# Содержание банковского маркетинга

П Л А Н I. Введение  
П. Содержание и специфика банковского маркетинга:  
1. исследование рынка и его инструменты:  
а) анализ рынка  
б) наблюдение за рынком  
в) прогнозирование рынка  
2. маркетинговые стратегии банка:  
а) матрицы "товары-рынки" И.Ансоффа  
б) матрицы Бостонской группы  
в) стратегическая модель М.Портера  
Ш. Банковское планирование:  
1. необходимость планирования  
2. виды планирования  
3. стратегическое планирование:  
а) процесс стратегического планирования  
б) оценка системы стратегического планирования  
4. оперативное планирование:  
а) требования к оперативному плану  
б) процесс оперативного планирования  
в) содержание оперативного плана подразделения банка  
IV. Заключение  
ВВЕДЕНИЕ

В экономике любого государства банковская система занимает особое место. Не участвуя в производстве прямо, своей деятельностью банки создают возможность эффективной работы современной рыночной экономики. Роль банковской системы в государстве можно сравнить с той ролью, которую выполняет кровеносная система в живом организме.

Для банка, как и для любого предприятия, немаловажную роль играют менеджмент и, следовательно, прогнозирование и планирование как его составные части. Их особый интерес они вызывают потому, что особенности деятельности в финансово-кредитной сфере накладывают свой отпечаток на планирование и маркетинг, вне которого рассматривать прогнозирование невозможно.

В нашей стране, где значимость банковской системы растет, эта тема особенно актуальна. СОДЕРЖАНИЕ И СПЕЦИФИКА БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА

Маркетинг (от англ.market - рынок) - это комплексная система организации производства и сбыта товаров, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе изучения и прогнозирования рынка.

Применение маркетинга фирмой характеризуется наличием в ее деятельности следующих трех черт, являющихся сущностными признаками маркетинга:

ориентация фирмы на потребности клиентов (маркетинговая философия); применение множества инструментов рыночной политики (маркетинг-микс); целенаправленная координация всех видов деятельности в сфере сбыта (маркетинговое управление).

Если рассматривать маркетинг только с точки зрения инструментария рыночной политики (т.е. маркетинг-микс), то его банки применяли уже давно. Они осуществляли разработку товара (например, определяли размер кредита, срок кредитования, условия выдачи и погашения), устанавливали цену (процентную ставку, комиссионное вознаграждение), определяли систему сбыта (например, через собственную филиальную сеть или банки-партнеры) и, наконец, прилагали усилия по реализации (в основном, посредством персональной продажи).

В противоположность этому, ориентация на потребности клиентов (маркетинговая философия) оформилась только в последнее время. До конца 50-х годов банковские рынки сбыта были по существу рынками продавца, чему в немалой степени способствовало государственное регулирование банковской конкуренции. Отмечавшийся рост благосостояния широких масс населения в 60-е и 70-е годы привел к преобразованию в развитых странах Запада рынка продавца в рынок покупателя, в результате чего банкам пришлось перестроить свое мышление как раз с позиций маркетинговой философии.

Маркетинговое управление также следует рассматривать с позиции преобразования банковских рынков сбыта в рынки покупателя. Предпринимательские решения на все усложняющихся и требующих крупных инвестиций банковских рынках не могли больше приниматься только на основе личного опыта и интуиции руководителя, они должны были быть переведены на научную, плановую основу. В банковскую практику все больше стало внедряться стратегическое планирование маркетинга.

Может возникнуть вопрос: имеет ли смысл особое выделение банковского маркетинга? Ведь во всех остальных отраслях также разрабатываются товары (услуги), устанавливаются цены и применяются аналогичные инструменты рыночной политики. Существуют ли специфические отличия банковского маркетинга от маркетинга в других отраслях, если да, то в чем они заключаются?

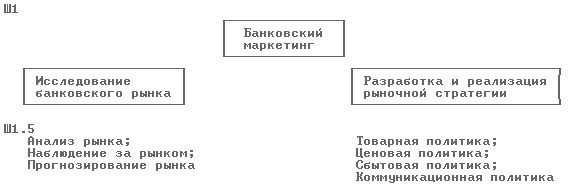
Специфика банковского маркетинга связана с особенностями банковского продукта - банковской услуги. Что это за особенности? Во-первых, как и другие услуги, банковские услуги в основе своей абстрактны, не имеют материальной субстанции. Во-вторых, оказание банковских услуг связано с использованием денег в различных формах и качествах (деньги предприятий, деньги коммерческих банков, деньги центрального банка в форме наличности, бухгалтерских записей или платежно-расчетных документов). В-третьих, абстрактные банковские услуги приобретают зримые черты посредством договорных отношений. В-четвертых, купля-продажа большинства банковских услуг обладают протяженностью во времени. Как правило, сделка не ограничивается однократным актом. Банковский клиент при осуществлении вклада, получении кредита, абонировании сейфа вступает в более или менее продолжительную связь с банком.

Как отражаются эти особенности на рыночной политике банка? Абстрактность и договорной характер услуг вызывают необходимость разъяснения клиенту ее содержания. По сравнению с другими товарами и услугами определение и сопоставление качества различных банковских услуг требует от потребителя довольно высокой экономической культуры.

Тесная связь с деньгами и протяженность акта купли-продажи во времени ставят деятельность банка в зависимость от доверия клиентов. В самом деле, например, при открытии счета клиент доверяет банку свои деньги и вступает в сделку, течение которой для него изначально неконтролируемо.

Необходимость разъяснения содержания банковской услуги и зависимость банковской деятельности от доверия клиентов, а также отмеченные выше особенности банковской конкуренции накладывают существенный отпечаток на инструментарий банковского маркетинга.

ЭЛЕМЕНТЫ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА



Наиболее крупными элементами (подсистемами) системы банковского маркетинга являются: 1) исследование рынка; 2) разработка и реализация на этой основе рыночной (конкурентной) стратегии. Каждый из этих элементов реализуется в совокупности маркетинговых инструментов.

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА И ЕГО ИНСТРУМЕНТЫ

Предпосылкой для успешного применения сбытового инструментария является маркетинговое исследование банковского рынка. Основными источниками информации для него являются: статистические данные, данные клиентов - предприятий и частных лиц, данные из средств массовой информации, деловых отчетов и рекламных материалов конкурентов.

Основными инструментами маркетингового исследования являются:  
1) анализ рынка; 2) наблюдение за рынком; 3) прогнозирование рынка.

АНАЛИЗ РЫНКА

Анализ рынка представляет собой выяснение рыночной ситуации и возможностей сбыта на текущий момент. Его основные задачи – определить конкурентную позицию банка на рынке и произвести сегментацию рынка.

Конкурентная позиция - это положение, которое тот или иной банк занимает на своих рынках сбыта в соответствии с результатами своей деятельности, а также в соответствии со своими преимуществами и недостатками по сравнению с другими кредитными институтами. Зачастую важнейшей характеристикой конкурентной позиции является доля банка на том или ином рынке сбыта или его относительная доля на этом рынке (т.е. доля на части рынка, занимаемой данным банком и двумя-тремя наиболее сильными конкурентами).

