сравнению с лидерами;
- стратегия маневра означает, что банк готовится к продажам совершенно нового технологического продукта (услуги), который может вывести его в лидеры по определенным рыночным позициям;
- стратегия стабильной рыночной позиции или рыночного равновесия избирается, когда банк стремится к сохранению существующих рыночных позиций и рыночного равновесия. Смысл этой стратегии в том, что стремление к лидерству может вызвать резкие ответные действия конкурентов (изменение ценовой политики, агрессивная реклама и другие действия) и нарушить стабильность рынка.

Разработка и выбор стратегии представляет собой сложный, творческий процесс, который не может быть стандартизирован или который нельзя втиснуть в рамки готовых шаблонов, наборов рекомендаций и формул. Выбор стратегического направления является уникальным для каждого банка и определяется в ходе ситуационного анализа и других этапов разработки стратегии.

Различные комбинации факторов рыночной среды и организационных факторов банка создают большое количество возможных вариантов стратегического развития. При этом надо понимать, что для того чтобы добиться настоящего прорыва вперед, банку необходимо продумать нестандартные (по сравнению с конкурентами) алгоритмы работы и трезво оценивать свои возможности. Задача менеджмента банка – разработать стратегию развития и продвижения своих продуктов и услуг на основе инноваций, создать и удержать устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивающие банку успех.

Понимание руководством банка видов, сущности и особенностей стратегий образует важнейший компонент жизнеспособности стратегических документов банка.

Если представить себе некую шкалу риска, закладываемого в стратегиях, и расположить на ней все мыслимые стратегии, то крайними значениями этой шкалы будут две категории:

1) предприимчивость, т.е. такое поведение банка на рынке, которое позволяет ему проникать в новые сферы бизнеса, недоступные конкурентам из-за их неспособности заглянуть в будущее. Банки, которые демонстрируют высокий уровень предприимчивости, идут впереди рынка, и после того, как они «снимут сливки», всем остальным становится ясно, что надо делать. Эти «все остальные» устремляются в новый бизнес, и возникает конкуренция. Банк-пионер либо не оставляет никаких шансов другим на большие прибыли, либо уходит в новые области деятельности. (Примером таких банков в российском банковском сообществе являются Сбербанк России, банк «Тинкофф Кредитные Системы» и др.);

2) конкурентность, т.е. в первую очередь ориентирование на конкурентов. Банки с высоким уровнем конкурентности вынуждены штурмовать позиции, занятые конкурентами на тех или иных рынках, или «держат оборону» против них. Таких банков большинство.

Выбор вида стратегии, которую исповедует тот или иной руководитель банка, – дело сложное, но оправданное, так как имеет практический смысл, помогая избегать прогрессивных, но нередко бессмысленных отвлечений ресурсов. Именно поэтому перед началом процесса стратегического планирования необходимо определиться:

- следует ли формировать дорогостоящую, но бесполезную и даже способную навредить при определенном виде стратегии команду менеджеров или ограничиться созданием эффективных рабочих групп, которые будут в данном случае уместны;
- привлекать ли дорогостоящих специалистов по стратегическому планированию или ограничиться недорогим, но полезным подразделением такого рода с грамотными «своими» специалистами, знающими банк и обладающими необходимой квалификацией;
- возвращать ли организационную культуру, способную ассимилировать идею постоянного стратегического обучения персонала или просто провести аттестацию существующих специалистов, добрав с рынка труда специалистов требуемой квалификации, которые будут соответствовать конкурентным стратегическим задачам при минимальных издержках¹⁸.

Кроме того, при выборе стратегии учитываются общие принципы, на основе которых руководство конкретного банка принимает взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. К таким принципам относят:

- принципы, которые используются при оценке результатов деятельности банка в настоящем и в перспективе;
- принципы, по которым складываются отношения банка с макросредой;
- принципы, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри кредитной организации;
- принципы, по которым банк ведет свою оперативную деятельность.

В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий, поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах развития.

Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация, которая в то же время может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. В связи с этим успешное стратегическое планирование невозможно без обратной связи.

¹⁸ Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегии, воплощение замысла в жизнь. М. : 1С-Паблишинг, 2004.

Поскольку для выбора направлений развития применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. На самом деле это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь банк, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры избираются на более высоком уровне принятия решений и определяют выбор стратегии. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры банка изменятся. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы. Некоторые параметры развития банка (например, доля рынка) в один момент могут служить ему ориентирами, а в другой – станут его стратегией.

Стратегия в банках разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления: на корпоративном уровне, на уровне бизнес-единиц, на функциональном уровне, на уровне каждого сотрудника (через систему ключевых показателей эффективности). Выбор вида стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития банка, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, ситуационный анализ и другие инструменты, которые будут описаны в последующих главах настоящего издания.

Глава 2

Структура и содержание стратегии банка

2.1. Типовая структура стратегии: ключевые разделы и их предназначение

Процесс разработки стратегии банка представляет собой целостный алгоритм, результаты реализации которого описываются в соответствующих разделах документа, в соответствии с минимальным перечнем требований к их содержанию.

