

КАК РАЗРАБОТАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ БАНКА

В статье рассматривается алгоритм разработки эффективной стратегии развития банка. Для этого производится анализ факторов внутренней и внешней среды банка, оказывающих влияние на его развитие. Посредством весовой матрицы выделяются ключевые факторы внутренней среды (сильные и слабые стороны) банка и внешней среды (возможности и угрозы), на основе которых разрабатываются варианты стратегии. Произведя попарное сравнение, автор ранжирует все разработанные варианты и выбирает наилучшие из них.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: банк, эффективная стратегия развития, разработка, сильные и слабые стороны банка, возможности и угрозы внешней среды, весовая матрица, ключевые факторы среды, приоритетные варианты стратегии



Жданкин Николай Александрович — д. т. н., академик РАЕН, президент консалтинговой компании ООО «Регул-Консалт», профессор НИТУ «МИСиС» (г. Москва)

ПОЧЕМУ БАНКИ БАНКРОТЯТСЯ?

Если деньги — это кровь экономики, а весь финансовый сектор — ее кровеносная система, то банки — это, безусловно, сердца, которые качают кровь (деньги) по кровеносной системе, заставляя экономику жить, работать и развиваться. Продолжая медицинскую аналогию, можно сказать, что по тому, насколько успешны банки, насколько они ритмично и продуктивно «гоняют кровь», насколько они не подвержены «инфарктам», насколько им не грозят «тромбы» и даже полное прекращение жизнедеятельности (банкротство), можно судить о развитии всей экономики страны.

От чего же зависит успешность того или иного банка? От многих факторов. Зарубежные исследователи при изучении причин банкротства кредитных организаций выделяют внешние и внутренние факторы. К внешним факторам относятся:

- изменение общеэкономической ситуации;
- утрата банком доверия вкладчиков;
- массовое изъятие вкладов;
- обострение конкуренции;

- вмешательство акционеров в деятельность банка и пр.

Внутренние факторы не менее разнообразны:

- некомпетентность руководства банка;
- недостатки организации деятельности и системы контроля;
- спекуляция;
- недостаточная отраслевая диверсификация кредитов;
- слабый контроль за заемщиками;
- нарушение действующих нормативов;
- обман органов банковского надзора;
- криминальные манипуляции и пр.

При этом зарубежные исследователи приходят к однозначному выводу: подавляющее большинство банкротств кредитных организаций обусловлено внутренними причинами. Если обобщить эти внутренние причины, то становится понятно, что главная среди них — отсутствие у банка эффективной стратегии, и это рано или поздно приводит к кризисной ситуации.

Наличие продуманной стратегии дает банку ряд преимуществ:

- на основании стратегии управленческие решения принимаются более осмысленно и активно;
- минимизируется несогласованность действий различных подразделений банка;
- менеджеры получают возможность в процессе текущей деятельности отделять главные проблемы и задачи от второстепенных;
- сотрудники работают более эффективно, особенно в тех направлениях, которые определены в стратегии банка;
- укрепляется имидж банка (в глазах его реальных и потенциальных клиентов, партнеров и контрагентов и др.).

КАКАЯ СТРАТЕГИЯ НУЖНА БАНКУ?

Очевидно, что стратегия большей частью разрабатывается и формулируется высшим руководством банка, но в него могут входить не только сторонники, но и противники выбранной стратегической

линии, поэтому основные тезисы стратегии должны быть поняты и, что более важно, приняты всем высшим руководством. Договариваться нужно на берегу, чтобы, пустившись в плавание, не ломать копыта каждый раз, когда возникает та или иная нештатная ситуация.

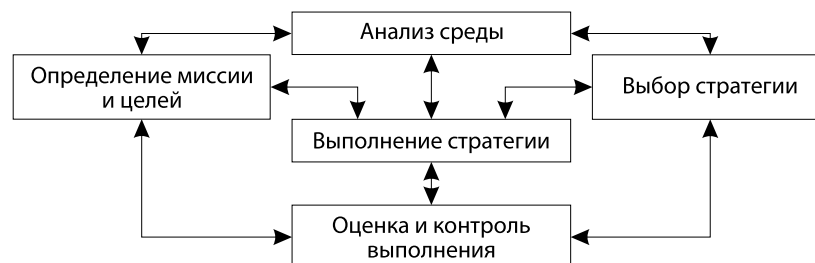
Стратегия должна базироваться на результатах анализа внешней и внутренней среды, обширных исследованиях и фактических данных. Чтобы эффективно конкурировать, банк должен постоянно заниматься сбором и анализом информации, касающейся положения в отрасли, конкурентов и других факторов.

Стратегия придает банку некую индивидуальность, что позволяет ему привлекать работников определенного типа для решения стратегических задач. Наконец, стратегические планы должны не только оставаться целостными в течение длительного периода, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки стратегии неизбежными.

Для эффективной разработки стратегии необходимо осуществлять стратегическое управление, которое следует рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных процессов — анализа среды, определения миссии и целей, выбора стратегии, выполнения стратегии, оценки и контроля выполнения. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления, схематичная структура которой приведена на рис. 1.

Стратегия должна отражать реалии бизнеса и быть максимально информативной. Сбор, обработку и анализ информации о состоянии внешней и внутренней среды банка осуществляют с применением инструментов стратегического менеджмента, таких как PEST-анализ, лист анализа

Рис. 1. Структура стратегического управления



конкуренции, сценарии развития, SNW-анализ, SWOT-анализ и пр. В результате такой работы мы должны понять и оценить реалии окружающего мира и свое собственное положение, а именно:

- 1) что мы собой представляем (наши силы и слабости);
- 2) что нас ожидает (возможности и угрозы);
- 3) куда мы идем, куда хотели бы идти (стратегические цели).

Рассмотрим процесс разработки стратегии на примере конкретного банка (назовем его условно «Банк С»).

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Основная опасность для организации возникает тогда, когда ее внутреннее устройство перестает соответствовать требованиям (вызовам) внешней среды. Нетрудно понять, что в подобной ситуации она не сможет приспосабливаться к происходящим вокруг нее изменениям, а форма организации ее деятельности окажется устаревшей. В этом случае сама возможность достижения требуемой эффективности оказывается под вопросом.