Однако этого недостаточно для характеристики конкурентной позиции. Важно еще знать, насколько эта позиция устойчива. Это можно определить с помощью анализа конкурентоспособности банка - его способности обеспечивать лучшее предложение по сравнению с конкурентами, его конкурентных преимуществ. Только обладание конкурентными преимуществами позволяет завоевать прочную конкурентную позицию на рынке.

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА РЫНКОМ

Наблюдение за рынком представляет собой систематическое отслеживание рыночной ситуации в целях выявления конъюнктурных изменений, рыночных тенденций и т.д.

Наблюдение за динамикой имущественного положения потребителей банковских услуг позволяет выяснить, каковы размеры и периодичность возникающих в ходе кругооборота излишков и недостатков денежных средств, и сделать выводы о том, нужно ли данной целевой группе в первую очередь предлагать возможности вложения свободного капитала или возможности привлечения заемных средств.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РЫНКА

Следующим инструментом маркетингового исследования банковского рынка является прогнозирование, т.е. предсказание предположительного изменения рыночной ситуации в будущем. Его задачи - оценить готовность потребителей приобретать услуги именно данного банка, а не его конкурентов; спрогнозировать реакцию потребителей на мероприятия банка по формированию действительного спроса; а также предсказать изменения конъюнктуры.

Как будут реагировать клиенты на открытие нового отделения, усовершенствование старых услуг, рекламную компанию? С полной определенностью ответить на эти вопросы нельзя, но сделать прогноз на основе расчета вероятности вполне реально. Согласно разработанной немецким ученым Й.Зюхтингом теории обучения банковской лояльности (Lerntheorie der Bankloyalitat), готовность клиентов предъявлять спрос на услуги банка можно представить в виду функциональной зависимости:

**N = f (BL; D; I; IR),**

где  
N - готовность клиентов приобретать банковские услуги;  
BL - коэффициент банковской лояльности, зависящий от объема уже приобретенных клиентом услуг в данном банке;  
D - настоятельность потребности клиента;  
I - маркетинговый инструментарий банка;  
IR - готовность клиента реагировать на применение этого инструментария.

Что же касается предсказания изменения конъюнктуры, то здесь применимо прогнозирование на основе традиционных математических методов (простой анализ тренда, статистический анализ, метод стандартного распределения вероятностей и др.) и построение сценария на основе отбора прогнозов и экспертных оценок.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ БАНКА

На основе аналитических данных и прогнозов банк может осуществить выбор стратегии в конкурентной борьбе, т.е. сформулировать долгосрочную (стратегическую) цель и определить пути ее достижения.

При этом можно воспользоваться уже разработанными мировой экономической наукой и практикой подходами к формулированию стратегии.

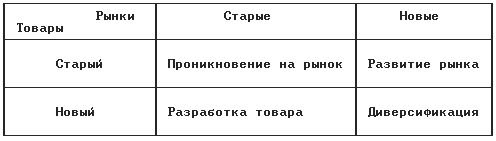
Большинство из них основаны на построении двухмерных матриц, каждому сектору (квадранту) которых соответствует определенная типовая стратегия.

МАТРИЦА "ТОВАРЫ - РЫНКИ" И.АНСОФФА

Матрица И.Ансоффа предусматривает использование четырех альтернативных стратегий для сохранения и/или увеличения сбыта:

проникновение на рынок;   
развитие рынка;   
разработка товара;   
диверсификация.  
МАТРИЦА И.АНСОФФА

Стратегия проникновения на рынок предполагает, что банк проникает на уже сложившийся рынок и предлагает на нем тот же самый продукт (услугу), что и конкуренты. Такая стратегия широко распространена в нашей стране, во-первых, в связи с продолжающимся банкотворчеством, когда вновь создаваемые банки проникают на уже занятые рынки, а во-вторых, в связи с постепенным освоением существующими банками видов операций, которые для них являются новыми, но уже имеются на рынке (например, обмен валют). Она предпочтительна в том случае, когда целевой рынок растет или еще не насыщен.



Стратегия развития рынка означает, что банк стремится расширить рынок сбыта оказываемых услуг, но не за счет проникновения на уже существующие рынки, а за счет создания новых рынков или рыночных сегментов. В промышленности такая стратегия имеет место, когда для хорошо известной продукции выявляются новые области применения и ее начинают приобретать новые группы потребителей. В отечественном банковском деле такой процесс имел место во второй половине 80-х годов, когда в ходе коммерциализации банки начали предлагать населению услуги, которые прежде оказывались только предприятиям. В тех же странах, где банковское дело развито лучше, найти альтернативные области применения для банковских услуг гораздо труднее.

Стратегия разработки товара осуществляется посредством создания принципиально новых, но чаще - модификации уже имеющихся товаров и реализации их на старых рынках. Этот тип стратегии особенно активно используется банками в условиях господства неценовой конкуренции, когда на первый план выходят качественные параметры. Применяется он и российскими банками, например, при разработке ими новых видов вкладов населения.

Стратегия диверсификации означает, что банк стремится выйти на новые для него рынки и для этого вводит в свой ассортимент новые товары. Именно применение этой стратегии привело к универсализации банковской деятельности и значительному стиранию граней между различными кредитно-финансовыми институтами за рубежом. Что же касается наших банков, то они находятся по существу только в начале того же пути, и возможности для диверсификации деятельности у них очень велики.

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности банка обновлять свой ассортимент. При этом обе стратегии можно применить одновременно.

МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ ГРУППЫ

Модель, разработанная специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting group), делит все товары, продаваемые фирмой на рынке, на четыре типа: 1) "звезда"; 2) "дойная корова"; 3) "трудный ребенок" и 4) "собака". Типы продуктов определяются в зависимости от темпов роста отрасли (т.е. рынка сбыта того или иного продукта) и относительной доли фирмы (т.е. ее доли в сравнении с ведущими конкурентами) на этом рынке. Каждому из этих типов соответствует определенная стратегия.

МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ ГРУППЫ



"Звезда" характеризуется лидирующим положением в развивающейся отрасли, и типовой рыночной стратегией фирмы по отношению к нему является интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли рынка (наступательная стратегия). По мере того, как развитие отрасли замедляется, "звезда" превращается в "дойную корову".

"Дойная корова" занимает лидирующее положение в относительно зрелой или сокращающейся отрасли. Ее стратегия - использование прибыли для поддержания доли на рынке и помощи растущим подразделениям (стратегия консолидации). Поскольку сбыт относительно стабилен, без значительных затрат на маркетинг, "дойная корова" дает прибыли больше, чем необходимо для поддержания ее доли на ранке, и избыточные средства могут быть использованы, например, для финансирования развития товара-"звезды".

