

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И МЕТОДЫ



Консультационный семинар «Финансовая
стабильность: стратегия и управление
издержками»

28 апреля 2016, Краснодар

Содержание

1. Зачем банку Стратегия развития?
2. Циклы стратегического управления
3. Стратегическая пирамида – современный взгляд на процесс разработки стратегии
4. Корпоративная стратегия как портфель бизнес-стратегий
5. Почему хорошие стратегии не реализуются?
6. Заключительные замечания

Зачем банку стратегия развития?

Основные заинтересованные стороны:

- Рыночные игроки – инвесторы и рейтинговые агентства
- Регулятор – Банк России, отвечающий за устойчивое развитие сектора
- Собственники и менеджмент банка

Рыночные игроки – инвесторы и рейтинговые агентства (1)

Банк «Открытие».

Основные компоненты стратегии, сформированной после присоединения saniруемых совместно с АСВ банков в бывшему Русскому Банку Развития:

- Развитие банка как универсального
- **Фокус на розничные продажи и МСБ;**
- Развитие сети каналов продаж и обслуживания, работающего оперативно и ориентируясь на потребности клиента
- Широкая продуктовая линейка

- **Июнь 2010 года** – Совет Директоров Группы Всемирного банка одобрил проект по вхождению IFC в капитал банка в сумме до \$100 млн. и **в марте 2011 года** IFC приобрела 15,7% акций «Открытия», инвестиции сделаны **«с целью поддержать стратегию развития банка**, что в свою очередь, приведет к расширению доступа к финансированию для малого и среднего бизнеса и физических лиц»
- **Февраль 2014** – IFC вышла из капитала банка, продав свои акции ФК «Открытие»

Рубен Аганбегян, Председатель Совета директоров ФК «Открытие»:

«IFC инвестировала в банк «Открытие» в ходе создания единого розничного банка на базе saniруемых группой активов и оказала огромную поддержку на этом этапе»

Томаш Тельма, директор IFC по Европе и Центральной Азии:

«Сегодня задачи, которые стояли перед банком три года назад, успешно решены. Банк «Открытие» завершил консолидацию нескольких банков и вошел в число 40 крупнейших банков России, стал заметным игроком на поле кредитования малых и средних предприятий»

«Ведомости», 7 февраля 2014 г.

Рыночные игроки – инвесторы и рейтинговые агентства (2)

Рейтинговое агентство «РусРейтинг», Методология присвоения кредитного рейтинга российским кредитным организациям:

«По результатам анализа делается оценка эффективности стратегии развития, потенциала кредитной организации по достижению стратегических планов в части развития ее рыночных позиций»

Оценка входит в группу нефинансовых показателей и оказывает влияние на итоговый рейтинг

<http://www.rusrating.ru/images/stories/doc/metodika-banki.pdf>

Агентство «Эксперт РА», методология присвоения рейтингов кредитоспособности банков

В рамках анализа стратегического обеспечения «Агентство проводит анализ стратегического обеспечения деятельности и процесса определения целей. По результатам анализа делается вывод о том, имеет ли деятельность банка достаточное стратегическое обеспечение, то есть подчинена ли она стратегическим целям (средне- и долгосрочным). Позитивно оценивается наличие в стратегии перечня ключевых сегментов, анализ конкурентной среды, сильных и слабых сторон банка относительно конкурентов.

<http://www.raexpert.ru/ratings/bankcredit/method/>

Банк России – развитие модели банковского управления с ориентацией на долгосрочную эффективность

- **2015 год** - О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы (Указание 3624-У):

Наличие у банка стратегии развития является одним из ключевых факторов риск-ориентированной системы управления

Система управления рисками создается в целях оценки достаточности имеющегося в распоряжении кредитной организации капитала для покрытия значимых рисков и новых видов (дополнительных объемов) рисков, принятие которых обусловлено реализацией мероприятий, предусмотренных стратегией развития кредитной организации (банковской группы), а также для целей планирования капитала, необходимого для достижения ориентиров бизнеса, предусмотренных стратегией развития

- **2012 год** – О методических рекомендациях по разработке кредитными организациями планов восстановления финансовой устойчивости (Письмо 193-Т)

Рекомендация банкам иметь планы восстановления финансовой устойчивости, согласованные со стратегией развития и являющиеся частью общего процесса управления кредитной организацией

- **2008 год** – Об оценке экономического положения банков (Указание 2005-У)

