РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И МЕТОДЫ

WORLD BANK GROUP

Консультационный семинар «Финансовая стабильность: стратегия и управление издержками»

27 ноября 2015, Владивосток

Содержание

1. Стратегическое управление – понятийный аппарат, эволюция концепций
2. Стратегическая пирамида – современный взгляд на процесс разработки стратегии
3. Корпоративная стратегия как портфель бизнес- стратегий
4. Бизнес-модель – как интегративная модель описания стратегии
5. Почему хорошие стратегии не реализуются – основные причины
6. Заключительные замечания

WORLD BANK GROUP

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

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

WORLD BANK GROUP

Стратегическое управление - эволюция понятийного аппарата и базовых концепций

- «Знай своего противника» – Сунь Цзы («Искусство войны», VI в. До н.э.)
- «На самом деле никто не знает, что такое стратегия» (The Economist, 1993 г.)

«Если очень коротко, это конкурентное преимущество» - Кеничи Омаэ (2000-е)

Сравнительные характристики систем управления

	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются - экстраполяция	Новые явления - тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленнее реакции компании	Сравнимы с реакцией компании		Быстрее реакции компании
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений	Предвидение возможностей для роста - один полезный прогноз на будущее	Несколько возможных сценариев будущего - изменение стратегических решений в зависимости от развития сценария, взятого за основу	Будущее нельзя свести к набору нескольких сценариев - непрерывный учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность реактивность	Предвидение	Итеративное исследование	Творчество
Период	с 1900-х гг.	с 1950-х гг.	с 1970-х гг.	с 1990-х гг.

WORLD BANK GROUP

Компоненты процесса стратегического уравления в современном понимании

Стратегия - это план достижения определенных целей в условиях неопределенности. Стратегия обычно включает в себя: постановку целей, формирование плана действий и план мобилизации резурсов, 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.

WORLD BANK GROUP

Deutsche Bank – стратегические цели до 2020 года

“Наш курс на ближайшие пять лет прост: <u>мы фокусируемся на создании ценности</u>. 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: коэфффициент выплат акционерам 50% или выше

Источник: Дойче Банк аннонсирует 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.

WORLD BANK GROUP

Стратегическая пирамида – современный взгляд на процесс разработки стратегии

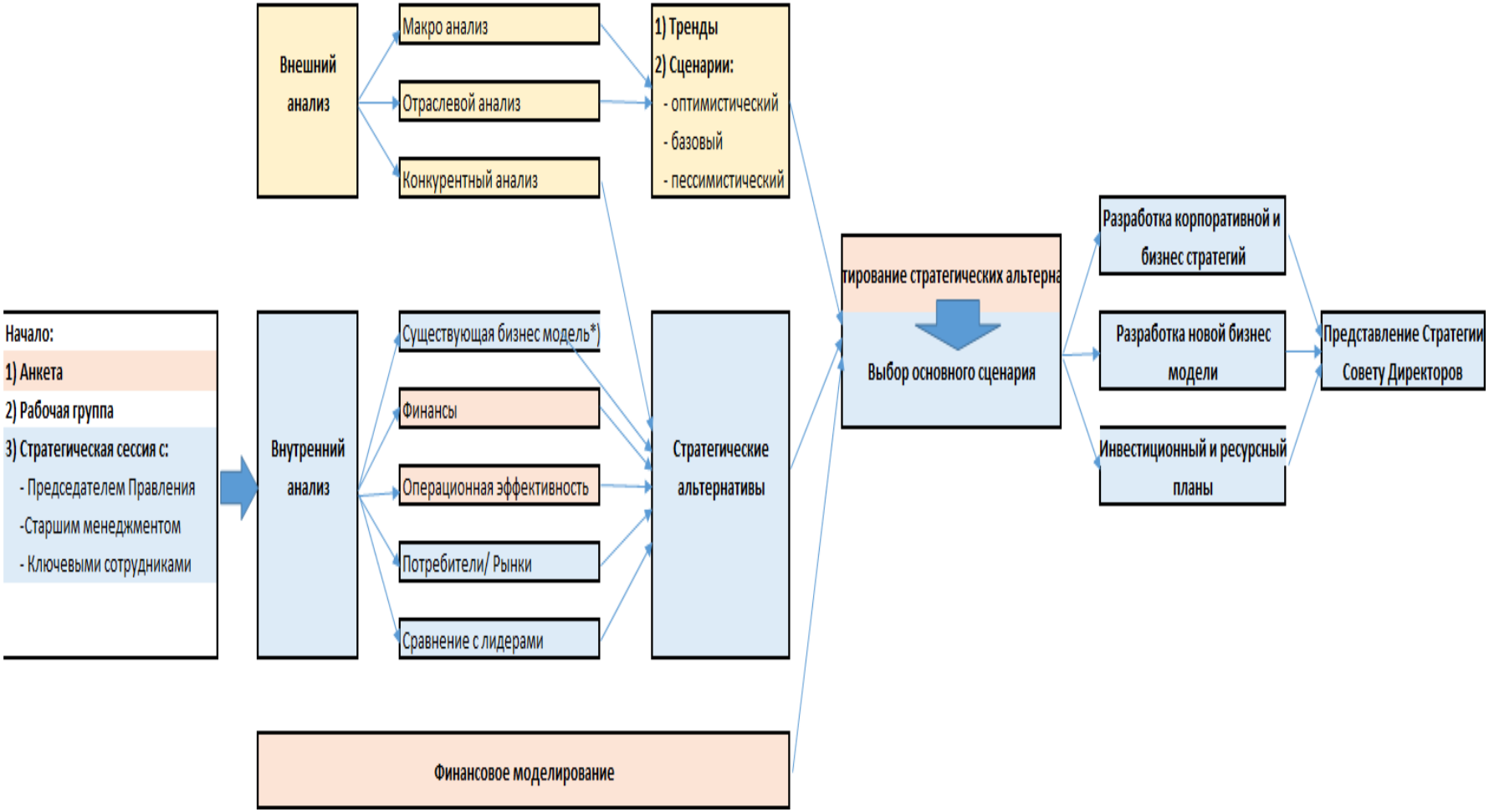
Ваш бизнес:
- Какие продуктовые/ клиентские сегменты вы обслуживаете?
- Какие из них вносят самый значительный вклад в операционную прибыль?