"Трудный ребенок" ("теленок" или "вопросительный знак") занимает незначительную долю на развивающемся отраслевом рынке. В случае наличия в ассортименте такого товара фирме (банку) необходимо сделать выбор из двух альтернативных стратегий: расширение инвестиций и интенсификация маркетинговых усилий (наступательная стратегия) или сокращение инвестиций и уход с рынка (дезинвестиционная стратегия). Решение зависит от того, насколько велики шансы на улучшение конкурентной позиции и превращения товара в "звезду", а также от наличия достаточных финансовых ресурсов (например, в лице "дойной коровы").

"Собака" занимает незначительную долю рынка в малоперспективной отрасли. Стратегия в отношении такого товара может быть только одна - уход с рынка (дезинвестиционная стратегия).

Поскольку банковский ассортимент достаточно обширен, имеет смысл проанализировать его с использованием Бостонской матрицы и выявить, какие из услуг могут выполнять роль "дойной коровы", а какие из "трудных детей" имеют перспективы стать "звездами". Очевидно, что на первую роль больше всего подходят традиционные банковские услуги, а на вторую - финансовые инновации.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ М.ПОРТЕРА

В своей знаменитой книге "Конкурентная стратегия" М.Портер выделил три вида типовых стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности: 1) стратегия лидерства в снижении издержек; 2) стратегия дифференциации; 3) стратегия фокусирования (концентрации).



Стратегия лидерства в снижении издержек предполагает, что форма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать свои средние издержки и продавать товар по относительно низким ценам. Это позволяет привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен, и за счет этого повышать рентабельность. В банковском деле такая стратегия применима в сфере массовых (стандартизированных) услуг для населения.

Стратегия дифференциации продукта означает, что фирма нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который является в своем роди уникальным, выделяющимся (в силу его дизайна, надежности, доступности или каких-то других характеристик). Это позволяет сформировать потребительские предпочтения, не являющиеся сильно зависимыми от цены. Эта стратегия может применяться банками в сфере услуг для предприятий и индивидуализированных услуг для населения, при введении на рынок новых услуг и т.д.

Стратегия фокусирования предполагает, что фирма сосредотачивает (фокусирует) свое внимание на узком рынке или рыночном сегменте (на определенной группе покупателей, определенном виде продукции или услуг, на определенном регионе). Если первые две стратегии могут быть использованы в первую очередь универсальными банками, то эта стратегия приемлема для специализированных кредитно-финансовых институтов, например, для банка с ориентацией на оказание услуг населению, "карманного" банка крупного объединения или "элитарного" частного банка.

Существуют два варианта стратегии фокусирования. При первом из них фирма в пределах выбранного сегмента пытается достичь преимущества в издержках, при втором - усиливает дифференциацию продукта, пытаясь тем самым выделить среди других аналогичных предприятий.

Выбор варианта зависит от характера продукта и целевого рынка. Особенностью общей стратегической модели Портера, отличающей ее от двух предыдущих, является то, что перечисленные стратегии "не сочетаются" друг с другом. Конечно же, компания, избравшая стратегию лидерства в снижении издержек, не может позволить себе игнорировать фактор дифференциации, а фирма, делающая ставку на дифференциацию, также должна изыскивать пути для повышения эффективности производства и снижения издержек. Однако это не означает, что нужно одновременно использовать обе стратегии. Как отмечает М.Портер, фирма, застрявшая "на полпути", оказывается в чрезвычайно плохом стратегическом положении.

БАНКОВСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

К общим функциям банковского менеджмента относят планирование, организацию, регулирование, координацию, стимулирование, учет, анализ, контроль. Планирование - одна из четырех важнейших функций менеджмента. Оно дает начало управленческому процессу, устанавливает цель, перспективу, необходимые пропорции. Функция организации позволяет реализовать планы путем установления определенной последовательности выполнения операций, выбора методов и средств.

Успеха в реализации функции планирования не добиться без соответствующей мотивации, равно как и без мониторинга (слежения) за выполнением плана. Иными словами, другие функции менеджмента находятся как бы на службе у функции планирования.

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

Зарубежная банковская индустрия познакомилась с планированием совсем недавно. Планирование в американские банки пришло в 60-е годы. Начиналось оно с составления каких-то сомнительных цифр и при участии слабых систем. Но с тех пор банки разработали необходимые системы поддержки, одним из инструментов которой является прогнозная модель.

Важность планирования признается сейчас многими банкирами мира. Опыт Японии показывает, что от времени, затраченного на планирование, зависит продолжительность работ, ее качество. Если период планирования короткий, то увеличивается продолжительность работы и больше получается брака. Тем более парадоксальным кажется факт, что банкиры России пошли сейчас на принижение роли планирования. Недостатки планирования, обусловленные преобладавшим ранее централизованным авторитарным стилем управления в банках, не должны быть причиной отказа от составления банковских планов в России. Необходимость банковского планирования диктуется сейчас особенностями наших финансовых рынков.

Как показывает зарубежный опыт, приход планирования в банки был вызван конкуренцией в банковском деле. В 60-е годы банковская конкуренция вышла на международный уровень в связи с усилением международных связей. Появились новые финансовые рынки, которые изменили характер финансирования. Банки стали диверсифицировать свою продукцию и услуги. Появились новые финансовые институты, конкурирующие с банками по оказанию финансовых услуг. Неравные возможности разных банков по применению компьютерной техники ужесточили конкуренцию.

Эти тенденции являются сейчас ведущими характеристиками для многих финансовых рынков, в том числе и финансовых рынков России. Меры по финансовой либеризации, проводимые сейчас в большинстве стран, в том числе в России, усилят эти тенденции, и банки будут вынуждены разрабатывать конкурентные стратегии и планы.

ВИДЫ БАНКОВСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В связи с тем, что планирование является многоуровневой деятельностью, различают следующие виды планирования:  
1) стратегическое планирование;  
2) тактическое планирование;  
3) финансовое планирование.

Стратегическое планирование - это деятельность верхнего уровня. Она отражается в идеях, концепциях, задачах, подходах. Стратегическое планирование формулирует широкие идеи и цели, развивает стратегии (определяет пути и средства достижения целей). Благодаря стратегическому планированию определяется перспектива развития учреждения, разрабатывается концептуальная основа для принятия кардинальных решений в части будущих рынков, продукции, структуры, прибыльности и профиля риска банка. Но стратегический план не отличается подробностью. В нем даются ответы на вопросы: "кто?", "что?" и "как?" (Кто будут наши клиенты? Что за продукцию и услуги банк будет им предлагать? Как банк удовлетворит потребности рынка?).

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

если среда быстро меняется, особенно после длительного периода стабильности; если банки должны изменить конкурентную позицию и финансовый профиль, пытаясь диверсифицировать операции по традиционному бизнесу и внедрить операции по новому бизнесу; если банк реконструировался и намерен изменить характер своих рынков, операций и управления.

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

На третьем уровне планирования осуществляется финансовое планирование и разработка бюджетов, где определяются финансовые показатели для конкретизации целей, стратегий и заданий плана. Эти показатели служат надежным средством контроля за показателями деятельности банка в предстоящем году.