Наличие стратегии развития учитывается при оценке финансового состояния банка через оценку управления стратегическим риском (Приложение 8 формулирует требования к основным разделам стратегии)

- **2005 год** – О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях (Письмо 119-Т)

Стратегическое управление как подсистема банковского корпоративного управления

Собственники банка - примеры успешных стратегий

«Азиатско-Тихоокеанский банк» (ПАО)

- За период с 2007 по 2013 год банк вырос в 26 раз
- Стратегия присоединения других кредитных организаций и создания субфедеральной сети
- Фокус на обслуживание физических лиц и малого и среднего бизнеса

ПАО «Совкомбанк»

- Создание бренда «Первый пенсионный банк» (с 2008 года)
- Покупка Джи и Мани банка для построения федеральной сети (дополнительный охват европейской части) – на текущий момент сеть продаж насчитывает около 2000 офисов, расположенных в 60 регионах России
- Доля на рынке около 10% в целом по стране
- 2015 год – новая стратегия развития – создание инвестиционно-корпоративного блока, переход к универсальной модели ведения бизнеса
- По итогам 2015 года Совкомбанк занимает следующие позиции в рейтингах информационного агентства CBONDS:
 - 8 место в сводном рэнкинге организаторов облигационных займов в корпоративном и муниципальных секторах;
 - 2 место – в рэнкинге организаторов облигационных займов в муниципальном секторе;
 - 7 место – в рэнкинге андеррайтеров.
 - в рэнкинге организаторов облигационных займов российских эмитентов агентства Bloomberg банк находится на 9 позиции.

Результаты опроса «Бизнес-стратегии в банках России» *)

- 62% банков рассматривают стратегию как важный элемент управления
- 45% банков имеют сформулированную стратегию развития на 3-5 лет
- 25% банков считают, что у них достаточно внутренних ресурсов для качественной проработки стратегии
- 37% банков координируют свою текущую деятельность с утвержденной стратегией
- 61% банков считают недостаток ИТ технологий и инфраструктуры важнейшими ограничивающими факторами

*) Совместный опрос Ассоциации региональных банков России и IFC, 2014

Основные препятствия на пути разработки и реализации стратегии развития:

- Требуется высокая квалификация сотрудников, выше уровня основных категорий банковских специалистов
- Дополнительные управленческие расходы на сбор и обработку исходной информации
- Трудности сочетания с текущей деятельностью банка

Ю.Н.Буланов Стратегия устойчивого сбалансированного развития акционерного банка. Москва- 2015

Цикл стратегического управления в современном понимании



«На самом деле никто не знает, что такое стратегия» (The Economist, 1993 г.)
«Если очень коротко, это конкурентное преимущество» - Кеничи Омаэ (2000-е)

Стратегия - это план достижения определенных целей в условиях неопределенности. Стратегия обычно включает в себя: постановку целей, формирование плана действий и план мобилизации ресурсов, достаточных для достижения установленных целей через выполнение плана действий.

Стратегическое мышление требует от компаний принятия решений относительно роста/ снижения инвестиций в существующий бизнес, создание и/или приобретение новых бизнесов, избавление от неприбыльных направлений. Этот процесс требует комплексного подхода к аллокации ресурсов, доступных для достижения поставленных целей, так как ресурсы обычно бывают лимитированы.

Deutsche Bank – стратегические цели до 2020 года

“Наш курс на ближайшие пять лет прост: мы фокусируемся на создании ценности. Мы уверены в том, что к 2020 году Дойче Банк будет лучше капитализирован и его финансовый левередж будет меньше; деятельность банка будет менее затратной; банк будет хорошо фондироваться и будет способен создавать больше ценности для акционеров; управление будет более эффективным; все системы и контрольные механизмы будут улучшены”

▪ **Ключевые решения:**

- Трансформировать операционную модель банка, упростив ее и усилив контроль за операционной эффективностью
- Сосредоточить деятельность на ключевых географических регионах и крупных городах
- Увеличить инвестиции в бизнес по управлению богатством частных лиц и богатых семей (до 1,5 млрд. евро)
- Увеличить инвестиции в цифровые технологии (до 1 млрд. евро)
- Сфокусировать ритейловый бизнес на предложение своим клиентам продуктах, являющихся передовыми на рынке и опирающихся на консалтинговый бизнес
- Развивать корпоративный банкинг и работу с ценными бумагами более сфокусированным образом, передислоцировать 50-70 млрд. евро в клиентский бизнес на основе долговременных отношений

