

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Аннотация. В статье рассматриваются особенности стратегического планирования в банковской деятельности, исходя из системы стратегических целей и потребностей на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, а также источниках их получения и эффективности использования средств фирмы в процессе ее функционирования и развития. Ранжирование целей в деятельности банка осуществляется по таким направлениям, как технологические, кадровые, область банковской безопасности, риск-менеджмента и др. Прикладным результатом постановки целей является формирование «дерева стратегических целей», в роли ствола дерева выступает миссия банка и стратегия рыночного поведения. Функции кроны дерева выполняет один из важнейших инструментов реализации стратегий – политика, которая разрабатывается применительно к определенной стратегии, соответствующему направлению в деятельности банка: финансовой, маркетинговой, риск-менеджмента, технологической, кадровой. В роли листьев дерева выступают конкретные стратегические цели, достигаемые в рамках указанных. Наконец, «плодами дерева» являются планируемые конкретные результаты, достигаемые в деятельности банка. Разработка стратегических планов банка осуществляется с использованием SWOT-анализа. Полученная информация представляет собой массив первичных сведений и в результате обработки превращается в базу стратегических данных. Стратегия, в особенности генеральная, разрабатывается на несколько лет вперед и формулируется в достаточно общих выражениях, например в завоевании рынков, повышении имиджа и деловой репутации и т.д. Специфические цели конкретизируются специальными или функциональными планами. Стратегия разрабатывается применительно к двум процессам: функционирования и развития.

Ключевые слова: стратегия, миссия, цели, технология.

V. D. Dorofeev

STRATEGIC PLANNING IN A BUSINESS BANK

Abstract. The article considers features of strategic planning in banking in terms of the system of strategic goals and prospective needs for financial, material, labour and intellectual resources, as well as for sources thereof and efficiency of company funds usage in the process of its functioning and development. Ranking of goals in bank activity is carried out in such spheres, as technology, human resources, bank security, risk management etc. Applied result of goal-setting is the formation of «the tree of strategic goals», where the trunk appears to be the bank's mission and the strategy of market behavior. The functions of the crown of the tree are carried out by one of the key instruments of strategy realization – the policy, which is developed with regard to a certain strategy, to a corresponding bank activity sphere: finance, marketing, risk management, technology, human resources. The leaves are the specific strategic goals. Finally, «the fruit of the tree» are the planned concrete results achieved in bank activity. Development of strategic plans of a bank is carried out by using SWOT-analysis. The received information appears to be an array of primary data and as a result of processing turns into strategic data base. Strategy, especially general one, is developed for several years ahead and is framed in generalities, for

example, taking over the market, improving the image and business reputation etc. Specific goals are defined concretely by special or functional plans. The strategy is developed with regard to two processes: functioning and development.

Key words: strategy, mission, targets, technology.

Каждый коммерческий банк, начиная свою деятельность, обязан четко представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования средств фирмы в процессе ее функционирования и развития.

Стратегическое планирование характеризуется так же, как и обычное планирование, с той лишь разницей, что в основе процесса принятия решений лежат четко сформулированная стратегия и стратегические цели функционирования и развития банка.

Технология стратегического планирования. Миссия банка

Стратегия определяется как совокупность наиболее значимых целей функционирования и развития банка и концептуальных подходов (тактических, политических и др.) их практической реализации.

Как процесс, стратегическое планирование может быть выстроено в определенную технологическую цепочку: миссия, цели, диагностика внешней и внутренней среды, SWOT-анализ, выбор стратегии.

Миссия банка

Миссия дает субъектам внутренней и внешней среды общее представление о банке, к чему стремится банк и какие средства готов при этом использовать; способствует внутреннему единению банка и формированию его корпоративного духа; создает возможность для более эффективного управления банком, поскольку является базой для установления его целей и стратегии, распределения ее ресурсов; раскрывает для сотрудников банка смысл и содержание их деятельности.

Стратегические цели банка

После разработки миссии банка в технологической цепочке стратегического планирования необходимо приступить к постановке стратегических целей, т.е. масштабных (как правило, долгосрочных и капиталоемких) задач банка по всем направлениям его деятельности, ориентированных на реализацию сформулированной миссии. Если миссия задает общие ориентиры, *то цели выражают конкретное состояние банка, достижение которого является желательным в ее настоящем и будущем.*

Цели устанавливаются для успешного функционирования и развития банка в долгосрочной перспективе. Однако цели должны быть реальными, они устанавливаются исходя из потенциала банка и должны удовлетворять некоторым ключевым требованиям, среди которых *достижимость, гибкость, измеримость, конкретность, совместимость, приемлемость, согласованность.*

В банке, имеющем несколько подразделений и уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей

более высокого уровня в цели более низкого уровня. Иерархия целей играет очень важную роль, так как устанавливает организационную структуру управления банком и обеспечивает ориентацию деятельности всех его подразделений на достижение целей банка.

Немаловажным является ранжирование целей для определения степени приоритетности того или иного направления уставной деятельности кредитной организации. Для коммерческого банка два первых по значимости места занимают цели **коммерческого** (методы конкуренции, реклама, ценообразование и др.) и **финансового** характера (прибыль, затраты, инвестиции и др.).

