

Тема: Стратегический  
банковский менеджмент:  
понятие и содержание

## ВОПРОС 1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Менеджмент* (англ. management — управление, заведование, организация) характеризуется в некоторых публикациях кратко как «управление организацией в условиях рыночной экономики», в других «совокупность знаний, принципов, средств и форм управления деятельностью организации в условиях рыночной экономики»

*Банковский менеджмент* — это самостоятельный вид профессиональной деятельности (1), который обеспечивает процесс управления (2), направленный на достижение поставленных целей банка (3), в условиях рынка (4) и неопределенности внешней среды (5).

Виды банковского менеджмента:

- 1) **стратегический** (общий);
- 2) финансовый;
- 3) менеджмент персонала.

Термин **стратегия** происходит от греч. *στρατηγία*, что обозначает «искусство полководца».

Игорь Ансофф отметил, что «...**стратегия** есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ** *банковский менеджмент* - это определение общей концепции развития банка, постановка целей и конкретных задач деятельности, разработка мероприятий по реализации поставленных целей, формирование оптимальной организационной структуры банка как важнейшего фактора его эффективной деятельности.

**Стратегический менеджмент** направлен на формирование и реализацию глобальной концепции жизнедеятельности кредитной организации.

*Целью стратегического менеджмента* является достижение долгосрочных конкурентных преимуществ на основе использования сильных сторон деятельности банка, с учетом его возможностей и рисков внешней среды.

Конечной целью *стратегического банковского менеджмента* является достижение стабильного, надежного, устойчивого и эффективного функционирования банка, способствующего его развитию.

**Стратегия банка** - это формализовано закрепленная в документах банка совокупность наиболее значимых целей его функционирования на рынке и подходов к их практической реализации.

**Ориентация стратегических целей**, определяемых миссией банка:

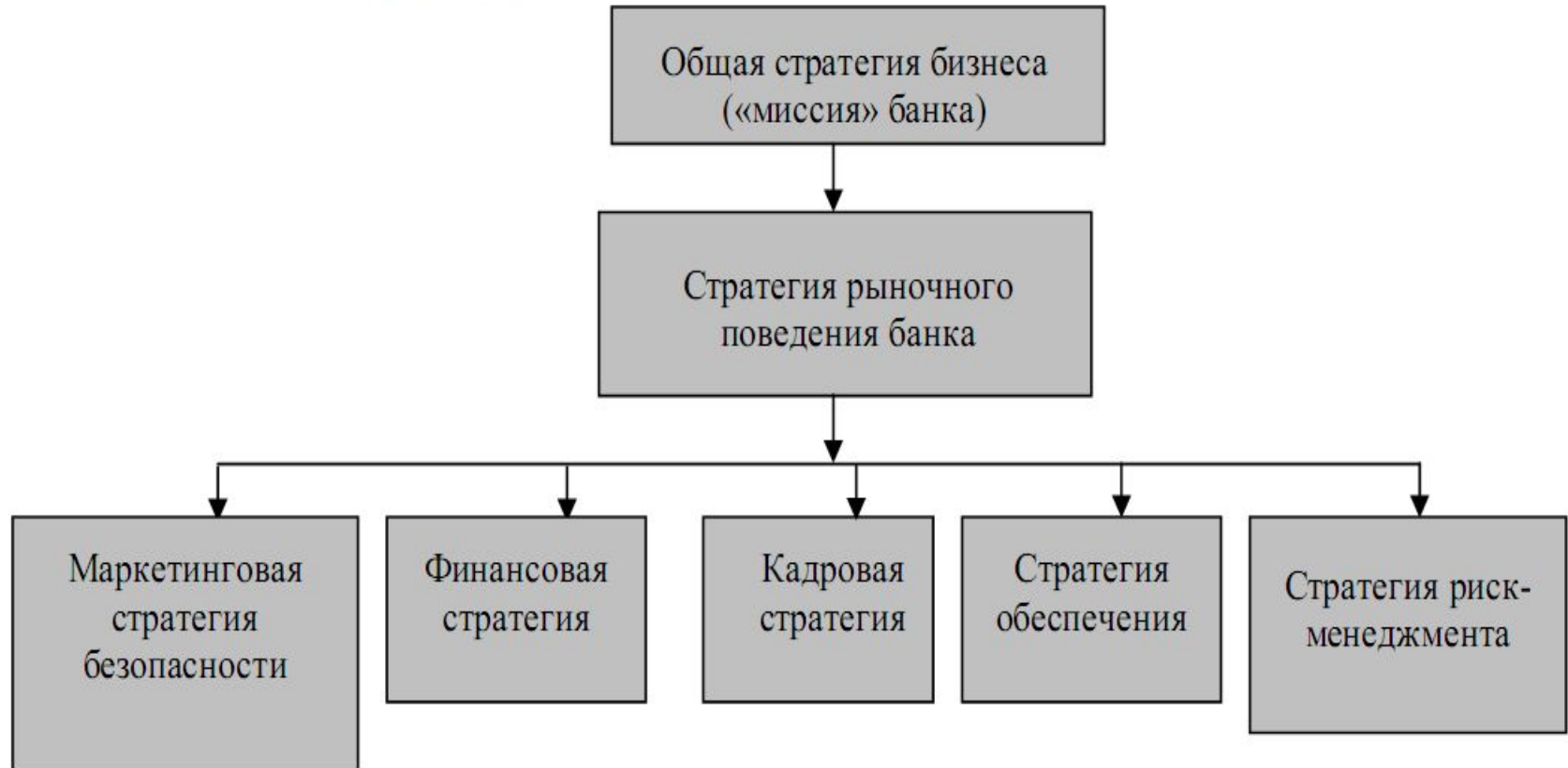
- внешняя ориентация (например, цели конкурентной стратегии);
- внутренняя ориентация (например, цели кадровой стратегии).