▪ **Среднесрочные финансовые цели:**

- Снизить коэффициента финансового левереджа как минимум на 5%
- Стабилизировать коэффициент достаточности капитала 1-го уровня на уровне приблизительно 11%
- Коэффициент затраты/ доходы – около 65%
- Отношение прибыли после уплаты налогов к акционерному капиталу > 10%
- Желательно: коэффициент выплат акционерам 50% или выше

Источник: Дойче Банк анонсирует следующую фазу своей стратегии. Франкфурт на Майне, 27 апреля 2015

Ключевые решения, которые предшествуют установлению целей – это специализация и занимаемая рыночная позиция. Основа установления целей – это маркетинг и инновации.

Стратегическая пирамида – современный взгляд на процесс разработки стратегии

Ваш бизнес:

- Какие продуктовые/ клиентские сегменты вы обслуживаете?
- Какие из них вносят самый значительный вклад в операционную прибыль?

Каковы ваши цели и ориентиры:

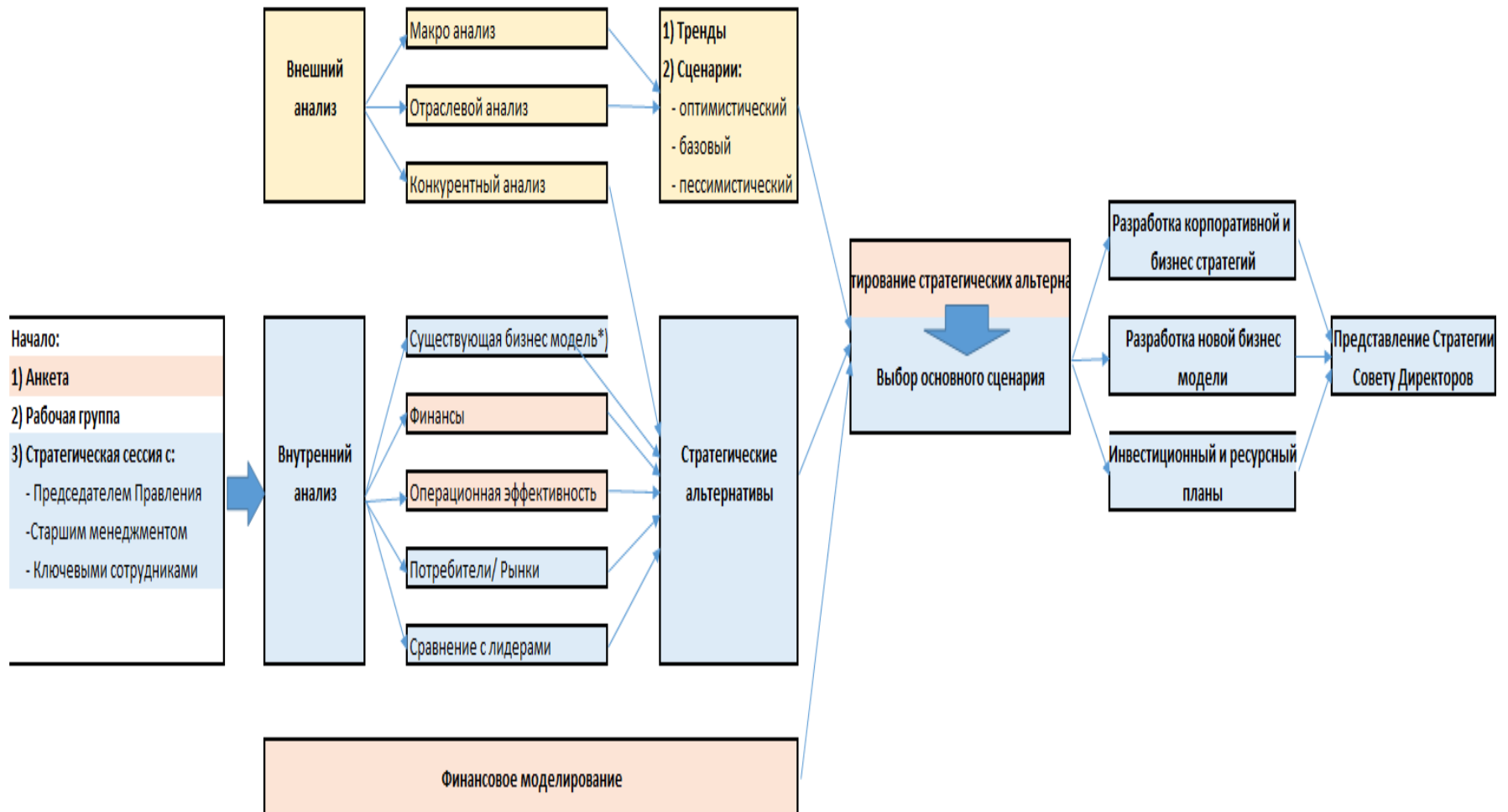
- Максимальный рост прибыли?
- Увеличение доли рынка?
- Сохранение рабочих мест для своего персонала?
- Удовлетворение запросов других заинтересованных сторон?