Анализ внутренней среды банка — это, по сути, *самодиагностика*, проводимая менеджерами организации. При этом основная цель состоит

в выявлении сильных и слабых сторон компании, а условие, определяющее полезность и результативность диагностики, — предельная объективность и честность перед самим собой. Без выполнения этого условия анализ теряет всякий смысл.

Таким образом, мы определяем стратегический потенциал банка, анализируя его сильные и слабые стороны, стараясь понять, что он собой представляет. При этом выделяют основные области, характеризующие любой бизнес. Для этого строится профиль эффективности управления и проводится SNW-анализ. Десятибалльная оценочная шкала позволяет четко структурировать оценки, отражающие восприятие менеджерами того или иного блока управления в компании. Выставляемые оценки становятся своеобразными индикаторами эффективности управления.

Профиль эффективности управления банком

Указанный профиль выстраивают по отдельным видам стратегий (блокам управления): кадровой, технико-технологической, производственной, стратегии НИОКР, маркетинговой, сбытовой (продажи), логистической, финансовой, инвестиционной и др. Таким образом, оценивается эффективность того или иного блока управления

с позиций его полноценного взаимодействия со всеми остальными блоками.

Как видно из рис. 2, эффективность кадровой стратегии (работа с персоналом) оценивается менеджерами «Банка С» на 50%, поэтому ставится оценка «5», а эффективность финансовой стратегии оценивается на 80%, поэтому ей присвоена оценка «8» и т.д. Применяя ABC-анализ, определяем, что в данном банке наибольшее внимание нужно уделить производственной, кадровой, логистической и инвестиционной стратегиям, набравшим наименьшие оценки. Это самые проблемные направления в работе банка.

Аналогичным способом находим среднеэффективные и высокоэффективные блоки управления, которые относятся к сильным сторонам предприятия.

SNW-анализ

При проведении SNW-анализа производится оценка состояния внутренней среды банка (того или иного аспекта) с использованием следующих

градаций: сильные (strength) стороны, нейтральные (neutral), слабые (weakness). Набор параметров для SNW-анализа индивидуален для каждого банка, его формируют менеджеры. Этот анализ, по сути, дает расшифровку, какие детали блоков управления из рассмотренного выше профиля эффективности являются наиболее значимыми и как они влияют на процесс управления. Кстати, потом можно сравнить данные профиля эффективности и SNW-анализа — как, где и насколько они совпадают. Это будет косвенно характеризовать степень объективности полученных оценок. Если будут выявлены существенные расхождения, то анализ необъективен, и нужно искать причины этой необъективности. Для нашего банка результаты SNW-анализа приведены в табл. 1.

Главная задача SNW-анализа — это выявление актива (S) и пассива (W). Задача развития банка — это использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

Как видно из табл. 1, в нашем примере к пассиву (слабым сторонам) относятся (по ранжиру, принятому менеджерами предприятия):

Рис. 2. Профиль эффективности управления банком

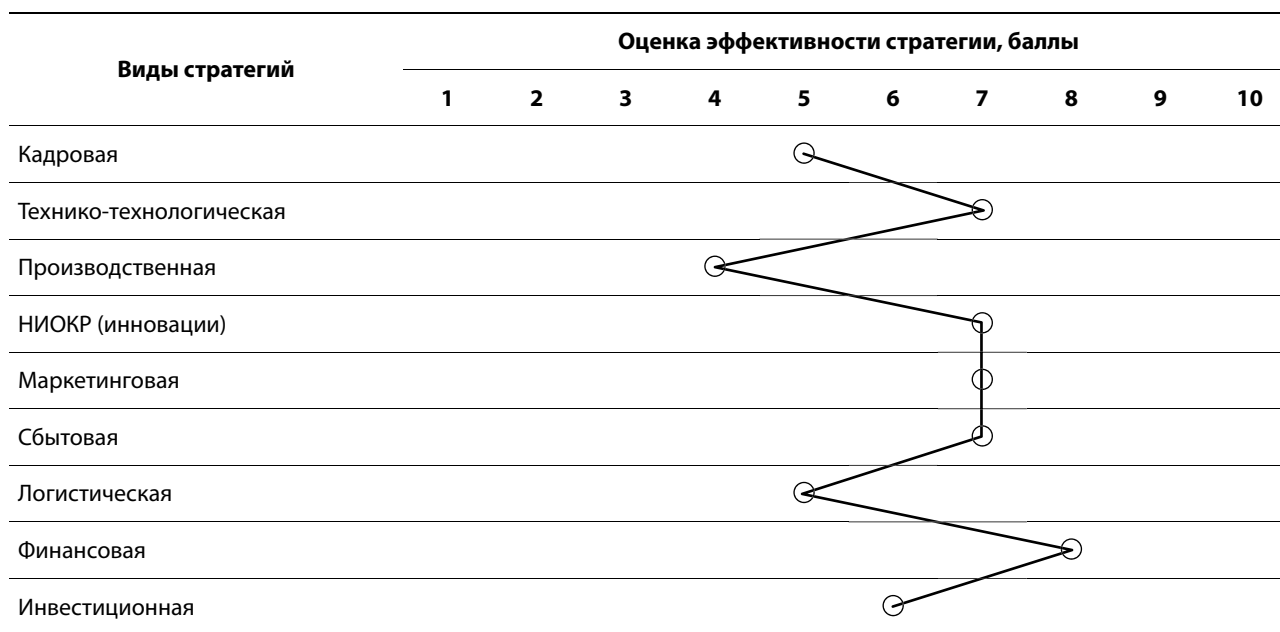


Таблица 1. Результаты SNW-анализа для «Банка С»