Варианты выбора подходов, закрепленных в стратегии банка:

- *на альтернативной основе* (два принципиально противоположенных варианта и, возможно, компромисс между ними);
- *на приоритетной основе* (могут использоваться все сформулированные варианты достижения поставленной стратегической цели, но один из них определяется в качестве приоритетного).

*Пример:* метод общего фонда и метод конверсии фондов.

## Общая структура стратегии:



## **ВОПРОС 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ и СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН**

*СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ* — это процесс или способ мышления о будущем кредитной организации, а также о том, как увеличить ее ценность.

Для специалистов по стратегическому планированию в банковской сфере *важнейшими вопросами* (в их триединстве) *являются следующие*:

1. Где сейчас находится кредитная организация и какова ее ценность (ценность активов)?
2. В каком направлении будет развиваться кредитная организация?
3. Каким образом кредитная организация собирается попасть туда, куда движется?



# Стратегический план банка

*Стратегический план* - это важнейший результат стратегического планирования, отражающий общую миссию кредитной организации и конкретные стратегии ее реализации по всем направлениям уставной деятельности.

Стратегический план разрабатывается планировщиками (руководством и ведущими специалистами банка) по стандартной технологии, определенной методологией стратегического планирования и включающей в себя *восемь* последовательных этапов.

# I-ый этап: ВЫБОР МИССИИ БАНКА

Миссия банка, отражает:

- *главный приоритет банка (профиль бизнеса), который и должен обеспечить ему соответствующие конкурентные преимущества;*

*Пример: «Основным приоритетом бизнеса банка выступает отраслевая специализация в области обслуживания малых и средних предприятий, призванная обеспечивать особую привлекательность его услуг для соответствующей категории предпринимателей региона».*

- *перечень приоритетных стратегических целей для каждого из направлений уставной деятельности банка и избранный подход к их реализации.*

*Пример: «Приоритетной целью кадровой стратегии банка является формирование и поддержание в трудовом коллективе отношений корпоративного духа.*

*Практическое достижение поставленной цели обеспечивается реализацией в данной стратегии всех требований доктрины развития человеческого капитала».*

## II-ой этап: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ БАНКА

**Стратегические цели** – масштабные (как правило, долгосрочные и капиталоемкие) цели банка по всем направлениям его уставной деятельности, направленные на реализацию ранее сформулированной миссии.

**Факторы**, учитываемые при определении стратегических целей:

- *внутренние ресурсы банка* (прежде всего – финансовые, информационные и трудовые) – как приоритетный фактор;
- *требования со стороны учредителей* (плановый уровень рентабельности банка, его предметная специализация и т.п.);
- *сдерживающие факторы и возможности* внешней и внутренней среды (законодательство, конкуренты, клиенты, персонал, технологии и т.п.);
- *корпоративная культура* банка.

## III-ий этап: АНАЛИЗ ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ РЫНКА

**Прикладная задача** – сбор исходной информации, необходимой для формирования стратегии рыночного развития банка.

**СТАДИЯ I: определение обслуживаемого рынка** как места пересечения избранного класса/сегмента клиентов с банковскими продуктами

**СТАДИЯ II: оценка характеристик изучаемых рынков** (*рыночные характеристики*, посредством которых оценивается общее состояние рынка, основных тенденций его развития и базовые характеристики потенциальных клиентов; *характеристики услуг*, с помощью которых оцениваются банковские продукты в сопоставлении с требованиями, предъявляемыми к ним потребителями; *характеристики конкуренции*; *характеристики среды*, отражающие показатели макроэкономического порядка).