Стратегия:

- Корпоративная
- Бизнес стратегии



Примерный сетевой график проекта по разработке стратегии



Два уровня разработки стратегии

Корпоративная стратегия

Какие направления в целом следует избрать?

Бизнес стратегия

Какие конкурентные преимущества нам нужны или у нас есть?

- **Корпоративная стратегия:**

- Определяет приоритетные направления развития компании, границы ее деятельности и идентифицирует бизнесы, которыми компания занимается
- Формирует укрупненно долгосрочные цели бизнесов и критерии оценки их деятельности
- Идентифицирует риски и формирует план по капиталу
- Ставит финансовые задачи перед подразделениями
- Регламентирует систему взаимодействия бизнесов и центра и перераспределение прибыли
- Определяет объемы и направления крупных капиталовложений

- **Бизнес стратегия:**

- Определяет цели и задачи развития конкретного бизнеса в соответствии с корпоративной стратегией
- Определяет продуктивно-рыночный портфель бизнеса
- Определяет организационную концепцию бизнеса и критерии оценки деятельности подразделений
- Включает в себя функциональные стратегии, описывающие комплекс мероприятий, которые необходимо реализовать непосредственно в функциональных подразделениях для достижения поставленных целей

Сценарный подход – ответ на высокую степень неопределенности внешней среды

- Необходимо понимать, с какими неопределенностями может столкнуться банк, разделить эти неопределенности на значимые и незначительные и сфокусироваться на ключевых
- Необходимо разработать несколько принципиально отличающихся сценариев вероятного будущего развития и оценить угрозы и перспективы, связанные с этими сценариями
- Необходимо создать механизм перехода от сценария к сценарию, когда приверженность основному курсу сочетается с гибкостью, позволяющей корректировать его и добиваться главных целей несмотря на изменения во внешней среде
- Необходимо определить четкую систему маркеров, которые будут указывать на значимые изменения на рынке и запускать механизм перехода от сценария к сценарию

Такой подход помогает менеджменту отвечать на ряд ключевых вопросов:

- Какие сценарии могут реализоваться с наибольшей вероятностью?
- Каким должен быть успешный сценарий?
- Какие изменения в мире могут заставить отказаться от реализации существующей стратегии?

По данным консалтинговой компании Bain&Company

Почему разработанная стратегия не реализуется?

- Данные исследования Harvard Business School:
 - Неправильная реализация стратегических целей (более 90 % всех случаев)
 - Распределение ресурсов в планах и бюджетах не имеет связи с реализацией стратегических целей компании (основной бюджет более 70% всех опрошенных компаний связан с обеспечением повседневной деятельности)
 - Контроль бизнеса охватывает далеко не все важные для ведения бизнеса показатели (только 15% показателей эффективности, используемых компаниями, связаны с необходимостью достижения стратегических целей)
 - Мотивация сотрудников направлена на обеспечение текущих финансовых показателей (всего 24% менеджеров настроены на достижение стратегических целей)
 - Программы развития бизнеса не учитывают фактора реализации стратегии компании (только 18% внутрикорпоративных программ развития направлены на выполнение стратегии развития)
- Для осуществления стратегического управления компании необходима интеграция стратегического управления с:
 - С системой показателей эффективности, учета и контроля
 - Управлением проектами и программами
 - Системой мотивации
 - Финансовым анализом, инвестиционным анализом, управлением стоимостью компании
 - Бюджетированием и краткосрочным бизнес планированием
- Наилучший способ интеграции - система сбалансированных показателей