Последующее ранжирование целей в деятельности банка осуществляется по таким направлениям, как:

– **технологическое** (новые банковские технологии обслуживания клиентов, операции, управления, коммуникации и др.);

– **кадровое** (привлечение и развитие персонала, социально-психологическая поддержка, политика и продвижение и др.);

– **область банковской безопасности** (защита информации, активов и персонала);

– **риск-менеджмент** (прогноз, анализ и оценка рисков).

Прикладным результатом постановки целей является формирование «*дерева стратегических целей*», определяемое как совокупность стратегических целей банка, вытекающих друг из друга в своей иерархической последовательности. По аналогии «дерево стратегических целей» имеет типовую структуру – «корень», «ствол», «ветви», «листья», «плоды».

Под *корневой системой* понимается совокупность каналов обеспечения ресурсами:

– *финансовыми*;

– *информационными*;

– *трудовыми*;

– *материально-техническими*.

Каждый корень уходит в соответствующий сегмент ресурсных рынков, на которых банк может столкнуться с конкурентами, особенно на финансовом и информационном рынках.

В роли *ствола дерева* выступает миссия банка и стратегия рыночного поведения (последняя определяется на пятом этапе технологической цепочки стратегического планирования).

Функции *кроны дерева* выполняет один из важнейших инструментов реализации стратегий – **политика**, которая разрабатывается применительно к определенной стратегии соответствующего направления деятельности банка:

– *финансовой* (поддержание ликвидности, процентная, эмиссионная, депозитная, кредитная, фондовая);

– *маркетинговой* (конкурентная, ассортиментная, ценовая, рекламная);

– *риск-менеджмента* (высокорисковая, диверсификация рисков, политика минимизации рисков);

– *технологической* (инновационная, консервативная);

– *кадровой* (развитие персонала, численности штатов, мотивации персонала, социальная);

– *обеспечения безопасности* (упреждающего противодействия, адекватного ответа, пассивной защиты).

В роли *листьев дерева* выступают конкретные стратегические цели, достигаемые в рамках указанных политик (применительно к каждой стратегии приведенной выше).

Наконец, «*плодами дерева*» являются планируемые конкретные результаты, достигаемые в деятельности банка.

Стратегическая оценка условий функционирования банка во внешней и внутренней средах

Под условиями внешней среды понимаются те ее характеристики, которые извне воздействуют на банк и должны быть учтены при стратегическом планировании как *угрозы и возможности*.

Факторы угроз и возможностей, с которыми сталкивается банк во внешней среде, можно подразделить на следующие виды:

– **экономические** (темпы экономического развития в интересующих банк отраслях, прироста валового внутреннего продукта и национального дохода, инфляции, изменения процентных ставок, денежной эмиссии, изменения валютных курсов и др.);

– **политические** (законы и нормативные акты, регулирующие деятельность банка, его клиентов и партнеров; налоговая политика государства; степень общей политической стабильности в обществе и др.);

– **рыночные** (состояние рынка банковских услуг, финансового, фондового, ипотечного и других рынков, а также уровень конкуренции);

– **технологические** (уровень технологического развития отраслей экономики, включая банковский сектор; наличие современных коммуникаций связи; уровень развития информационных технологий и др.);

– **демографические** (уровень рождаемости и смертности населения; численность, возрастная и социально-экономическая структура населения; уровень квалификации населения и структура географического заселения);

– **культурные** (тенденции в образе жизни, образовательном и профессиональном уровне; тенденции в обращении к банковским услугам, а также общественном мнении);

– **природно-географические** (климат, территориальная и водная инфраструктура).

При анализе этих факторов производится измерение силы их воздействия на банк и ранжирование в определении стратегических направлений.

Под условиями внутренней среды понимаются *сильные и слабые* стороны банка, которые позволяют наиболее рационально ориентироваться во внешней среде. Анализ потенциала банка выявляет его сильные и слабые позиции в сравнении с конкурентами, оценивает достаточность ресурсов для намечаемых стратегических действий. Это обеспечивается проведением управленческого обследования функционально-производственных зон банка, наиболее главными из которых являются финансы, уровень диверсификации банковских услуг, маркетинг, трудовые ресурсы (включая менеджмент), бизнес-уровень клиентов банка, уровень развития филиальной сети, технологический и информационный уровень банка, уровень безопасности, корпоративная культура, имидж и деловая репутация.

Разработка стратегических планов банка с использованием SWOT-анализа

Полученная информация представляет собой массив первичных сведений и в результате обработки превращается в базу стратегических данных.

Для анализа угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к банку, а также его сильных и слабых сторон, применяют **метод SWOT-анализа**. Применение этого метода позволяет установить линии связи между силой и слабостью банка, а также внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии банка.

Стратегия, в особенности генеральная, разрабатывается на несколько лет вперед и формулируется в достаточно общих выражениях, например в завоевании рынков, повышении имиджа и деловой репутации и т.д. Специфические цели конкретизируются специальными или функциональными планами.

Стратегия разрабатывается применительно к двум процессам: *функционирования и развития*.

