

## ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

**Стратегическое планирование** представляет собой целостный и непрерывный процесс, включающий в себя три базовых элемента: разработку стратегического плана (пять – десять лет), бизнес-планирование (один – три года) и бюджетирование (год) (рисунок 1). Каждый из обозначенных элементов сопровождается процессами мониторинга, сопутствующими ключевыми показателями деятельности и ключевыми индикаторами достижения цели, управленческой отчетностью и системой анализа.



**Рисунок 1 – Элементы (этапы) стратегического планирования**

Целями стратегического планирования являются определение и разработка стратегии развития банка на долгосрочную перспективу, наиболее оптимальной с точки зрения реализации видения банка и его миссии в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды деятельности банка [1, 2].

Весь процесс стратегического планирования должен быть направлен на реализацию обозначенных целей и задач. Цели, действия и решения, фиксируемые системой стратегического планирования, должны быть выстроены в иерархию по приоритетам, иметь единую направленность, быть конкретными, измеримыми, достижимым и соотноситься с конкретным сроком реализации [3, 4]. Все мероприятия, предусматриваемые в процессе стратегического планирования, должны быть обоснованы с точки зрения потребности в них, нали-

чия у банка финансовых и нефинансовых ресурсов для их проведения выгодными для банка.

Каждый из этапов стратегического планирования имеет три иерархических уровня или компонента (рисунок 2):



**Рисунок 2 – Иерархические уровни стратегического планирования**

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

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

Третий уровень – функционально-операционный уровень. На этом уровне разрабатываются программные документы, которые консолидируют функциональные (операционные) требования, предъявляемые взаимосвязанным

между собой подразделениям банка. На этом уровне также создается набор методик, инструкций и других документов, регламентирующих функциональные процессы, благодаря которым банк развивает и сохраняет свои исключительные преимущества. Конкретные решения принимаются на уровне руководителей подразделений с учетом имеющихся кадровых ресурсов, информационных систем, технологий и операций.

Этап разработки стратегии собственно подразумевает процесс по разработке стратегии развития, планов по ее внедрению, мониторингу и контролю реализации.

На первом этапе разработки стратегии происходит формирование концептуальных основ деятельности банка на стратегический период. Концепция развития формулируется собственником банка и включает в себя миссию, видение и стратегические цели деятельности банка на стратегический период.

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

Третий этап разработки стратегии – формирование инструментов внедрения на следующих уровнях (этапах) системы стратегического планирования банка: в бизнес-планировании и бюджетировании, речь идет о таких инструментах, как:

1. Система ключевых показателей деятельности;
2. Стратегии развития отдельных направлений деятельности банка;
3. Проектное управление;
4. Анализ и прогнозирование реализации корпоративной стратегии развития банка;
5. Система обучения и мотивации персонала [5].

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

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

#### **Список цитированных источников**

1. Балащенко, В.Ф. Финансовый менеджмент / В.Ф. Балащенко, Т.Е. Бондарь. – Минск: ТетраСистемс, 2010. – 272 с.
2. Гушель, О.И. Управление персоналом / О.И. Гушель, Е.Н. Костюкевич. – Минск, 2009.
3. Савчук, В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. – 480 с.
4. Управление финансовым состоянием организации (предприятия): учебное пособие / Э.И. Крылов [и др.]. – Москва: Эксмо, 2007. – 409 с.
5. Финансовый менеджмент организации: учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2009. – 511 с.