Тенденции экономического развития – 2016 год

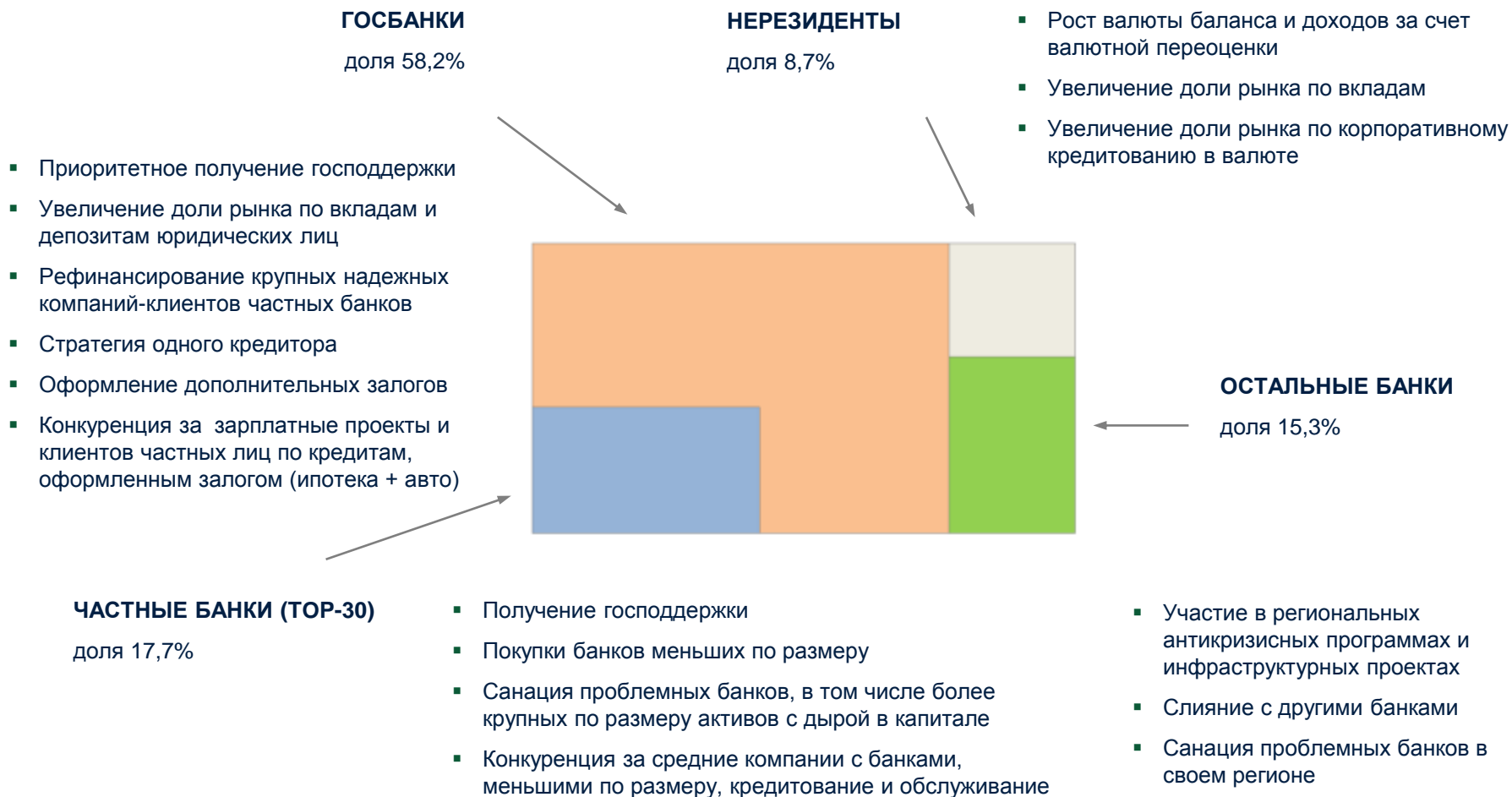
- В конце января 2016 курс рубля опустился до нового рекордного минимума на фоне падения нефтяных цен до самого низкого уровня за последние десять лет **ЦБ - 65.16 руб/доллар США**
- В начале февраля цены на нефть немного поднялись, превысив 35 долларов США за баррель **\$47 - Brent (27/04/2016)**
- Темпы инфляции снизились в январе до уровня ниже 10 процентов, что обусловлено в значительной степени эффектом высокой базы прошлого года
- Данные за декабрь 2015 года свидетельствовали о резком сокращении объема производства, и результаты январских опросов также говорили о том, что настроения деловых кругов остаются негативными, несмотря на небольшое улучшение
- С конца января в правительстве идет обсуждение проекта антикризисного плана на 2016 год в объеме 750 млрд рублей
- В преддверии нового раунда приватизации и принятия мер по консолидации расходов российские перспективы в налогово-бюджетной сфере на 2016-2017 годы крайне неопределенны.