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

Бюджет разрабатывается сверху вниз или снизу вверх. В первом случае финансовые задачи и оперативные задания для подразделений разрабатывает руководство банка, а подразделения в соответствии с этими заданиями определяют свои бюджеты и направляют руководству. При втором подходе руководство разрабатывает только общие направления, в рамках которых подразделения составляют свои планы на предстоящий период и представляют для просмотра и обсуждения руководству. Обсуждение ведется вместе с линейными руководителями подразделений, и после этого бюджет принимает конкретную форму.

Первый подход бывает эффективным в таких ситуациях, когда учреждение должно очень быстро реагировать на изменения внешней среды или банку нужно пересмотреть свои действия при сохранении прибыльности операций.

При планировании сверху вниз обеспечивается большая привлеченность персонала банка к разработке конечных целей деятельности. Но при таком планировании необходим справедливый подход руководства к нуждам всех подразделений. В противном случае будет нарушено нормальное сотрудничество линейных руководителей подразделений и руководства банка в целом.

Поскольку показатели бюджета являются инструментом управления, необходим мониторинг бюджета. Для наблюдения за бюджетом составляются ежемесячные или ежеквартальные отчеты, на основе которых выявляются и анализируются причины расхождений, намечаются корректирующие меры.

Процесс составления стратегических и оперативных планов может идти параллельно. В ряде случаев стратегическое планирование опережает оперативное. Стратегические (долгосрочные) планы разрабатываются независимо от ежегодного оперативного планирования. Исследование стратегии банка часто является ответом на необходимость важных перемен в банке, на изменение в перспективе внешней среды, реакцией на изменение текущей и перспективной ориентации банка. Процесс стратегического планирования, по мнению многих банков, должен быть постоянным. Он не ограничивается составлением пяти- и десятилетних планов. Эти планы должны постоянно обновляться в cвязи с неустойчивостью рынка, постоянными изменениями на финансовых рынках. Следовательно, процесс стратегического планирования является неизбежным компонентом постоянной управленческой практики банка. Между стратегическими и оперативными планами следует установить связи. Многие компоненты этих планов должны быть идентичны. В практике нередко стратегические планы являются всего лишь экстраполяцией краткосрочных или текущих тенденций. Но иногда в них заложен более радикальный подход. Управление процессом планирования в банке могут осуществлять комитет по управлению, рабочая группа или специальный отдел планирования, создаваемый на постоянной основе. Во всех крупных банках США планированием занимается самостоятельный отдел при центральном аппарате банка. Когда разрабатывается первый план учреждения или предполагается пересмотр процесса планирования и стратегии банка, то активную роль в планировании играют консультанты.

Планирование лежит на ответственности руководства, а также линейных руководителей на уровне подотделов и более мелких подразделений. Они переводят корпоративные стратегии и финансовые задачи на язык рыночных приоритетов, связанных с конкретным направлением их деятельности.

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

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

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегическое планирование - это сущностная составная часть процесса стратегического управления банковской деятельностью. Его результатом является установление долгосрочных целей и выработка планов текущей деятельности, направленных на их достижение.

КОНКУРЕНЦИЯ - ОСНОВА БАНКОВСКОЙ СТРАТЕГИИ

Отправным моментом в разработке формулировок стратегии банка считается конкуренция. Основой разработки стратегии служит понимание сил конкуренции, их глубинных причин, сильных и слабых сторон банка. Важными источниками конкурентной силы являются адекватность капитала, качество активов, людские ресурсы, информации, финансовые инновации, технология и техника, имидж банка.

В условиях конкуренции побеждает тот банк, который располагает достаточным капиталом. Если возрастает потребность в финансовых ресурсах, а у банка нет адекватного капитала, он не может расширять свою деятельность по размещению ценных бумаг по подписке, не может участвовать в слиянии и покупке банков. Иными словами, неадекватный капитал может быть серьезным тормозом на пути банков и успешной деятельности.

Более конкурентоспособным является банк, располагающий качественными активами. Если средства помещены в ценные бумаги низкого качества, в долгосрочные кредиты и кредиты, выданные клиентам с плохой репутацией, то весь талант работников банка будет направлен на перестройку инвестиционного и кредитного портфелей, на управление проблемными кредитами.

Успех в конкуренции обеспечен тем банкам, которые имеют кадры с широкой эрудицией и отличными предпринимательскими качествами. Человеческий капитал в условиях конкуренции - самый ценный актив банка. От качества людских ресурсов зависит получение конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность банков определяется качеством информации. Сбор и оценка исходной информации важны для принятия банком правильных решений по выдаче займов другим финансовым учреждениям и кредитов предприятиям. Для банков важно иметь достоверную информацию, касающуюся потребностей клиентов в новых продуктах. Банки должны давать качественную информацию и для клиентов. Так, клиент, высоко оценивающий услуги банка по финансовому консультированию, не разорвет связи с этим банком и порекомендует его другим предприятиям.

Высокий уровень корпоративной культуры банка, оснащенность банка техникой и обеспеченность людскими ресурсами обеспечивает проведение финансовых инноваций (открытие новых видов счетов, предоставление новых услуг и т.д.). Банки, осуществляющие финансовые инновации, могут рассчитывать на успех в конкурентной борьбе.

Качество банковских услуг и принятия решений, организация контроля зависят от технического оснащения банка и применения высоких банковских технологий. Поэтому в конкурентной борьбе больше шансов на успех у банков, располагающих соответствующей техникой и технологией, и у банков, имеющих навыки по их использованию.

Важным, хотя и нематериальным, активом банка является имидж, сложившееся восприятие данного банка на рынке. Имидж банка, определяемый историей создания и развития кредитного учреждения, компетентностью работников, набором предлагаемых услуг, выступает как ценное средство в конкурентной борьбе.

В качестве дополнительных характеристик при разработке банковской стратегии выступают сила поставщиков на рынке, рыночная сила клиентов, наличие продуктов-аналогов, структура конкуренции, ценовые тенденции.

Поставщиками кредитных ресурсов могут быть различные кредитные учреждения, центральный банк и другие организации. Вознаграждение за кредитные ресурсы, поставление разными поставщиками, неодинаковы. К примеру, центральный банк, имеющий более высокий статус по сравнению с коммерческим, может вводить ограничения в части финансирования, маржи и уровня процентных ставок.

Коммерческий банк, покупая ресурсы у поставщиков, имеющих большую силу и вводящих ограничения, менее свободен в конкурентной борьбе. При разработке банковской стратегии нужно правильно определить структуру поставщиков кредитных ресурсов.

Не менее важно установить оптимальную структуру клиентов, принимая во внимание различие их рыночной силы. Транснациональные компании, предприятия с высокой чистой стоимостью, лучшие корпоративные предприятия имеют больший вес и силу в переговорах. Поэтому банкам желательно ориентироваться на таких клиентов. Но существующие и потенциальные размеры этого сегмента банковского рынка, как правило, не могут обеспечить всю банковскую индустрию. К тому же, некоторые банки уже имеют доминирующее положение на рынке, и для них не столь важно привлечь солидную клиентуру.