Стратегия функционирования, по мнению американского исследователя М. Портера, может строиться в трех вариантах: *лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования*.

Стратегия лидерства в снижении издержек ориентирует банк на получение дополнительной прибыли за счет минимизации текущих затрат.

Стратегия дифференциации состоит в концентрации усилий банка в определенных приоритетных направлениях, где банк пытается достичь превосходства над другими.

Стратегия фокусирования основывается на достижении конкурентных преимуществ в определенном сегменте рынка банковских услуг путем реализации одного из вариантов, описанных выше.

Банк, не сумевший направить свою стратегию функционирования по одному из этих вариантов, оказывается уязвимым в стратегическом отношении.

Стратегия развития связана с потенциалом банка и существует в четырех видах: *роста, умеренного роста, сокращения, комбинирования*.

Стратегия роста предполагает ориентацию на агрессивную конкурентную политику, направленную на вытеснение конкурентов с использованием наиболее жестких, в том числе и не всегда легитимных, методов. Реализация этой стратегии обычно связана с приоритетной ориентацией на наиболее рентабельные, а следовательно, рискованные финансовые операции.

Вместе с тем основным препятствием в ее реализации выступает необходимость масштабных затрат на его практическую реализацию, в том числе и авансового характера. К числу наиболее капиталоемких программ можно отнести:

- организацию маркетинговых исследований рынка с элементами деловой разведки, а также проведение предварительных рекламных кампаний;
- развитие собственной филиальной сети и корреспондентских отношений с другими банками;
- расширение ассортимента услуг и внедрение новых технологий обслуживания клиентов;
- повышение качественных и количественных характеристик человеческого капитала.

Рост может быть внутренним за счет расширения ассортимента услуг и внешним за счет слияния или поглощения других кредитных организаций. К сожалению, многие фирмы необдуманно впадают в краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Стратегия умеренного роста присуща банкам, твердо стоящим на финансовом рынке и действующим в традиционных сферах услуг. Эта стратегия декларирует необходимость поступательного развития банка на рынке и улучшение его рыночных позиций скорее качественного, нежели количественного характера.

Основным недостатком стратегии умеренного роста являются высокие требования к профессионализму и деловой интуиции ведущих руководителей и специалистов банка, которым предстоит выбирать между риском и выгодой.

Стратегия сокращения предполагает вынужденное или запланированное сокращение обслуживаемого банком сегмента рынка в трех возможных ситуациях:

– *ситуация 1*: ранее выбранный стратегический выбор обслуживаемых рынков оказался слишком амбициозным, т.е. не соответствующим реальным возможностям банка;

– *ситуация 2*: маркетологи банка раньше, чем конкуренты, спрогнозировали ухудшение конъюнктуры на соответствующем сегменте рынка. В соответствии с их рекомендациями кредитная организация уходит или сокращает свое присутствие на нем, опережая при этом соперничающие банки. При этом банк получает очевидные конкурентные преимущества от реализации данной стратегии, своевременно перебрасывая активы на более привлекательные рынки;

– *ситуация 3*: банк реализует миссию, направленную на сохранение имеющихся рыночных позиций. Учитывая, что любой современный рынок может иметь тенденцию к расширению, подобное стратегическое решение фактически сокращает обслуживаемый банком сегмент при сохранении прежних финансовых результатов.

Комбинированная стратегия использует различные варианты, в результате чего одни виды деятельности или рынки кредитной организации развиваются быстро, другие – умеренно, третьи стабилизируются, четвертые сокращают масштабы. В итоге в зависимости от фактического сочетания будут происходить общий рост, стабилизация либо общее сокращение масштабов деятельности.

Выбор стратегии осуществляется на основе интересов высшего руководства и анализа ключевых факторов, характеризующих состояние кредитной организации и внешней среды, с учетом портфеля услуг и сущности стратегических альтернатив.

Список литературы

1. **Дорофеев, В. Д.** Менеджмент в сфере банковской деятельности / В. Д. Дорофеев. – Пенза : Изд-во ПИЭРИАУ, 2010. – 530 с.
2. **Роуз, Питер С.** Банковский менеджмент : [пер. с англ. со 2-го изд.] / Питер С. Роуз. – М. : Дело, 1997. – 768 с.

References

1. Dorofeev V. D. *Menedzhment v sfere bankovskoy deyatel'nosti* [Management in banking sphere]. Penza: Izd-vo PIERIAU, 2010, 530 p.

2. Rouz Piter S. *Bankovskiy menedzhment (per. s angl. so 2-go izd.)* [Bank management (translation of 2nd issue from English)]. Moscow: Delo, 1997, 768 p.
-

Дорофеев Владимир Дмитриевич

доктор технических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента,
Пензенский государственный
университет
(г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: menegment@pnzgu.ru

Dorofeev Vladimir Dmitrievich

Doctor of engineering sciences, professor,
head of sub-department of management,
Penza State University
(Penza, 40 Krasnaya str.)

УДК 336.7

Дорофеев, В. Д.

Стратегическое планирование коммерческого банка / В. Д. Дорофеев // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2013. – № 2 (26). – С. 164–170.