Источник: Обзор Всемирного банка - «Российская Федерация: ежемесячные тенденции экономического развития. Февраль 2016»

- Глубина кризиса будет во многом зависеть от динамики цен на нефть, которые по оценкам экспертов будут долго оставаться на текущих уровнях. Каждое новое падение нефтяных цен будет приводить к очередному витку девальвации национальной валюты и последующему ускорению инфляции
- Рост отчислений в резервы, которые у многих банков превышают чистый процентный доход, не позволяют им снизить процентные ставки вслед за ключевой - **Сбербанк снижает процентные ставки - давление на ключевую ставку**
- Доля просроченной задолженности концу года в банковской системе может достичь ...7,5%
- В отличие от крупнейших банков, получающих государственную поддержку, для большинства банков из ТОП-100 кризис еще впереди

Источник: Аналитический центр при Правительстве РФ и Oliver Wyman. «Кризис и финансовая стабильность. Специальный выпуск. Сентябрь 2015»

Возможности для банковского сектора в текущей ситуации



Источник данных:
финансовая отчетность банков

Кризис – это не только угрозы, но и новые возможности

Банк Н&СВ (Южная Корея) - до кризиса это был небольшой и весьма заурядный банк

Во время кризиса 1997–1998 гг. была проведена тотальная реформа:

- Установлены высокие целевые показатели эффективности (рентабельность активов 1,5% и рентабельность собственного капитала 25%) – такие же, как у американского банка Wells Fargo и британского Lloyds TSB.
- Было заявлено, что Н&СВ «может стать банком мирового уровня и войти в сотню ведущих мировых коммерческих банков за три года»
- Проведено сокращение персонала на 30%, топ менеджмент банка в течение первого года получал зарплату всего в 1 вону (менее 1 цента) – остальной доход составляли опционы на акции компании. Подобная практика была нехарактерной для Южной Кореи
- В следующие два года было инициировано более 20 программ по повышению эффективности работы в таких областях, как стратегия ценообразования, применение скоринг-систем в сфере потребительских кредитов и качество обслуживания клиентов.
- Чтобы повысить ответственность банковских подразделений и прозрачность их работы, они были реорганизованы, акцент сместился с обслуживания конкретной территории на обслуживание клиентов.
- Зарплата сотрудников стала больше зависеть от эффективности их работы, а система бонусов была пересмотрена.
- Представить себе эти радикальные реформы до кризиса было просто невозможно, но во время кризиса их правомочность признали все группы интересов. В итоге Н&СВ всего за два года смог выйти на высокие целевые показатели эффективности.

Изменение банковского законодательства в 2001 г. помогло Н&СВ объединиться с Kookmin. В итоге появился финансовый гигант, которого еще не было в истории Южной Кореи: доля Н&СВ на рынке депозитов подскочила с 11 до 26%, на рынке потребительских кредитов – с 29 до 44%, а корпоративного кредитования – с 5 до 24%.

Стратегия развития "Альфа-банка" в условиях кризиса: защита интересов клиентов. Ответы председателя правления "Альфа-банка" Рушана Хвесюка на онлайн-конференции, 2009 год (http://www.finnews.ru/cur_an.php?idnws=8443)

Расскажите, пожалуйста, о стратегии развития банка на ближайшие год-два? Какие изменения произошли в политике банка за последние полгода?

Сложно выделить какие-то особые события за прошедшие два года. Одно могу сказать - мы стали мобильнее, жизнь заставляет нас принимать решения в более сжатые временные сроки. Тем более, что уже почти 9 месяцев мы живем в состоянии кризиса. **За прошедшие два года мы объединили все наши розничные направления бизнеса в один бизнес-блок. Это позволило нам значительно сократить издержки и повысить эффективность.** В конце прошлого года мы объединили еще два направления бизнеса - инвестиционный и корпоративный - также довольно значимое событие.