Для успеха в банковской конкуренции важно иметь в наличии продукты-аналоги. На рынок проникают новые виды продуктов, небанковская продукция вытесняет классическую банковскую продукцию. Поэтому следует идти по пути диверсификации услуг и продуктов, чтобы противопоставить их аналогичной продукции конкурентов. При разработке банковской стратегии необходимо учитывать структуру существующих и потенциальных конкурентов, а также структуру их продуктов.

Изготовление новых банковских продуктов и освоение новых рынков наряду с получением доходов вызывает и расходы. Поэтому в качестве критерия конкурентоспособности рыночной структуры следует принимать ценовые тенденции.

Анализ факторов конкуренции при разработке банковской стратегии увеличивает шансы на успех. Поэтому в банках России большое внимание должно уделяться такому анализу. Но во внимание следует принимать особенности нашего банковского рынка. Рынок банковских услуг у нас не интегрирован, конкуренция имеет фрагментированный характер, она разбита между отдельными сегментами рынка. Одна группа банков обслуживает исключительно индивидуальных клиентов (например, сберегательные банки), другие - преимущественно государственные и частные предприятия, а третьи - сосредоточили усилия на рынке иностранных предприятий, совместных предприятий или транснациональных компаний. При определении стратегии банка на неинтегрированных рынках в первую очередь нужно определить степень специализации, которую банки должны сохранить и поддерживать. В перспективе многие из этих рынков могут развиваться в большие плюралистические системы, охватывающие крупные диверсифицированные и узкоспециализированные банки.

Разработка стратегии в таких условиях должна включать определение привлекательных рынков. Но поскольку конкуренция имеет фрагментированный характер, банки не могут опираться на конкуренцию как единственную основу для разработки своей стратегии. Нужно принимать во внимание радикальные изменения на финансовых рынках, происходящие в настоящем и будущем. Так, в связи с приватизацией и развитием арендных отношений повышается доля частных предприятий и фермеров в составе клиентуры. Это может вызвать изменение кредитной стратегии банков для поддержания своей платежеспособности. Важно при этом отобрать рынки, надежные с точки зрения кредитов. Это является условием сохранения здорового кредитного портфеля и жизнеспособности банка.

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Успех в стратегическом планировании обеспечивается в следующих случаях:

идея совершенствования планирования одобрена свыше и до начала инвестиций; планы реальны, а цели достижимы; планированием занимаются банкиры, обученные приемам принятия стратегических решений. Это обходится дешевле, чем обучение молодых экспертов; подготовка кадров осуществляется заранее; менеджеры отделений знакомятся с приоритетами на будущий год до составления годовых планов и бюджетов; при разработке перспективных идей используется человеческий фактор (специальная подготовка кадров, организация временных групп, кружков качества и т.п.); лидирующая роль в разработке стратегии принадлежит верхним этажам управления.

В банковском стратегическом плане находят отражение:

исходные условия и оценка среды, в которой банку предстоит действовать; приоритеты рынка, под воздействием которых происходит распределение средств; оценка сильных и слабых сторон банка, возможностей и опасностей; коррективы стратегии в целях реализации рыночных возможностей; выбор времени стратегических действий;

ожидаемые результаты.

Возможны два подхода к стратегическому планированию. Традиционный подход предполагал разработку стратегии высшим руководством банка. Он основывался на концепции предсказуемости изменений ситуации на рынке. Но разработанная таким способом стратегия, как показывает опыт, приводит к отрыву стратегических решений от действительности. В основу нового подхода положен ориентир на стратегическое мышление большинства - исполнителей плана. Суть его состоит в следующем: разрабатывается множество различных вариантов дальнейшего развития банка, а принимается один, самый результативный. В данном случае тот, кто разрабатывает стратегию, тот ее и реализует.

Или возможен такой вариант. Стратегии разрабатываются параллельно на всех уровнях банка в рамках общей задачи организации, а затем вырабатывается интегрированная стратегия. В нее можно вносить коррективы на основе постоянного наблюдения за ситуацией на рынке. Первый этап стратегического планирования - постановка задач банка и выбор миссии. Миссия банка - его основная задача (сверхзадача). Миссия каждого банка отличает его от конкурентов в глазах клиентов и служащих банка. Четкое определение миссии воплощается в четкие намерения, юридические нормы, практические рекомендации.

Большую роль в формировании миссии играет интуиция и опыт руководителей. "Мозговой штурм" - вот где в основном формируется миссия банка.

Выбор миссии определяется потенциалом и размером банка. Чем больше выбрано показателей, тем глобальнее выглядит сверхзадача. Опасны как выбор слишком сложной, так и слишком скромной миссии. Выбор миссии должен определяться такими факторами, как история банка, его культура, структура банковской организации и качество руководства.

Миссия банка определяет основное направление деятельности организации, природу этой деятельности, причину существования. Исходя из сверхзадачи, строится целая иерархическая лестница задач банка. Вторым этапом формирования стратегического банковского плана является установление целей в соответствии с миссией банка. К целям предъявляются такие требования: конкретность и измеримость, ориентация во времени, достижимость, совместимость целей банка в целом и его организационных единиц.

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

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

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

Для всесторонней оценки рынка, где будет работать данный банк, рассматриваются рыночно-производственные характеристики: рыночные характеристики, показатели услуг, показатели конкуренции и показатели среды.

В рыночные характеристики включается общий размер рынка, общее количество существующих и потенциальных клиентов, характеристика их взаимоотношений с банком.

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

Среда характеризуется по экономическим, политическим, технологическим, демографическим и культурным тенденциям. По данным, полученным в результате анализа рыночно-производственных характеристик, следует оценить относительную привлекательность каждого из рынков, где действует банк. Для этого исследуется целый ряд показателей: размер банка; сложившиеся и предполагаемые темпы роста рынка; общее количество клиентов; степень концентрации обслуживаемых клиентов и относительная их мощь; тенденции в концентрации клиентов; важность услуги для клиента; принятие клиентами решений о приобретении банковских услуг; частота приобретения услуг; процесс доведения услуг до потребителей; финансовые характеристики клиентов; степень дифференциации услуг на рынке; относительная капиталоемкость услуг и их доходность; тенденции доходности; возможности и реакция клиентов на введение новых услуг; число конкурентов, тенденции в разделении сфер их влияния; степень концентрации конкурентов, барьеры схождения на рынок и выхода из него и др.

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

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

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

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

Выбирается лучшая стратегия в зависимости от миссии и целей банка, перспектив развития, внутренней культуры банка, знаний прежних стратегий, факторов среды, приемлемого уровня риска, воздействия держателей акций банка. Возможны следующие варианты стратегий:

расти/балансировать; расти/внедряться; пожинать плоды/изменить структуру/перестроить деятельность; защищать/инвестировать; выборочно инвестировать/выбирать сегмент; аккуратно взимать инвестиции/искать "нишу"; пожинать плоды; аккуратно взимать инвестиции; немедленно прекратить деятельность/использовать для атаки на конкурентов.

