

Комплексная модель проведения стратегического анализа коммерческого банка

М.А. Шевченко

3 курс факультета менеджмента

Научный руководитель:

Е.П. Загороднова

Аннотация

Статья посвящена изучению методов стратегического анализа деятельности банковской кредитной организации, позволяющих оценить стратегическое положение организации относительно условий внешнего окружения. В статье подробно описана комплексная модель диагностирования внутренней и внешней среды организации в банковском секторе, а также приведены результаты применения данной модели на практике на примере ОАО АКБ «Урал ФД», на основе которых может быть разработан план стратегического развития данного банка.

Ключевые слова: организация, коммерческий банк, внешняя и внутренняя среды организации, стратегический анализ, комплексный подход.

Банковская кредитная организация как социально-экономическое образование является сложной системой, функционирующей в условиях неопределенности и высокой динамичности внешней среды. Усиливающаяся между современными банками конкуренция выявляет необходимость обеспечения результативности принимаемых управленческих решений в рамках конкретной организации [Фляйшер, Бенсуссан, 2005, с. 26]. Банки Пермского края отличаются развитыми сетями филиалов, большими базами клиентов, квалифицированным персоналом и даже имеют опыт сотрудничества с зарубежными кредитными организациями. Для банковского сектора Пермского края 2011 год был отмечен увеличением объема операций, осуществляемых банковскими учреждениями, что свидетельствует об оживлении деловой активности как клиентов, так и самих кредитных организаций [Банковский сектор..., 2011: эл. ресурс].

Внешняя и внутренняя среды банка функционируют параллельно друг другу: внешняя среда отражает желательные и нежелательные перспективы организации на рынке, а внутренняя среда позволяет

оценить их относительно сильных и слабых сторон организации. Основными внутренними переменными, требующими анализа и контроля со стороны руководства банка, являются его цели, структура, задачи, технологии, персонал. Внешняя среда делится на внешнюю микро- и макросреду. Внешняя микросреда банка представляет собой совокупность факторов, воздействующих на организацию, но подверженных ее влиянию. К ним относятся конкуренты, потребители, поставщики и иные контрагенты. Макроокружение банка – это совокупность экономических, политических, социокультурных и технологических факторов, не подверженных его частному влиянию [Котлер, Армстронг, 2003, с. 147–153].

Очевидно, что кредитная организация не может функционировать изолированно от бизнес-окружения: как внутренние, так и внешние факторы среды непрерывно влияют на результаты ее деятельности. Следовательно, необходим выбор стратегических методов анализа данных факторов с целью определения потенциала банка для результативного участия последнего в конкурентной борьбе и достижения поставленных целей. Под стратегическим анализом в данной работе понимается преобразование полученных в ходе анализа внутренней и внешней сред организации данных в стратегический план, соответствующий как целям организации, так и выявленным условиям внешней среды.

Существует большое количество традиционных методов и моделей, при использовании которых можно оценить потенциал и положение банка на рынке. Однако отдельно взятые инструменты стратегического анализа не позволяют провести фундаментальное исследование деятельности организации. Только в ходе применения комплексной модели стратегического анализа могут быть сформулированы основные проблемы, связанные с основной деятельностью банка, проранжированы стратегические альтернативы и смоделирована выбранная стратегия. Комплексная модель должна учитывать специфику деятельности банка и применяться с целью анализа его внутренних ресурсов и сильных сторон в сопоставлении со стратегическими проблемами для оценки текущего и прогнозируемого состояния бизнеса. В качестве основы комплексного анализа может быть взята методология SWOT-анализа, предполагающая установление

соответствий между сильными и слабыми сторонами компании и внешними возможностями и угрозами. Компетентно составленная в ходе применения иных инструментов анализа матрица SWOT наглядна и применима при определении направления деятельности организации и формулировании стратегии (рис. 1).

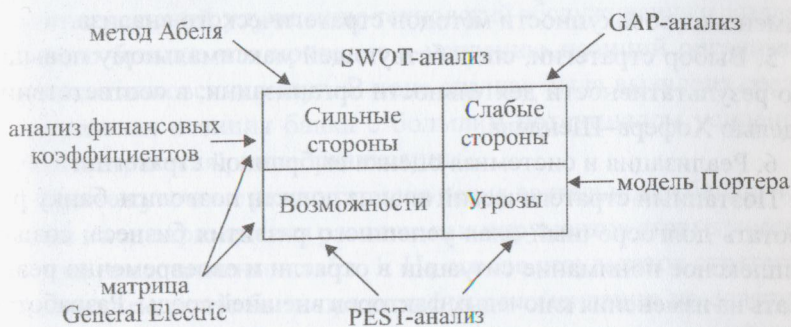


Рис. 1. Комплексная модель стратегического анализа деятельности организации

Таким образом, можно сформулировать этапы проведения стратегического анализа деятельности организации.