Таким образом, структура документа зависит от этапов разработки стратегии и полученных в ходе этого процесса выводов. Соответственно от целей стратегии, поставленных изначально заказчиками, и зависит ее содержание. Так, если стратегия разрабатывается для внутреннего пользования и для целей стратегического развития банка, ее структура детализирована и содержит разделы, подробно описывающие ключевые бизнес– и управленческие процессы банка. Если же акционеры банка намерены привлечь в капитал инвесторов (стратегических и (или) портфельных) или полностью продать свои доли участия в банковском капитале, то стратегия может быть формализована в «сжатом» формате – содержать основные направления, ключевые показатели деятельности банка, клиентскую базу, подробный обзор его сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, детальное описание динамики развития внешней среды и рыночной позиции банка в наиболее выгодном для заказчиков свете, а также показатели роста стоимости банка, призванные наглядно продемонстрировать инвестору привлекательность вложений в банковский бизнес.

Тем не менее существуют определенные стандарты по структуре и содержанию стратегии, которые не формализованы, но активно применяются в международной и российской банковской практике и которые, как правило, ожидают увидеть заказчики документа вне зависимости от целей его разработки.

Так называемая традиционная структура стратегии включает в себя следующие разделы.

Раздел 1. Миссия банка

Миссия – укрупненная цель банка как конкурентоспособной рыночной единицы, представленная в обобщенной форме и четко выражающая основное предназначение деятельности конкретного банка, его генеральную цель в соответствии со статусом и ролью в экономике. Формулируется кратко, емко. Как правило, занимает не больше одного абзаца.

Миссия уникальна для каждого банка, она является его своеобразной визитной карточкой, а потому должна быть узнаваемой, ассоциироваться именно с тем банком, для которого она разрабатывается, легко восприниматься каждым из контрагентов банка – его партнерами, клиентами, конкурентами.

Раздел 2. Видение банка

Видение – представление собственника банка о направлениях его развития и итогах деятельности к концу стратегического периода. Видение может включать в себя позиционирование банка в банковской системе, на рынке банковских продуктов и услуг, определение и охват целевых клиентских групп, регионов и видов деятельности, использование технологий и пере-

довой практики управления. Видение – это своеобразный «снимок» банка в будущем времени, требования или пожелания акционеров по результатам его развития, пункт назначения.

Соответственно информация по данному разделу должна быть конкретной, емкой и отражать те аспекты деятельности банка, которые являются обязательными с точки зрения его акционеров.

Миссия и видение – разделы, которые необходимо согласовать с акционерами банка до формализации разделов по стратегическим целям и задачам, бизнес-стратегии и управленческой стратегии.

Раздел 3. Анализ внешней среды

В данном разделе должен быть описан прогноз развития макроэкономической ситуации, банковского сектора, конкурентной среды в странах, регионах, представляющих стратегический интерес у банка. Прогноз делается на основе макроэкономической модели, увязывающей данные официальной статистики (текущие и прогнозные) и предположения разработчиков стратегии, с учетом экономических законов и взаимосвязей. Показатели макромоделей в дальнейшем используются в качестве входных параметров для стратегической финансовой модели банка.

Прогнозирование макроэкономической ситуации осуществляется с использованием официально подтвержденных источников (на уровне регулятора), прогнозов специализированных институтов и организаций, в том числе международных, независимых аналитиков, которые должны быть указаны при формировании раздела.

Информация о внешней среде развития банка строится по трем ключевым блокам: развитие экономики страны (в целом и по регионам), развитие банковского сектора и развитие конкурентной среды. Причем результирующие выводы по обозначенным блокам должны быть увязаны с деятельностью банка. К примеру, вывод о прогнозном росте (снижении) такого показателя, как инфляция, должен сопровождаться описанием отрицательного или положительного эффекта на деятельность банка. В блоке по развитию конкурентной среды, как правило, отражают рыночную позицию банка на момент разработки стратегии, выделяют конкурентов по основным сферам интересов банка, точно обозначают их возможную стратегию на стратегический период, оценивают их уровень конкуренции относительно банка.

Каждый блок аналитической информации рассматривается с учетом возможных сценариев. В обязательном порядке должно быть предусмотрено как минимум три сценария развития: оптимистический, пессимистический и умеренно оптимистический (умеренно пессимистический), который избирается в качестве базового сценария развития. В тексте стратегии должны быть описаны ключевые позиции каждого из сценариев.

Следует отметить, что в самом документе стратегии раздел развития макроэкономической среды представляют в «концентрированном виде» – он должен быть кратким и емким. Между тем весь подробный анализ макросреды, используемые в процессе анализа методики и макромоделей могут быть вынесены в специальные приложения к документу стратегии.

Раздел 4. Анализ внутренней среды

Раздел дает представление о текущем состоянии банка – его системах управления, основных политиках банка, финансовом состоянии. В частности, раздел описывает клиентские сегменты, обслуживаемые банком, продукты и услуги банка, действующие каналы продаж (региональная политика), основные активные и пассивные операции банка, капитал и динамику финансового результата, сильные и слабые стороны в ключевых системах управления банком.

При анализе финансового состояния банка описываются направления, принципы и политика управления, параметры и эффективность активных операций, операций по привлечению ресурсов, работы по формированию адекватной величины собственных средств, деятельность региональных подразделений банка (если таковые имеются).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.