Значимые параметры в деятельности банка	S	N	W
Обучение персонала			+
Условия труда		+	
Мотивация и стимулирование персонала			+
Текучесть кадров		+	
Квалификация персонала		+	
Оценка качества работы персонала		+	
Социальный пакет	+		
Организация планирования	+		
Уровень технической оснащенности	+		
Информационное обеспечение	+		
Качество предлагаемых продуктов / услуг		+	
Организация маркетинга		+	
Офисы обслуживания клиентов	+		
Организационная структура		+	
Состояние охраны труда		+	
Дилерская сеть	+		
Обороты банка			+
Продуктовая линейка банка			+
Численность персонала	+		
Заработная плата		+	
Имидж (деловая репутация) банка	+		
Психологический климат в коллективе		+	
Зависимость от поставщиков (Центробанк, «поставляющий» деньги и регламенты работы)			+
Территориальное расположение	+		
Ценовая политика		+	
Объемы продаж		+	
Ориентация на потребителя		+	
Финансовая устойчивость	+		
Инвестиционная политика			+
Инновации (разработка и внедрение)		+	
Стратегия развития			+

- 1) отсутствие стратегии развития;
- 2) недостаточное обучение персонала;
- 3) слабая система мотивации и стимулирования персонала;
- 4) недостаточные обороты банка;
- 5) узкий ассортимент продуктов / услуг банка;
- 6) сильная зависимость от поставщиков;
- 7) слабая инвестиционная политика.

Как видим, отсутствие сильной стратегии развития банка стоит на первом месте. На втором — недостаточное обучение персонала, что говорит о необходимости создания системы корпоративного обучения. Неэффективная система мотивации и стимулирования персонала — на третьем месте и т.д. Таким образом, необходима не просто стратегия, а стратегия и инструменты ее реализации.

К активу (сильным сторонам) банка относятся:

- 1) социальный пакет;
- 2) организация планирования;
- 3) уровень технической оснащенности;
- 4) информационное обеспечение;
- 5) офисы обслуживания клиентов;
- 6) дилерская сеть;
- 7) численность персонала;
- 8) имидж банка;
- 9) территориальное расположение;
- 10) финансовая устойчивость.

Итак, у нас есть все основания утверждать, что результаты анализов совместимы, поскольку общие выводы о слабых и сильных сторонах банка в профиле эффективности управления совпали с расшифровкой составных частей этих блоков в SNW-анализе. Это говорит об объективности и достоверности оценок.

Анализ ассортиментной политики

Важнейшим объектом анализа деловой стратегии предприятия должна стать ассортиментная политика: что производит компания, что нужно производить для улучшения показателей деятельности. Как известно, банк производит услуги. Это означает, что особо внимательным следует

быть при анализе текущей маркетинговой стратегии. И начать полезно именно с анализа того, на чем строится материальное благополучие конкретного бизнеса. А строится оно на выручке от продаж, возникающей в результате производства и реализации потребителям товаров и услуг. Если компания производит относительно широкий ассортимент товаров и услуг, то часто убыточность одних позиций компенсируется сверхприбыльностью других, и на этом фоне средняя прибыль может казаться вполне приемлемой. Какие-то колебания в объемах продаж по тем или иным продуктовым линиям на самом деле мало о чем говорят, поскольку отношение потребителя к товару или услуге отличается постоянством.

Каждому маркетологу хорошо известна фраза: «Если у вас нет хорошего товара, у вас нет ничего». Понимание этих аспектов подводит к необходимости анализа и определения ассортиментной политики и распределения ограниченных ресурсов по тем или иным продуктам или рынкам.

Наиболее известный метод анализа эффективности ассортиментной политики — правило Парето (или правило 80/20), в соответствии с которым 20% усилий дают 80% результата. Иными словами, 80% выручки от продаж могут принести 20% клиентов (или продуктов).

Таким образом, если менеджер выявляет подобную зависимость и концентрирует свое внимание на областях максимальной результативности, он сможет достичь лучших результатов, выделяя продуктовые линии или рынки с наибольшим объемом продаж (прибыли), которые становятся приоритетными при разработке стратегии развития. Результаты анализа ассортиментной политики нашего банка приведены в табл. 2.

Анализируя табл. 2, можно сделать вывод о том, что наиболее эффективными продуктами / услугами, которые дают банку наибольший процент прибыли, являются:

- 1) коммерческое кредитование;
- 2) вклады «Класс» и «Это просто»;
- 3) потребительское кредитование.

Таблица 2. Оценка ассортиментной политики «Банка С»

Вид продукта / услуги	Оборот за год		Прибыль за год	
	Тыс. руб.	% к общему обороту	Тыс. руб.	% к общей прибыли
Вклад «Класс»	9223	8,6	1845	14,3
Вклад «Это просто»	7452	7	1490	11,5
Вклад «Свобода»	3854	3,6	771	6
Вклад «Мультивалютный»	1745	1,6	349	2,7
Коммерческое кредитование	54353	51	5435	42,1
Потребительское кредитование	14209	13,3	1421	11
Автокредитование	8218	7,7	822	6,4
Ипотечное кредитование	7644	7,2	764	5,9

Кстати, указанные выше услуги в сумме дают около 80% прибыли, что полностью отвечает принципу Парето. Однако в целом ассортимент у банка довольно узкий. Требуются шаги для его расширения в рамках разработки стратегии.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Стратегический климат определяют в ходе анализа факторов внешней среды. Для выявления возможностей и угроз среды применяют такие инструменты, как оценка конкурентных сил в отрасли по М. Портеру, PEST-анализ, весовая матрица и пр.

Лист анализа конкуренции по М. Портеру характеризует уровень конкуренции в отрасли по пяти позициям:

- 1) соперничество конкурентов между собой — внутриотраслевая конкуренция;
- 2) появление новых конкурентов;
- 3) появление товаров-заменителей;
- 4) способность поставщиков торговаться;
- 5) способность потребителей торговаться.

В табл. 3 приведены результаты оценки уровня конкуренции по М. Портеру для «Банка С». Баллы означают степень (силу) конкурентной борьбы по тому или иному параметру.