1. Анализ стратегических целей банка, а также факторов внешнего окружения.

2. Анализ сильных и слабых сторон организации (оценка ее функциональных зон) и определение потенциала для использования внешних возможностей и преодоления угроз:

- определение финансового состояния организации посредством анализа фактически достигнутых показателей деятельности;
- классификация продукции организации с помощью модели Абеля с учетом трех параметров: потребительских сегментов, потребностей клиентов и технологии;
- использование метода General Electric для определения сильных сторон организации с учетом отраслевой специфики;
- выявление способов минимизации рисков, связанных с ключевыми аспектами деятельности организации.

3. Оценка и анализ внешнего окружения:

- оценка привлекательности отрасли методом General Electric для описания возможностей организации;

- изучение ключевых факторов бизнес-окружения организации по модели Портера «Пять сил конкуренции»;
- разбор тенденций развития внешнего окружения организации с использованием PEST-анализа.

4. Заполнение матрицы SWOT выводами, сделанными в ходе применения совокупности методов стратегического анализа.

5. Выбор стратегии, способствующей максимальному повышению результативности деятельности организации, в соответствии с моделью Хофера–Шендела.

6. Реализация и системная оценка выбранной стратегии.

Поэтапный стратегический анализ должен позволить банку разработать долгосрочный план успешного развития бизнеса, создать комплексное понимание ситуации в отрасли и своевременно реагировать на изменения ключевых факторов внешней среды. Разработки, представленные в данной статье, были опробованы в ходе анализа деятельности открытого акционерного общества коммерческого банка «Урал ФД» (рис. 2).

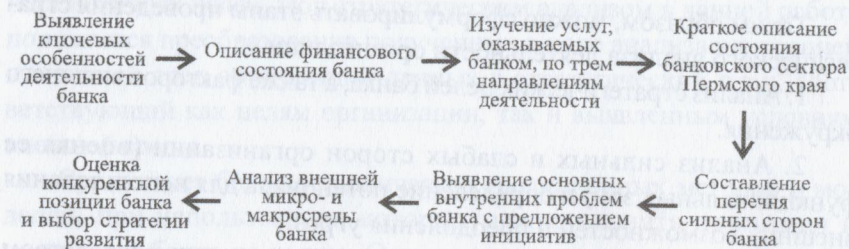


Рис. 2. Алгоритм анализа деятельности ОАО АКБ «Урал ФД»

Большая часть необходимой для проведения стратегического анализа деятельности банка информации уже имела в распоряжении организации, в связи с чем основными задачами являлись сбор, обработка и систематизация данных с официальной интернет-страницы банка, из устава, финансовых и других видов отчетов.

Стратегический анализ показал, что банком «Урал ФД» соблюдаются все обязательные экономические нормативы Банка России, а основные преимущества выявлены по следующим критериям: ассортимент услуг и непрерывность их предоставления, инфраструктура

(сеть обслуживания), клиентская база, маркетинговые коммуникации, управление стратегическим развитием и рисками. Более того, обученный персонал, современные технологии и широкий спектр предлагаемых банком услуг при повышении степени удовлетворенности клиентов будут способствовать четким и быстрым процедурам принятия решений, улучшению технологий обслуживания и созданию сильного бренда, что приведет к усилению позиций организации на рынке банковских услуг. В ходе анализа была выявлена средняя конкурентная позиция банка с большим потенциалом усиления и выбрана стратегия роста организации.

Промежуточные результаты изучения деятельности банка, полученные в ходе применения различных инструментов стратегического анализа, представлены в табл. 1. На основе результатов стратегического анализа могут быть предложены рекомендации по совершенствованию деятельности организации, т.е. направления действий, которые приведут к усилению конкурентных преимуществ и решению текущих проблем.