В сущности, все эти альтернативы можно свести к четырем (ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание трех альтернатив). Сочетание трех альтернатив характерно для деятельности банка на нескольких рынках, а при работе на одном рынке возможны три первые альтернативы.

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

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

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

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Существует возможность проверить эффективность системы стратегического планирования. Для этого можно использовать ниже приведенную форму, но следует помнить, что разные люди будут неодинаково интерпретировать вопросы. Тем не менее, такие различия могут оказаться полезными при ведении диалога по поводу системы и необходимости изменения некоторых ее элементов.

Мнения различных людей не всегда имеют одинаковый вес. Если руководитель чувствует, что система не может обеспечить разработку соответствующего стратегического решения, значит система нуждается в корректировке. Однако, если руководитель банка сочтет ее приемлемой, а другие руководители ключевых отделов банка найдут, что это пустая трата времени, а система чрезвычайно бюрократична, тогда есть серьезная причина задуматься. На разных уровнях планирования по всей системе банка должен быть проведен аудит, во время которого высшее руководство банка сумеет оценить все разделы А, Б и В, приведенные ниже, при этом выберет только пункты из разделов Г и Д.

Эти последние пункты, однако, должны заполняться руководителями плановой группы и подразделения (отдела). После окончания аудита нужно сравнить и оценить результаты по банку в целом, а также на различных уровнях управленческой иерархии. Эта система планирования может значительно помочь совершенствованию возможностей банка принимать правильные стратегические решения.

А. Общая оценка, сделанная руководителем.  
  
1. Руководитель банка считает, что система помогает ему лучше выполнять его работу.  
2. Линейные руководители ключевых подразделений считают, что система для них полезна.  
3. В целом большинство руководителей считают, что выгода от планирования превышает затраты на планирование.  
4. Необходимы серьезные изменения в среде стратегического планирования.

Б. Дает ли система "правильные" ответы и результаты?  
  
5. Разработка основной цели банка и банковской деятельности.  
6. Предвидение крупных полезных возможностей в будущем.  
7. Предвидение основных опасностей в будущем.  
8. Правильная оценка сильных сторон банка.  
9. Правильная оценка слабых сторон банка.  
10. Эффективное определение и оценка основных стратегий конкурента.  
11. Определение приоритетов программы действий.  
12. Разработка полезных долгосрочных задач.  
13. Разработка полезных долгосрочных стратегий.  
14. Разработка краткосрочных и среднесрочных программ действий для реализации стратегий.  
15. Обнаружение и профилактика (предупреждение) стратегических шоков.  
16. Совершенствование показателей финансовой деятельности банка: активы, обязательства, прибыль, доходы на активы, доходы на акции.  
17. Работа банка стала лучше по сравнению с другими учреждениями, которые не проводили широкого и всеохватывающего планирования.

В. Предусматривает ли система ценные дополнительные выгоды?  
  
18. Система улучшила качество управления.  
19. Система представляет собой унифицированную координирующую силу в банке.  
20. Система служит совершенствованию коммуникации (общения) и сотрудничества по всему банку.

Г. Конструкция системы планирования.  
  
21. Главное руководство приняло идею, что стратегическое планирование является его основной ответственностью.  
22. Система соответствует стилю руководства банка.  
23. Система соответствует потребностям банка в процессе принятия стратегических решений.  
24. Корпоративное планирование одобрено и поддерживается линейными руководителями и персоналом.  
25. Система принятия стратегических решений хорошо работает в банке.  
26. Система использует приемлемые и понимаемые концепции, согласующиеся с интересами банковского дела.

Д. Эффективен ли процесс планирования?  
  
27. Высшее руководство тратит разумное количество времени на стратегическое планирование.  
28. Линейные руководители принимают планирование не только на словах, но и на деле.  
29. Линейные руководители тратят соответствующее количество времени на разработку стратегических планов.  
30. Процедуры плана приемлемы и разумны.  
31. Процедуры хорошо понимаются в банке.  
32. Рабочая нагрузка, гарантирующая выполнение плана, приемлема для руководства и для персонала.  
33. Процесс эффективен в осуществлении глубокого стратегического обдумывания.  
34. Процесс не представляется как излишне негибкий, рутинный и слишком заформализованный (требующий выполнения всех количественных показателей).  
35. Новые идеи обычно приветствуются.  
36. Руководители реально видят слабости банка при разработке планов и стараются преодолеть их.  
37. Отделы получают достаточную помощь и поддержку от центрального руководства для осуществления эффективного планирования.  
38. Отделы получают поддержку и помощь при разработке планов от центрального руководства.  
39. Способность руководителей понимать и осуществлять планирование учитывается при оценке их работы.

ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегии реализуются в оперативных планах. Оперативный план - документ, цель которого - обеспечить общее понимание задач учреждения, стратегии и тактики для выполнения этих задач, а также определить объемы, качество и структуру ресурсов, выделяемых для этого.

Если стратегии разрабатываются на относительно долговременную перспективу, то оперативные планы составляются обычно на предстоящий год.

Оперативный план устанавливает границы количественных и качественных задач, конкретизируя их для банка в целом и для каждого его подразделения. Этот документ определяет взаимосвязи и взаимозависимости в рамках банка и создает представление о его будущем. Оперативный план дает характеристику деятельности банка в условиях конкуренции, вырабатывает его поведение на рынках, предусматривает меры по выпуску продуктов и прибыльности банковских операций, устанавливает рамки для разработки системы оплаты труда и стимулирования труда.

ТРЕБОВАНИЯ К ОПЕРАТИВНОМУ ПЛАНУ

В оперативном плане не только конкретизируются цели и задачи, но и четко указывается, как будут решены поставленные задачи и кто за это ответственен. Так, оперативный план, определяя рынки банка и пути выходя на них, указывает, как банк может организовать любой управленческий процесс, обеспечить соответствующий технический уровень, решить вопросы с персоналом. В нем определяются конкретные финансовые показатели, которые потом реализуются в балансе, в отчете о прибылях и убытках.

Оперативные планы необходимы для обеспечения финансовой жизнеспособности банков. Они позволяют сделать оценку банка как интегрированного учреждения, включая оценку финансовые результатов. Эти планы создают заинтересованность персонала банка в результатах банковской деятельности.

Способности банков планировать свою деятельность различны в зависимости от устанавливаемых ограничений. Так, в странах с низким и средним уровнем дохода велика роль государственного вмешательства в банковскую деятельность. Государство через банки передает кредиты в конкретные сектора экономики для реализации конкретных программ, например, программ конверсии военного производства или инвестиционных программ. Банки могут использоваться как агентства по предоставлению некоммерческой помощи (обучение клиентов и оказание технических услуг им, предоставление квази-венчурного капитала, оказание содействия в перестройке). В плане таких банков следует отражать проблемы, возникающие в связи с государственным регулированием экономики. Оперативный план должен служить основой взаимодействия банков с финансовыми и регулирующими органами.

На деятельность банков могут оказать воздействие ограничения финансовой политики. Через центральный банк возможно повышение требований обязательных резервов, установление границ процентной ставки и маржи, введение жесткого контроля за кредитами (например, их лимитирование). Это снижает финансовое благополучие коммерческих банков. Но они должны понимать значимость государственной макроэкономической политики и учитывать особенности финансовой политики государства при составлении своих оперативных планов.