Стратегия на 2 года очень простая - выйти из кризиса с минимальными потерями. Но не просто выжить, а воспользоваться ситуацией и стать сильнее. Как один из примеров - это покупка банка "Северная Казна", основной целью которой стало усиление наших позиций на Урале.

Какие крупные изменения произошли в структуре банка?

Большое изменение — объединение коммерческого и инвестиционного блоков в "Коммерческо-Инвестиционный Банк". Все эти действия были направлены на оптимизацию процессов, сокращение издержек. Мы эту работу начинали ещё в мае прошлого года, поэтому сейчас чувствуем себя достаточно комфортно, как в управлении затратами, так и с точки зрения управления бизнесом. Объединение специалистов корпоративного и инвестиционного подразделений помогают нам более эффективно анализировать максимум информации о наших крупных клиентах и оперативно реагировать на любое изменение ситуации с заемщиками. Комплексное предложение, учитывающее текущую ситуацию.

Вынуждает ли кризис идти на сокращение расходов?

Да. Эту работу мы начали еще в прошлом году. В частности, снизилось отношение расходов к доходам — с 55,5% на 1 января 2008 года до 36,6% на 1 января 2009 года. Одним из путей стало принятие решения менеджментом банка о невыплате годового бонуса топ-менеджменту, оно поддержано нашим советом директоров. Мне кажется, что это нормальный пример нашего взгляда на будущую жизнь бизнеса и командной игры. В принципе отказ от годового вознаграждения, хотя результаты 2008 года были вполне впечатляющими, — это нормальный сигнал от нашей команды. Это говорит о том, как мы видим текущий год, мы понимаем, что все ресурсы должны быть собраны, сконцентрированы под очень точным и аккуратным управлением. В данной ситуации говорить об успехах кого-то конкретного было бы неправильно, ведь есть общие успехи и общее дело.

Россельхозбанк актуализировал Стратегию развития до 2020 года

Стратегия АО «Россельхозбанк»:

- Отражает существенные изменения внешних условий в 2014-2015 годах,
- Содержит актуальные макроэкономические прогнозы до 2020 года,
- Формулирует новые задачи и обязательства Банка по комплексной поддержке российской экономики.

Реализация Стратегии и Бизнес-модели универсального коммерческого банка позволит Россельхозбанку и дальше эффективно решать государственные задачи в сфере АПК и прочих приоритетных отраслей, обеспечивать устойчивое развитие и конкурентоспособность Банка, соблюдать нормативные требования регулятора, а также достигать целевых уровней рентабельности

Новая Стратегия АО «Россельхозбанк» до 2020 года в полной мере учитывает наши ожидания и государственные ориентиры экономического развития. Правительство намерено и дальше поддерживать программы РСХБ в рамках Госпрограммы, – отметил по итогам заседания Наблюдательного совета Аркадий Дворкович.

Пресс релиз Россельхозбанка от 7 апреля 2016 года

Сегодня перед каждым банком стоит двойственная задача: достичь устойчивости и найти возможности для роста

Как стать устойчивым и прибыльным

- Оптимизировать свою бизнес-модель
- Улучшать методы управления рисками и капиталом
- Избавляться от непродуктивных кредитов

... и создавать предпосылки для роста

- Разрабатывать стратегии, повышающие конкурентоспособность на рынке
- Выявлять возможности завтрашнего роста, например, сегмент малого и среднего бизнеса
- Разрабатывать новые продукты и услуги

Чем мы можем помочь?

Стратегическое консультирование

- Глубокая диагностика
- Бенчмаркинг
- Бизнес/стратегическое планирование

Бизнес-решения для банкинга

- Сегментация клиентов
- Оптимизация продуктовых предложений
- Повышение эффективности работы сети
- Оптимизация бизнес-процессов

Решения по управлению рисками

- Управление рисками
- УАП и КУАП
- NPL и работа с проблемной задолженностью
- Внутренние процедуры оценки достаточности капитала (ВПОДК)

Контакты

Наталья Пономарева	Банковский советник	Московский офис	+7 495 411 7556 (1101)	nponomareva @ifc.org
-----------------------	------------------------	--------------------	---------------------------	-------------------------

Презентация находится на сайте Ассоциации региональных банков «Россия» www.asros.ru

Спасибо за внимание!