**СТАДИЯ III: оценка привлекательности рынка.**

# IV-ый этап: ОЦЕНКА ФАКТОРОВ МАКРО- И МИКРОСРЕДЫ

**Цель оценки:** прогнозирование будущего состояния банка, разработка стратегий, нейтрализующих действие неблагоприятных для него факторов.

**СТАДИЯ 1: макроэкономический анализ среды**  
(оценка внешних факторов, на которые банк объективно не способен повлиять и должен либо использовать, либо корректно обходить: Политические факторы, Экономические факторы, Технологические факторы, Демографические факторы, Культурные факторы, Природно-географические факторы)

**СТАДИЯ 2: микроэкономический анализ среды**  
(оценка внутренних факторов, на которые банк может повлиять либо прямо, либо хотя бы косвенно)

## V-ый этап: ОЦЕНКА ОПАСНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

*Основная задача:* выявление воздействующих на стратегию банка факторов, открывающих для него новые рыночные возможности или таящих внешнюю опасность.

*Технология оценки:* из общего перечня факторов микро- и макросреды выделяются лишь те, которые обеспечивают банку дополнительные конкурентные преимущества, либо, напротив, ослабляют его конкурентные позиции на соответствующих рынках.

На сленге специалистов по стратегическому планированию всеобъемлющий процесс определения того, где организация находится сегодня, иногда называют *ситуационный анализ (situation audit)*. Это необходимое условие планирования.

Базой ситуационного анализа является **ССВУ-анализ (SWOT)** — аббревиатура слов Силы, Слабости, Возможности и Угрозы (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats).

Элементы ССВУ лежат в основе процесса планирования. Ситуационный анализ и SWOT-анализ помогают менеджерам определить альтернативные направления действий и дать их оценку. Идея заключается в том, чтобы, опираясь на силы и возможности скорректировать или устранить (элиминировать) слабости и угрозы (сила и слабость воспринимаются как внутренние факторы, а возможность и угроза — как внешние).

## VI-ой этап: СТРАТЕГИЯ РЫНОЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ БАНКА

Данный этап является одним из «ключевых» элементов технологии стратегического планирования. **Целью его выступает выбор стратегической модели**, на основании которой банк будет в дальнейшем строить свои отношения с конкурентами, клиентами, другими деловыми партнерами. Правильный выбор адекватного им варианта стратегии рыночного поведения обеспечивает кредитной организации долгосрочный коммерческий и финансовый успех. Каждый из них предполагает необходимость последующей реализации определенного комплекса стратегических мероприятий по основным направлениям деятельности кредитной организации – коммерческому направлению, управлению безопасностью, риск-менеджменту.



# VII-ой этап: ВОЗМОЖНЫЕ КОРРЕКТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА В ПРОЦЕССЕ ЕГО РАЗРАБОТКИ

Подобные коррективы направлены на обеспечение постоянной адаптированности стратегии банка к текущим факторам макро- и микросреды. Необходимость немедленной корректировки стратегического плана может определяться действием **двух факторов**:

- *изменения условий деятельности кредитной организации еще до момента завершения разработки данного плана;*

**Пример:** так, внешним фактором, может выступить внезапное изменение действующего законодательства, внутренним – появление нового стратегического партнера и, как следствие, резкое улучшение рыночных позиций банка.

- *выявившиеся недостатки уже завершеного в разработке стратегического плана в процессе конкретизации его оперативными планами. Пример: дефицит бюджета организации.*

## VIII-ой этап: ОЖИДАЕМЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

На завершающем этапе разработки просчитываются основные финансовые параметры (контрольные цифры), на которые банк должен «выйти» *в случае успешной реализации стратегического плана*. Они носят не директивный, а прогнозный характер.

Зарубежные банки обычно используют при этом методы математического моделирования на основе современных информационных технологий.

Результаты планирования должны отражать динамику соответствующих параметров на весь период реализации плана и в обязательном порядке согласовываются с основными собственниками банка.

# ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

После завершения всех рассмотренных выше этапов стратегический план утверждается Советом директоров банка (высшим органом коллегиального управления, представляющим интересы собственников).

С учетом содержащихся в документе целей и подходов специализированные штабные службы кредитной организации приступают к разработке конкретизирующих его *оперативных планов* и *целевых программ* по каждому из направлений уставной деятельности.