Оперативное планирование не может не опираться на особенности институциональной роли банков на финансовых рынках. По форме собственности и составу капитала банки неоднотипны. Капитал одних банков - паевой, других - акционерный, третьих - преимущественно государственный и т.д. Различен и статус различных банков. Банки с преимущественно государственным капиталом выполняют двойную роль: они являются и представителями государства (банки развития), и коммерческими банками. Такие банки должны принимать специальные меры для сохранения своей платежеспособности, конкурентоспособности, в основном, диверсифицируя услуги. Но в некоторых развивающихся странах у банков мал выбор секторов, в которые можно делать инвестиции, тем более, что рынок ценных бумаг еще должным образом не сложился. Поэтому диверсифицировать риск, перекладывая его на разные рынки, банки не в состоянии. Они могут диверсифицировать риск только по ссудному портфелю. В оперативном плане таких банков ориентир должен быть сделан на кредитную политику, диверсификацию кредитных услуг.

При составлении оперативного плана учитываются конкретные условия функционирования банка: его организационная структура, степень децентрализации управления, географическая разбросанность или концентрированность, особенность услуг, стиль управления.

Оперативный план представляет собой довольно подробный и всеохватывающий документ. В нем должны найти отражение как минимум четыре задачи:

определить будущий профиль банка; определить целевые рынки, на которых будут ставиться и реализовываться задачи; определить поддерживающие требования (человеческие ресурсы, виды услуг и продукции, технологию); разработать процесс контроля.

Для выполнения этой многоцелевой задачи в оперативном плане следует охватить все аспекты банковской деятельности, шесть областей банковского управления:

управление рисковыми активами (ссудным и инвестиционным портфелями, забалансовыми рисками); управление обязательствами (управление депозитами и ликвидностью, финансирование активов, организация обслуживания клиентов); управление платными услугами (техническими, консультационными и др.); управление производительностью (продуктивностью); управление контролем; управление персоналом.

В содержание оперативного плана входят следующие элементы:

корпоративная стратегия (стратегия центрального звена банка); установление финансовых целей, отражаемых в структуре баланса и финансового отчета; стратегические цели, охватывающие шесть зон управления; детальный план действий, где отражаются основные инициативы и направления; бюджет; план развития человеческих ресурсов; системный план, который поддерживает стратегию банка.

Составной часть банковского оперативного плана является бизнес-план, включающий:  
1) бизнес-обзор (обзор окружающей среды, рынков, конкуренции);  
2) определение статуса настоящих операций;  
3) установление ключевых финансовых целей;  
4) разработку стратегии по отделам на основе корпоративной стратегии;  
5) определение дополнительных требований по отделам банка;  
6) планы действий.

На основе бизнес-плана составляется бюджет. Оперативное планирование может быть организовано по-разному в зависимости от степени централизации банковского управления: или сверху вниз, или снизу вверх. Но в любом случае руководство банка принимает активное участие в планировании.

ПРОЦЕСС ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Процесс оперативного планирования состоит из четырех фаз:  
1) ввод информации и анализ,  
2) принятие решения,  
3) документирование,  
4) обзор (оценка).

Первая фаза начинается со сбора и оценки информации, с анализа экономики и рынка, с постановки внутреннего диагноза и определения способности банка выполнить работу. В ходе анализа устанавливаются краткосрочные и долгосрочные перспективы получения прибыли, выявляются источники риска.

Анализ ведется по следующим направлениям:

оценка экономических, правовых, политических и социальных факторов; определение перспектив роста на существующих и потенциальных рынках; выявление перспектив конкуренции на существующих и перспективных рынках; определение финансовых перспектив в основных секторах экономики и промышленности; выявление сильных и слабых сторон банковских операций.

На этом этапе формулируются миссия банка и конкретные корпоративные задачи. Начинается составление оперативного плана с формулировки главной задачи. Иногда банки формально подходят к этому и как сверхзадачу называют получение прибыли, хотя это естественный результат деятельности банка. Но он еще ничего не говорит об особенностях работы конкретного банка, о его "лице". Определение главной задачи важно для управления банком, и поэтому необходимо тщательно поработать над формулированием миссии банка. Это особенно важно для таких банков, которые вступают в новые области деятельности, диверсифицируя свои операции, и выходят на нетрадиционные для данного банка формы услуг (финансирование венчурного капитала, андеррайтинг ценных бумаг на первичном рынке, инвестирование собственного капитала, предоставление долгосрочных займов и т.д.).

Вслед за формулированием сверхзадачи определяются конкретные корпоративные задачи (задачи на уровне всего банка). Они дают общее направление деятельности банка: общие финансовые задачи, основные рынки и вид операций, которые банк будет вести на них. Для обоснования этих задач оценивается экономическая и финансовая политика государства, четко определяются принципы и ограничения в области кредитной политики, устанавливаются преимущественные направления деятельности (например, ориентир на кредитование малых и средних предприятий, потребительское финансирование, совершенствование качества активов, на предложение новых видов услуг банка).

Финансовые задачи должны формулироваться четко с конкретными параметрами, которых нужно достичь. Обычно планируют такие финансовые показатели: рост чистого дохода, прибыль на активы, прибыль на собственный капитал, рост основных депозитов, рост активов, рост доходов от платных услуг. Но в то же время не все банки должны стремиться к установлению высоких заданий по показателям прибыльности банка, так как этой может ослабить показатели противостояния риску, нарушить долгосрочную жизнеспособность и конкурентоспособность банка. Сама по себе долгосрочная финансовая жизнеспособность должна быть четко поставленной задачей коммерческого банка.

Вторая фаза оперативного планирования - фаза принятия решения представляет собой непосредственное планирование: определение приоритетов корпорации, формулирование программ подразделений. На этом этапе в ходе итеративного процесса цели корпорации переводятся на язык конкретных подразделений. Такая работа проводится подразделениями на основе корпоративных задач и на базе собственного анализа географического положения, секториальной соотнесенности и состояния бизнеса.

Подразделения разрабатывают свои собственные стратегии, конкретизируя их во времени и в заданиях. Эти стратегии отражают поведение и результативность деятельности банка на конкретных рынках, набор продукции, потребность в персонале, реализационную деятельность, обслуживание.

Центральным аспектом формулирования стратегии подразделения банка является определение приоритетных рынков. Банкам и его подразделениям важно определить свою долю в каждом рынке, потребность в дополнительных ресурсах при расширении этой доли и при выходе на новые рынки.