Ввиду наличия у банка трех направлений деятельности: розничного бизнеса, обслуживания корпоративных клиентов и частного банковского обслуживания – конкретные рекомендации будут даны в соответствии с составленной в ходе исследования для каждого из направлений бизнеса матрицей SWOT-анализа (табл. 2). Следует заметить, что к основным проблемным зонам розничного бизнеса банка относятся слабая обратная связь с клиентами и недостаточный ИТ-функционал при росте требований к обслуживанию. Анализ показал, что корпоративный бизнес банка имеет другие слабые стороны, среди которых можно назвать отсутствие персонализированного подхода к клиентам, ограниченный перечень продуктов, продаваемых через дистанционные каналы обслуживания, и слабое информирование клиентов о новых продуктах. Конкурентные преимущества частного банковского обслуживания ограничиваются отсутствием сегментации потребителей и продуктового ряда и несоответствием деятельности существующих офисов принципу конфиденциальности.

Таблица 1

**Промежуточные результаты изучения деятельности
ОАО АКБ «Урал ФД»**

Сильные стороны		Слабые стороны
Возможности	- развитая инфраструктура и активная маркетинговая политика способствуют привлечению и удержанию клиентов; - системы управления стратегическим развитием и рисками позволяют искать пути снижения стоимости привлечения средств, варианты высокодоходного размещения средств; - есть необходимость перехода от ценовой модели конкуренции к неценовой, предполагающей построение труднокопируемого конкурентного преимущества неценового характера.	- отсутствие у Банка доступа к внешним источникам долго-срочных и относительно дешевых ресурсов является препятствием на пути развития; - недостаточное развитие систем самообслуживания и дистанционного обслуживания, как и слабая скорость внедрения инноваций, будут замедлять расширение клиентской базы банка.
Угрозы	- широкая сеть обслуживания и самообслуживания и развитие каналов обслуживания повышают степень лояльности и доверия со стороны клиентов; - угрозы ограничиваются за счет удержания клиентов и привлечения потребителей через их информирование о высоком качестве обслуживания, а также за счет централизации процессов управления и обслуживания.	главная опасность для банка состоит в том, что его основные конкуренты имеют доступ к источникам относительно дешевых ресурсов, за счет чего ими активно внедряются передовые технологии обслуживания и самообслуживания и, как следствие, расширяется ассортимент продуктов, сохраняются устоявшиеся большие клиентские базы.

Таблица 2

**Рекомендации по совершенствованию деятельности
«Урал ФД»**

Направление бизнеса	Рекомендации
Розничный	- позиционирование банка как надежного и клиентоориентированного через предоставление высокого качества услуг и сервиса, программ лояльности; - сохранение персонализированного обслуживания; - модернизация информационно-технологического обеспечения, развитие методик дистанционного обслуживания и самообслуживания, сопровождения и консультирования клиентов.

Окончание табл. 2

Направление бизнеса	Рекомендации
Корпоративный	• внедрение программных продуктов и технологий, направленных на повышение степени персонализированности обслуживания клиентов; • модернизация дистанционного обслуживания, систем информирования и консультирования; • обеспечение централизации и автоматизации процессов сбора и анализа информации о клиентах.
Частное банковское обслуживание	• анализ возможности расширения ассортимента предоставляемых услуг на основе разработки предложений для каждого из имеющихся сегментов; • четкое позиционирование банка; • открытие специализированных офисов для обслуживания VIP-клиентов.

Очевидно, что банку необходимы партнерские отношения с текущими и потенциальными клиентами, которые могут быть достигнуты с помощью наиболее полного удовлетворения их потребностей в области банковского обслуживания:

- информированности о банке и существующих банковских услугах;
- быстрого решения возникающих у клиентов вопросов;
- осуществления прямых продаж, развития систем самообслуживания и дистанционного обслуживания;
- предоставления инновационных банковских продуктов и услуг, необходимых клиентам.

В рамках перечисленных рекомендаций по совершенствованию деятельности банка можно разработать программы, которые будут наиболее полно учитывать потребности банка и его клиентов и соответствовать выбранной стратегии роста организации.

Как показывает практика, роль стратегического анализа возрастает с повышением темпов технического и социально-экономического развития, обострением неопределенности окружения и неясности перспектив каждой конкретной организации. Динамичная внешняя среда требует приспособления предприятий к меняющимся условиям, однако необходимо управлять изменениями микроокружения и использовать возможности внешней среды, минимизируя риски, связанные с направлением деятельности организации. Таким образом, для получения высоких результатов функционирования организации в долгосрочной

перспективе необходимо уделять особое внимание разработке и осуществлению комплексного метода стратегического анализа.

Библиографический список

- Банковский сектор: итоги и прогнозы [Электронный ресурс]. – 2011. – URL: <http://www.personalmoney.ru/txt.asp?sec=1650&id=2636791> (Дата обращения: 28.03.2012).
- Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / пер. с англ. – 9-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – 1200 с.
- Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2005. – 544 с.