На рис. 3 приведена диаграмма, визуализирующая результаты анализа уровня конкуренции по М. Портеру для «Банка С». Как видно из рисунка, ситуация с уровнем конкуренции для банка сейчас (сплошная линия) напоминает практически равносторонний пятиугольник. Все конкурентные силы примерно равны. При этом средние оценки всех пяти сил лежат в довольно узком диапазоне: от 5,6 балла для товаров-заменителей до 6,8 балла для внутриотраслевой конкуренции. Это говорит о достаточно устойчивых позициях банка с учетом всех возможных конкурентных угроз.

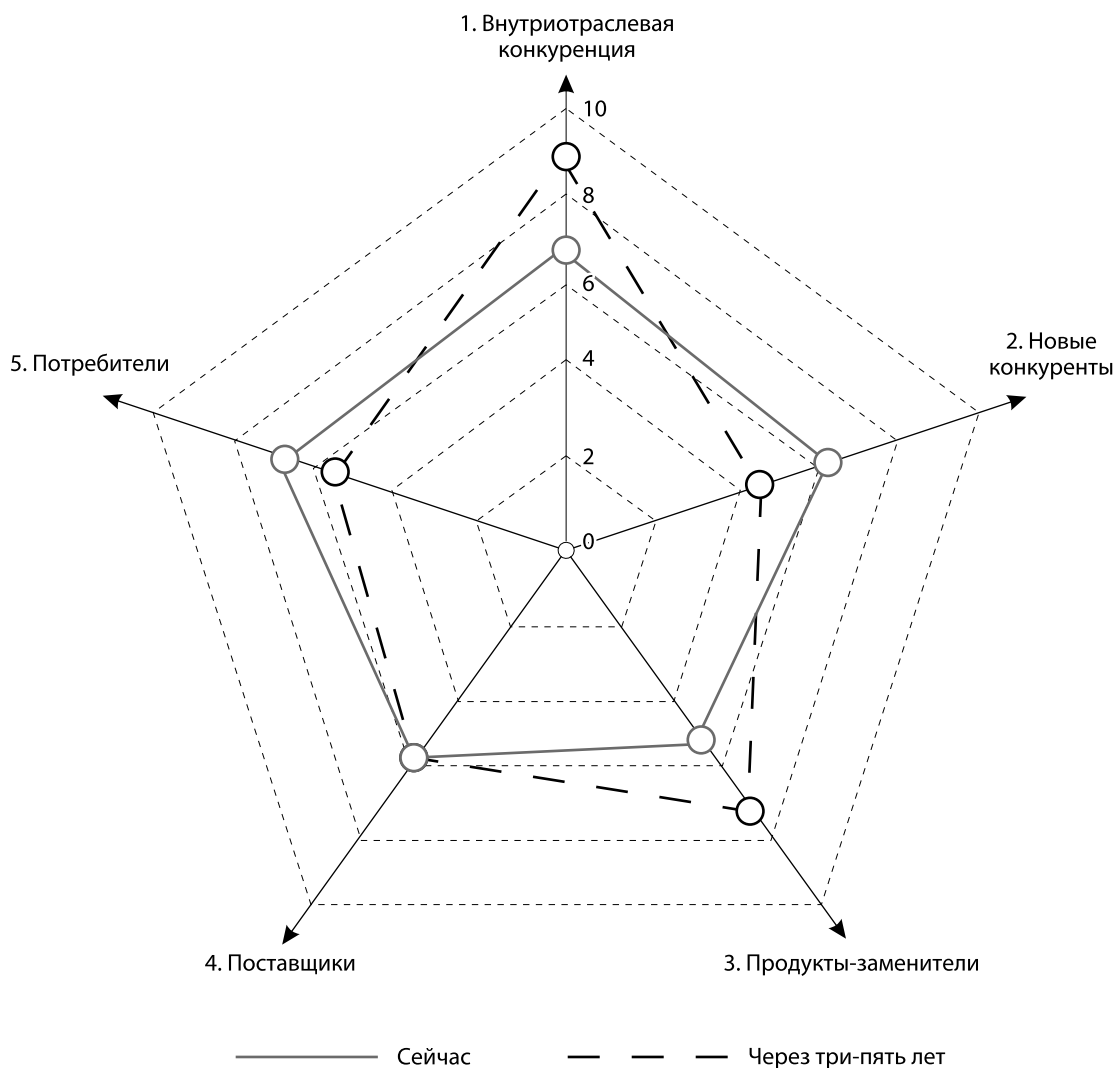
Однако через три-пять лет (пунктир) конкурентная ситуация может резко измениться. Равносторонний пятиугольник превращается в перекошенный. Диапазон разброса средних значений конкурентных сил намного увеличивается: от 4,5 балла для новых конкурентов до 8,5 балла для внутриотраслевой конкуренции.

Как видим, менеджеры банка прогнозируют серьезный рост внутриотраслевой конкуренции (с 6,8 до 8,5), что будет сопровождаться жесточайшей борьбой за клиента и его деньги. Также прогнозируется усиление позиций продуктов-заменителей (с 5,6 до 7,6), к которым можно будет отнести кредитные и иные карты, электронные платежи, электронные кошельки и пр. Конкуренция

Таблица 3. Результаты анализа конкуренции по М. Портеру

Виды конкурентных сил и их конкретные характеристики	Оценка состояния, баллы	
	Статика (сейчас)	Динамика (через три-пять лет)
1. Внутриотраслевая конкуренция		
Цена на продукты / услуги	9	9
Качество	6	9
Уровень обслуживания	7	9
Гарантии	6	8
Сбытовая сеть	6	8
Продуктовые инновации	6	8
Темпы технологических изменений	6	8
Реклама	9	9
Средняя оценка	6,8	8,5
2. Новые конкуренты		
Входные барьеры	4	2
Выходные барьеры	4	2
Реакции существующих фирм	9	7
Реакции новых конкурентов	9	7
Средняя оценка	6,5	4,5
3. Продукты-заменители		
Оборот продуктов-заменителей	5	7
Капитальные вложения в создание продуктов-заменителей	5	7
Прибыль компаний, предлагающих продукты-заменители	7	9
Средняя оценка	5,6	7,6
4. Поставщики		
Цены	6	6
Качество	6	6
Условия поставки	6	6
Средняя оценка	6	6
5. Потребители		
Степень дифференциации потребительской аудитории	7	5
Емкость потребительского сегмента	5	5
Устойчивость потребностей клиентов	6	6
Психология потребителя	6	6
Издержки потребителя	8	6
Поведение потребителя	8	6
Средняя оценка	6,6	5,6

Рис. 3. Диаграмма уровня конкуренции по М. Портеру для «Банка С»



со стороны поставщиков, очевидно, останется на прежнем уровне. К главным поставщикам банков относится прежде всего Центробанк, и вряд ли можно будет ожидать усиления конкуренции в таком монопольном секторе.