Таким образом, стратегия разрабатывается не только в стратегических, но и в оперативных планах, не только на уровне корпорации, но и на уровне подразделений. Определение стратегии важно для достижения планируемых результатов, закладываемых в оперативные планы разных уровней. Результаты работы на уровне подразделения выражаются в количественных показателях, конкретизируемых во времени. Так, задача "сократить убытки по кредитам" на уровне подразделения в фазе принятия решения звучит примерно так: "сократить количество просроченных платежей по ссудам предприятий станкостроения с 20% от сумм выданных кредитов до 10% в течение планового года". Третья фаза - фаза документирования - означает перенесение плана на бумагу. Практикуется следующая логическая последовательность оформления оперативных планов: 1) стратегия; 2) план мероприятий; 3) бюджеты; 4) полный балансовый отчет и финансовый отчет на уровне банка и подразделений.

Стратегия, разработанная исходя из экономических и политических условий, развертывается в плане мероприятий в серию целенаправленных действий и их результатов. Здесь указывается не только, что и когда должно быть сделано, но и кто является исполнителем. Бюджеты превращают план в программу доходов от осуществления плановых заданий и расходов, связанных с этим.

Документально оформляются: а) капитальный бюджет, отражающий капитальные затраты по реализации плана (амортизацию по основным фондам); б) оперативный бюджет, охватывающий доходы и расходы по операциям, связанным с осуществлением плана мероприятий. Четвертая фаза - фаза ревизии (обзора, оценки) - заключительный этап планирования. Этот этап предусматривает оценку плана как такового и оценку его выполнения. Оценка оперативного плана осуществляется на разных уровнях банковской организации, в ходе переговоров и координирования планов с руководством. Оценивается каждая строка оперативного плана. Концентрируется внимание на показателях работы в истекшем году в сопоставлении с будущими задачами и стратегиями, на доходах и прибылях банка. Краткое содержание плана доводится до Совета директоров банка. После обсуждения на этом уровне в каждый пункт плана вносятся коррективы, окончательные исправления.

Организуется управление исполнением плана. Важную роль при этом играет оценка хода выполнения плана. Такую оценку желательно проводить ежемесячно или по крайней мере ежеквартально. Руководству для принятия решений по ходу выполнения плана нужно готовить небольшой по объему документ (в одну страницу), но достаточно полно отражающий изменения и достижения на определенную дату. Составление такого документа не должно занять много времени у персонала.

СОДЕРЖАНИЕ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ БАНКА

Все подразделения банка обязаны использовать одинаковый формат (образец) плана. В оперативный план подразделений и корпорации должен включаться одинаковый круг вопросов. Можно в качестве образца рекомендовать оперативный план подразделения, включающий следующие разделы:  
1) оценка состояния бизнеса;  
2) статус текущих операций;  
3) ключевые финансовые задачи;  
4) стратегия подразделения;  
5) требования поддержки извне (от других подразделений);

план мероприятий.

В первом разделе плана излагаются основные экономические и финансовые прогнозы на основе изучения внешней среды, рынков и конкуренции. Выясняются экономические, правовые, политические и социальные факторы, которые могут оказать положительные и отрицательные влияния на операции банка в плановом периоде. Подразделение должно найти возможности нормальной деятельности даже в условиях ограничений и барьеров. И эти возможности должны быть отражены в оперативном плане.

Изучение рынка предполагает: определение финансовых потребностей разных групп клиентов и выбор приоритетных сегментов рынка; характеристику основных групп клиентов банка, выявление набора и оценку качества предоставляемых конкурентами услуг, выяснение причин контактов клиентов с конкретным банком; оценку кредитных рисков целевых рынков. Анализ конкуренции включает:

1) выявление сильных и слабых сторон конкурентов на определенных рынках, источников их силы и слабости;

2) изучение ценовой практики по ссудам, вкладам, гонорарам, услугам;

3) описание новых видов продукции конкурентов;

4) свои возможности по расширению операций и выходу на новые рынки.

Во втором разделе оперативного плана излагается современный статус подразделения, анализируется характер его текущих операций, выявляются их сильные и слабые черты, риски, уязвимость. Оценивается качество кредитного портфеля, объем консалтинговых услуг и их качество, определяется доля рынка данного подразделения; производительность; обеспеченность персоналом; оцениваются кадры и управленческий персонал; выясняются возможности разработки новых видов продукции.

В третьем разделе оперативного плана определяются основные финансовые задачи. Они не так детализированы, как при составлении бюджета, но достаточно конкретны. Для каждого отдела финансовые задачи различны. Внимание кредитного отдела акцентируется на работе с рисковыми активами, на получение гонораров и комиссионных. Для кадровой службы ставятся задачи в части экономии затрат, повышения эффективности работы. Задания по валютным операциям, инвестиционному и торговому портфелям даются для кассового отдела банка. По подразделению в целом устанавливаются примерно такие финансовые задачи;

1) общая задолженность по процентам и погашению кредитов, не поступивших вовремя, в процентах от общей суммы выданных ссуд;

2) размер работающих активов;

3) сумма вкладов;

4) чистый спрэд как результат соотношения активов и пассивов;

5) чистый планируемый доход на единицу активов;

6) доход от комиссионных и гонорары;

7) затраты на заработную плату персонала вместе с затратами на обучение в стране и за рубежом;

8) прямые затраты подразделения, связанные с реализацией задач корпорации и стратегий подразделения;

9) чистый доход банка, определяемый следующим образом:

чистая процентная маржа + непроцентные доходы - затраты на зарплату - прямые и непрямые затраты - трансфертные платежи (начисления) - налог.

В четвертом разделе оперативного плана подразделения отражается его стратегия в шести областях управления: рисковые активы, обязательства, доходы от платных услуг, производительность, контроль, кадры. Все отделы занимаются кадрами, их обучением. Отдел кадров планирует работу по двум направлениям: по персоналу и производительности. Другие отделы в соответствии с их функциями разрабатывают стратегию по своим сферам.

В пятом разделе оперативного плана подразделения формулируются в письменном виде требования поддержки со стороны других служб и подразделений банка. Другие службы должны быть поставлены в известность о потребностях данного подразделения банка в ресурсах, иначе эти ресурсы могут быть распределены без учета этой необходимости.

Затраты на поддержку многими банками планируются отдельно и организуются сложные внутренние трансферты (переводные платежи) за взаимные услуги.

Координирует работу по планированию взаимной поддержки отдел планирования. Он направляет в соответствующие взаимозависимые отдеы информацию о требованиях поддержки помещением, персоналом и т.д. Шестой раздел оперативного плана банка - план мероприятий, представляющий собой программу реализации плана. Он включает конкретные задачи, даты их выполнения, ответственных за реализацию заданий, формы отчетности о выполнении и завершении работ, условия для выполнения плана и возможные препятствия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная цель планирования - выживание. Но поскольку большинство менеджеров хочет чего-то большего, чем простое выживание (максимизация курса акций или доли на рынке, создание новых услуг и технологий и т.п.), есть и более серьезные причины для планирования, чем простое желание выжить. В исследовании для Института банковского управления говорится: "...несомненно, что, пройдя через периоды неопределенности, сторонники планирования выйдут победителями. Такой подход, очевидно, пробивает себе дорогу, и, хотя он может никогда и не стать безраздельно господствующим в отрасли, его воздействие будет проявляться в работе и крупных банков, достигающих вершин, и мелких банков, которые только выживают".