Конкурентная сила в виде новых игроков рынка, скорее всего, уменьшится, поскольку их

появление маловероятно. Число банков, вероятно, будет сокращаться, т.к. это является приоритетной линией ЦБ РФ.

Влияние пятой конкурентной силы (потребители), видимо, также ослабнет, поскольку потребитель станет более лояльным, более защищенным, и его требования к тому или иному банку

будут менее жесткими. По крайней мере, нужно к этому стремиться.

PEST-анализ предназначен для стратегического прогнозирования, выявления и оценки факторов внешней среды (политических (policy), экономических (economy), социальных (society), технологических (technology)), которые могут в настоящем и будущем повлиять на деятельность организации. В качестве экспертов выступают топ-менеджеры, специалисты и консультанты банка. В табл. 4 приведены результаты PEST-анализа для «Банка С».

Как видно из табл. 4, сейчас основную роль играют политические факторы, значимость которых была оценена в 6,8 балла по десятибалльной

шкале. Это достаточно высокая оценка. Среди текущих политических факторов по значимости лидируют зависимость от решений высшего руководства страны, коррупция, существующее законодательство и ужесточение госконтроля.

Средняя оценка экономических факторов составляет 6,4 балла. Среди них лидируют высокая налоговая нагрузка, которая давит не только на банки, но и на все предприятия, вытесняя капитал и бизнес за границу, и обменные курсы валют. Понятно, что для банка последнее имеет огромное значение.

Значимость социальных факторов несколько ниже — на уровне 6,2 балла. Главные среди них — рост стоимости потребительской корзины и изменение законодательства в социальной сфере.

Таблица 4. Результаты PEST-анализа для «Банка С»

Значимые факторы внешней среды	Экспертная оценка, баллы	
	Сейчас	Через три-пять лет
1. Политические факторы		
Зависимость решений руководителей банка от мнения более высокого руководства	8	5
Государственный (коррупция) и криминальный рэкет	8	5
Существующее законодательство в банковской сфере	8	5
Будущие изменения в законодательстве	5	7
Регулирующие органы и нормы	7	5
Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	7	5
Выборность на всех уровнях власти	6	4
Финансирование, гранты и инициативы	6	4
Средняя оценка	6,8	5
2. Экономические факторы		
Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления	8	8
Рост темпов инфляции, рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы	7	5
Отсутствие ясных перспектив в развитии экономики России, опасность экономической нестабильности	5	7
Отсутствие документированной и утвержденной стратегии развития России	5	5
Инвестиционный климат в отрасли	7	7
Заграничные экономические системы и тенденции	6	6
Платежеспособный спрос	5	5
Обменные курсы валют	8	8
Средняя оценка	6,4	6,4

Таблица 4. Результаты PEST-анализа для «Банка С» (продолжение)

Значимые факторы внешней среды	Экспертная оценка, баллы	
	Сейчас	Через три-пять лет
3. Социальные факторы		
Рост стоимости потребительской корзины, требующий адекватного роста заработной платы	8	4
Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы	8	4
Тенденции образа жизни	6	6
Бренд, репутация банка, имидж используемой технологии	4	6
Образ банка в СМИ	6	6
Работа фронт-офиса	7	7
Реклама и связи с общественностью	5	7
Потребительские предпочтения	6	6
Средняя оценка	6,2	5,8
4. Технологические факторы		
Отсутствие в стране отечественного технологического оборудования нужного качества и производительности	7	5
Быстрое «старение» импортного оборудования и короткий срок его эксплуатации	5	5
Плохая совместимость импортного оборудования с нашей инфраструктурой и условиями эксплуатации	4	4
Возможность появления новых технологий (нанотехнологий), способных коренным образом перевернуть производство	4	10
Развитие конкурентных технологий	6	8
Финансирование исследований	5	7
Информация и коммуникации, влияние Интернета	7	7
Доступ к технологиям, лицензирование, патенты	5	5
Средняя оценка	5,3	6,4

Технологические факторы получили самую низкую оценку (5,3 балла), что вполне логично. Самые значимые среди них — отсутствие необходимого оборудования и коммуникации.

Однако через три-пять лет ситуация может измениться, что и прогнозируют менеджеры. Роль политических факторов будет снижаться. Это, скорее, позитивный прогноз — мечта многих топ-менеджеров, но он отражает современные тенденции. Роль экономических факторов останется практически на прежнем уровне. И с этим,

видимо, можно согласиться. Роль социальных факторов уменьшится, но незначительно, а вот роль технологических факторов серьезно возрастет. Это требование и характерная черта нашего времени. Инновации должны сделать и наверняка сделают свое дело. И уже неважно, где они будут созданы: в нашей стране или за рубежом. Сейчас весь мир стремится к интернационализации и глобализации. И банки как носители капитала одними из первых будут воспринимать эти новшества.

SWOT-АНАЛИЗ

Универсальным инструментом разработки стратегии является *SWOT-анализ*. Аббревиатура SWOT образована от первых букв английских слов, в переводе означающих «силы», «слабости», «возможности» и «угрозы». Инструмент позволяет разработать варианты стратегии, соответствующие тому или иному соотношению сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Это самый мощный, итоговый вид анализа, он представляет собой объемный аналитико-оценочный инструмент, позволяющий получить и оценить рабочие варианты стратегий. Например, могут быть разработаны стратегии, учитывающие силы и возможности, и заключающиеся в резком повышении объемов производства и продаж. Для соотношения сил и угроз могут быть разработаны другие, более сдержанные варианты (рис. 4).

Ранее в ходе анализа мы подробно разобрали ситуацию в банке и вокруг него, что позволяет нам сформировать полный список сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, необходимый для разработки стратегии развития банка.

1. Сильные стороны:

- доступные цены на продукты / услуги и современные методы продаж;
- привлекательный имидж банка;
- техническая оснащенность банка и информационное обеспечение;
- социальный пакет;

- удобное территориальное расположение;
- финансовая устойчивость.

2. Слабые стороны:

- слабая система обучения персонала;
- слабая мотивация персонала;
- малые объемы производства и неуклонный рост издержек;
- неэффективное использование активов, слабая инвестиционная политика;
- узкий ассортимент продуктов / услуг;
- зависимость от поставщиков;
- отсутствие эффективной стратегии развития.

3. Возможности:

- стабильный спрос на услуги и возможности его увеличения;
- высокая платежеспособность населения;
- отсутствие дефицита работников на рынке труда;
- широкий круг потребителей;
- лояльность потребителей;
- отсутствие вероятности появления новых игроков на рынке.

4. Угрозы:

- высокая налоговая нагрузка на предприятие;
- рост цен на энергоносители, сырье, материалы, комплектующие и услуги;
- усиление конкуренции в отрасли;
- развитие кризисных явлений в экономике;
- появление на рынке товаров-заменителей;
- угроза несвоевременного возврата кредитов;

Рис. 4. SWOT-анализ для разработки вариантов стратегии (начало)

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Тип А: стратегии прорыва	Тип Б: стратегии переходного периода
Слабые стороны	Тип В: стратегии переходного периода	Тип Г: стратегии выживания

- инвестиционный климат в отрасли;
- угроза появления новых технологий.

Как видим, список сильных и слабых сторон, возможностей и угроз достаточно широк, но не все они будут действовать на развитие банка одинаково. Наша задача — выявить *ключевые факторы среды*, на которые можно по-настоящему опереться в процессе разработки стратегии. Для этих целей используем *весовую матрицу*, которая рассматривает факторы внешней и внутренней среды на фоне действия друг друга: сильные и слабые стороны на фоне действия возможностей и угроз. В результате определим, насколько результативно работает тот или иной фактор в разрезе конкретной ситуации.

Весовая матрица

Существует несколько основных правил взвешивания факторов.

1. Взвешивание отдельных факторов производится путем парного сравнения: сильные и слабые стороны поочередно сравниваются с возможностями и угрозами.
2. В момент взвешивания определяется, какой фактор более значим для предприятия.
3. Если перевешивает сильная или слабая сторона (расположенные по горизонтали), то в соответствующем месте матрицы ставят знак «+».
4. Если перевешивает возможность или угроза (расположенные по вертикали), то в соответствующем месте матрицы ставят знак «-».
5. Если сравниваемые факторы равнозначны, ставят 0.

Весовая матрица для «Банка С» приведена в табл. 5. Как видим, среди сильных сторон первое место заняли доступные цены на услуги (5 баллов). Второе и третье места с равным количеством баллов разделили техническая оснащенность и финансовая устойчивость банка (по 4 балла). На четвертом месте — имидж банка на рынке (3 балла). Последние места достались социальному пакету и удобному расположению (по 2 балла).

Среди слабых сторон банка наиболее значимой оказалась узкая продуктовая линейка (8 баллов), второе и третье места разделили слабая мотивация персонала и малые объемы производства (по 6 баллов), на четвертом месте — недостаточно развитая система обучения персонала (5 баллов). Слабая инвестиционная политика и зависимость от поставщиков разделили пятое-шестое места (по 4 балла).

Среди возможностей для банка наиболее значим стабильный спрос (6 баллов). Далее следуют высокая платежеспособность населения и широкий круг потребителей. Остальные возможности не набрали ни одного балла.

Наиболее ощутимой угрозой (максимальное возможное количество баллов) стало развитие кризисных явлений в экономике, на втором месте — высокие налоги (8 баллов), на третьем — рост цен на сырье, энергоносители и пр. (7 баллов). Оставшиеся угрозы набрали незначительное количество баллов, а значит, их можно не принимать во внимание.

В целом же мы видим, что общий суммарный рейтинг сильных сторон, равный 20, серьезно уступает общему суммарному рейтингу слабых сторон, равному 33. Это говорит о том, что слабые стороны явно перевешивают, и перспектива развития банка достаточно сомнительна, хотя борьба со слабостями и будет для него стержнем стратегии. В отношении факторов внешней среды наблюдается аналогичная картина. Здесь общий суммарный рейтинг возможностей, равный 10, намного ниже общего суммарного рейтинга угроз, равного 30. Это говорит об огромных рисках, которые таит в себе внешняя среда. И не согласиться с этим невозможно. Деловой климат в стране очень жесткий и явно не способствует развитию бизнеса.

Плюсы здесь очевидны: это доступные цены на услуги, техническая оснащенность и финансовая устойчивость. Минусы — узкий ассортимент, слабая мотивация персонала и малые объемы производства (малые обороты банка), что, как правило, является следствием ограниченного

Таблица 5. Весовая матрица для факторов среды «Банка С»

Факторы среды		Возможности					Угрозы					Сумма баллов (рейтинг)	Место в рейтинге		
		Стабильный спрос	Высокая платежеспособность	Много рабочей силы	Широкий круг потребителей	Лояльность потребителей	Нет угрозы появления новых игроков	Высокие налоги	Рост цен на сырье	Рост конкуренции	Развитие кризиса			Товары-заменители	Появление новых технологий
Сильные стороны	Доступные цены на услуги банка	0	+	+	0	+	0	+	-	0	-	0	+	5	1
	Имидж банка на рынке	-	0	0	0	0	0	-	-	+	-	+	+	3	4
	Техническая оснащенность	-	0	+	0	0	+	-	-	+	-	+	0	4	2-3
	Социальный пакет	-	0	0	-	+	0	-	-	0	-	-	+	2	5-6
	Удобное территориальное расположение	-	0	0	0	0	0	0	-	0	-	+	+	2	5-6
	Финансовая устойчивость	0	0	+	0	+	0	0	-	-	-	+	+	4	2-3
Слабые стороны	Слабая система обучения	+	+	0	+	0	+	-	0	0	-	0	+	5	4
	Слабая мотивация персонала	+	+	0	+	+	+	-	-	0	-	0	+	6	2-3
	Малые объемы производства	+	-	0	+	+	+	-	0	-	-	+	+	6	2-3
	Слабая инвестиционная политика	-	-	+	-	+	0	0	0	0	-	+	+	4	5-6
	Узкий ассортимент	+	0	+	+	+	+	-	+	+	-	0	+	8	1
	Зависимость от поставщиков	-	0	+	+	0	+	-	0	0	-	0	+	4	5-6
Сумма баллов (рейтинг)		6	2	—	2	—	—	8	7	2	12	1	—	—	—
Место в рейтинге		1	2-3	—	2-3	—	—	2	3	4	1	5	—	—	—

ассортимента и неэффективной системы мотивации.

Среди факторов внешней среды плюсы — это стабильный спрос на услуги, высокая платежеспособность населения и широкий круг потребителей. Надо сказать, что эти плюсы незначительны по своему влиянию. Минусы гораздо серьезнее. К ним относятся развитие кризисных явлений в экономике, высокие налоги (неблагоприятная налоговая политика), рост цен на сырье, энергоносители и пр., что опять же говорит

о жестком деловом климате в России, который не побуждает предприятия вообще и банки в частности к развитию.

Результаты взвешивания дают нам общую оценку соотношения сил и слабостей банка, возможностей и угроз внешней среды (табл. 6), которая позволяет определить приоритетные стратегии.

Таким образом, весовая матрица позволяет совершенно по-новому анализировать и интерпретировать информацию о факторах внутренней и внешней среды, дает возможность обозначить

Таблица 6. Результаты взвешивания

Показатель	Значение, баллов
Общий рейтинг сильных сторон	20
Общий рейтинг слабых сторон	33
Общий рейтинг возможностей	10
Общий рейтинг угроз	30

Примечание: вывод (приоритетные варианты стратегии) — стратегии переходного периода, стратегии выживания.

ключевые факторы среды, на которые следует опираться при разработке стратегии. Наконец, эта матрица дает ясное представление о приоритетных вариантах стратегии в зависимости от полученных рейтингов факторов среды.

Разработка миссии и стратегических целей

Формулирование миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании. Миссия и основные цели служат ориентирами на всех последующих этапах планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации.

На базе миссии обозначают основные цели, которые, в свою очередь, определяют направления деятельности для ее обеспечения. Формулирование миссии — краеугольный камень создания стратегии организации, оно требует превосходного знания отрасли, в которой работает компания или в которую она собирается войти, понимания макроэкономических и политических процессов в стране и регионе, определяющих условия предпринимательской деятельности, а также учета особенностей внутренней среды организации. В то же время миссия во многом определяется интуицией руководителя организации. Она формализует и актуализирует его стратегическое видение.

Таким образом, при разработке стратегии развития нужно прежде всего определиться с миссией, целями и задачами. Другими словами,

нужно понять, чего же мы хотим достичь, разрабатывая и реализуя данную стратегию.

Перечислим варианты миссии «Банка С»:

- «Мы помогаем нашим клиентам, сотрудникам, контрагентам и даже конкурентам реализовывать их финансовые возможности»;
- «Предоставление клиентам и бизнес-партнерам эффективных финансовых решений, которые делают их жизнь лучше»;
- «Повышение стоимости бизнеса при соблюдении оптимального уровня рисков, обеспечение прозрачности, стабильности и надежности».

Стратегические цели:

- обеспечение рентабельности капитала и активов на уровне 6% годовых и 1,5% годовых соответственно;
- обеспечение роста бизнеса не менее чем на 10% в год по ключевым направлениям и расширение занимаемого сегмента рынка на 10% в год;
- рост качества управления бизнесом;
- повышение узнаваемости бренда и лояльности клиентов;
- дальнейшее развитие региональной сети.

Разработка и оценка вариантов стратегии

Далее следует непосредственно разработка и оценка вариантов стратегии развития банка. Приняв во внимание все вышесказанное, и попарно разложив ключевые сильные и слабые стороны,

а также ключевые возможности и угрозы, приступаем к разработке вариантов стратегии (рис. 5).

Из всего комплекса стратегий выбирают самые эффективные и самые амбициозные. Для этого, как правило, применяют метод парных сравнений (табл. 7).

Как видим, все варианты-лидеры ясно обозначают последовательность и приоритетность действий в рамках развития. Анализ табл. 7 позволяет говорить о том, что начинать эффективное развитие банка нужно со снижения ставок по кредитам и увеличения ставок по вкладам. Заметим, что эти варианты относятся к типу стратегий выживания,

и применять их нужно в качестве временных акций для привлечения вкладчиков и заемщиков, что обеспечит рост оборотов банка. В этом корень стратегии, залог развития банка и увеличения его эффективности. Конечно, снижать ставки по кредитам и повышать ставки по вкладам следует без фанатизма, но ощутимо для клиентов и без особого ущерба для банка, когда рост оборотов даже при малой единичной марже даст увеличение общей прибыли.

Далее по важности следует разработка инноваций в продуктах и обслуживании (чтобы было чем привлекать клиентов). Затем идут расширение

Рис. 5. SWOT-анализ для разработки вариантов стратегии

	Возможности (стабильный спрос, высокая платежеспособность потребителей, широкий круг потребителей)	Угрозы (развитие кризиса, высокие налоги, рост цен на сырье)
Сильные стороны (доступные цены на продукты и услуги банка, техническая оснащенность, финансовая устойчивость)	<p>Тип А</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Открытие новых филиалов в различных регионах страны ■ Увеличение объемов продаж за счет доступных цен на услуги ■ Разработка инноваций в продуктах и обслуживании клиентов ■ Активное привлечение клиентов за счет квалифицированных консультаций ■ Активная реклама с упором на финансовую устойчивость банка ■ Повышение качества обслуживания клиентов ■ Значительный рост активов и пассивов банка 	<p>Тип Б</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Гибкая ценовая политика в зависимости от стадии кризиса ■ Снижение кредитного риска ■ Принятие высоких рисков ради получения больших доходов ■ Оптимизация налогообложения ■ Аутсорсинг и аутстаффинг ■ Более тщательный андеррайдинг, оценка платежеспособности заявителя, подтверждение наличия стабильного дохода ■ Оптимизация закупок за счет более тщательной маркетинговой проработки и финансовой устойчивости при больших оптовых партиях
Слабые стороны (бедный ассортимент, слабая мотивация персонала, малые объемы производства)	<p>Тип В</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Расширение продуктовой линейки ■ Разработка эффективной системы мотивации персонала ■ Расширение клиентской сети (чем больше сеть, тем больше информации о заемщиках) ■ Удовлетворение спроса населения за счет минимальных требований к заявителю ■ Активная сбытовая политика ■ Активное обучение персонала с упором на новые формы работы с клиентом ■ Разработка новых форм оплаты труда в зависимости от результата 	<p>Тип Г</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Снижение ставок по кредитам ■ Увеличение ставок по вкладам ■ Диверсификация продуктовых направлений ■ Мотивация персонала на разработку идей относительно сокращения налоговых выплат, издержек ■ Постоянное повышение квалификации персонала ■ Усовершенствование базы данных по проблемным заемщикам и мошенникам ■ Продажа бизнеса или его части в случае глубокого кризиса ■ Сокращение объемов продаж за счет ликвидации непрофильных активов и пр.

Таблица 7. Оценка разработанных вариантов стратегии

Варианты стратегии	Результаты сравнения, очки												Всего очков	Место
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Открытие новых филиалов в различных регионах страны	—	2	2	0	1	1	2	1	1	0	1	1	12	7
2. Активное привлечение клиентов за счет предоставления консультаций	0	—	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	4	11
3. Значительный рост активов и пассивов банка	0	1	—	0	1	1	1	1	1	0	1	2	9	8-9
4. Разработка инноваций в продуктах и обслуживании	2	2	2	—	1	1	2	1	1	0	2	2	16	2
5. Снижение кредитного риска, учет соотношения «риск / доходы»	1	2	1	1	—	0	1	1	1	1	2	2	13	4-6
6. Расширение клиентской сети, получение более полной информации о заемщиках	1	2	1	1	2	—	1	1	1	1	2	2	15	3
7. Расширение продуктовой линейки	0	1	1	0	1	1	—	1	1	0	1	2	9	8-9
8. Разработка эффективной системы мотивации	1	1	1	1	1	1	1	—	1	1	2	2	13	4-6
9. Активная сбытовая политика и рост объемов продаж	1	2	1	1	1	1	1	1	—	1	1	2	13	4-6
10. Снижение ставок по кредитам и повышение ставок по вкладам	2	2	2	2	1	1	2	1	1	—	2	2	18	1
11. Постоянное повышение квалификации персонала	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	—	2	7	10
12. Продажа бизнеса или его части в случае кризиса	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—	3	12

Примечание: очки варианты стратегии получают при парном сравнении по типу спортивного состязания: 2 очка — победителю, 0 — проигравшему, по 1 очку в случае ничьей.

клиентской сети, получение более полной информации о заемщиках (для повышения возвратности средств), снижение кредитного риска, учет соотношения «риск / доходы», разработка эффективной системы мотивации, активная сбытовая политика и повышение объемов продаж. Дополняет список открытие новых филиалов в различных регионах страны, рост активов и пассивов банка, а замыкает его продажа бизнеса или его части в период кризиса, когда уже ничего другого не остается (типичная стратегия выживания — стратегия «последнего средства»).

Вот готовый «скелет» полномасштабной эффективной стратегии, которая явилась результатом анализа сильных и слабых сторон банка,

возможностей и угроз среды, их взвешивания и выбора наилучших вариантов стратегии путем парных сравнений.

Итак, еще раз изложим стратегию развития банка по основным десяти позициям, расположенным в порядке приоритетности:

1) снижение ставок кредитов и рост ставок по вкладам;

2) разработка инноваций в продуктах и обслуживании;

3) расширение клиентской сети, получение более полной информации о заемщиках;

4) снижение кредитного риска, учет соотношения «риск / доходы»;

5) разработка эффективной системы мотивации;

- 6) активная сбытовая политика и повышение объемов продаж;
- 7) открытие новых филиалов в различных регионах страны;
- 8) значительное увеличение активов и пассивов банка;
- 9) расширение продуктовой линейки;
- 10) постоянное повышение квалификации персонала.

В заключение хотелось бы отметить, что описанный в статье подход к разработке стратегии развития универсален и подходит для любых

предприятий, не только для банков. Такой подход с успехом можно применять в производственных компаниях различных отраслей промышленности, в торговых предприятиях, предприятиях социальной сферы (медицина, образование, культура) и пр. Учитывая текущее состояние российской экономики, разработка эффективных стратегий является сверхактуальной задачей, решение которой поможет предприятиям обрести устойчивость, повысить свою конкурентоспособность, быстрее адаптироваться к условиям работы в рамках ВТО и занять лидирующие позиции на мировых рынках.

Автор выражает искреннюю благодарность магистранту НИТУ «МИСиС» Кристине Паршиковой за помощь в подготовке данной статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.
2. Жданкин Н.А. Весовая матрица как эффективный инструмент оценки факторов среды при разработке стратегии // Менеджмент сегодня. — 2012. — №5.
3. Жданкин Н.А. Какие инновации нужны России сегодня // Менеджмент сегодня. — 2012. — №3.
4. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. — М.: Финпресс, 2010. — 272 с.
5. Жданкин Н.А. «Шпоры» для босса, или Как генеральному директору прищипорить неэффективный бизнес. — М.: Дело и Сервис, 2011. — 368 с.
6. Разработка эффективной стратегии банка. — http://www.cfin.ru/anticrisis/companies/branch/bank_strategy.shtml.