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

WORLD BANK GROUP

Примерный сетевой график проекта по разработке стратегии



WORLD BANK GROUP

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
  - 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 продуктово-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

WORLD BANK GROUP

Основные инструменты разработки стратегий

Корпоративная стратегия

Школа рыночного позиционирования (рыночный подход)

- Оптимизация корпоративного портфеля
- Создание стоимости с помощью слияний, поглощений и союзов
- Гексаграмма корпоративной реструктуризации (McKinsey)

Школа ресурсного фундамента (ресурсный подход)

- Ключевые компетенции Хэмела и Прахалада
- Создание родительской ценности

Бизнес стратегия

- Три родовых стратегии Портера:
  - Лидерство по затратам
  - Дифференциация
  - сфокусированность
- Кривая опыта (BCG)
- Стратегическое репозоционирование и формирование вариантов увеличения прибыли
- Реконструкция бизнес-процессов
- Качество продукта и степень удовлетворения
- и т.д.

WORLD BANK GROUP

Бизнес-модель – интегративная модель описания стратегии

Рыночный подход	1980 (Портер)	Разрабатывались для медленно меняющихся рынков
Ресурсный подход	1990	
Бизнес-модель (клиентоориентированный подход)	2000-е	Представляет собой лучшую (на данный момент)попытку описать стратегию. Используется и на корпоративном уровне и на уровне бизнес стратегии. Однако модель все таки не заходит дальше описательного уровня

Три основных компонента модели:

1) *Выбор комбинации товар/ рынок (на основе матрицы Ансоффа)*
2) *Определение механизмов получения доходов*
3) *Планирование и выполнение действий, направленных на создание добавленной стоимости*

Товар/ рынок	Формирует три главных параметра стратегии: - Сфера деятельности - Целевые рынки/ группы - Распределение рисков
Поток доходов	- Доходы, зависимые от транзакций - Доходы, не зависимые от транзакций - Сложные потоки доходов: * товар * вся цепочка создания стоимости

Три основные стратегические концепции, играющие важную роль в последние 20 лет:

- *Стратегии роста (устойчивый и стабильный рост)*
- *Реинжиниринг бизнес-процессов (способность приспосабливаться к переменам)*
- *Стратегический брэнд-менеджмент (лояльность/ удержание клиентов)*

WORLD BANK GROUP

Принципы разработки стратегии = принципы управления проектами

- Фиксированный срок разработки стратегии
- Фиксированный и утвержденный бюджет по разработке стратегии
- План-график всех этапов и работ, учет неопределенности и рисков
- Наличие проектной команды, занимающейся разработкой стратегии, назначение руководителя проекта
- Наличие контрольных точек для мониторинга хода разработки стратегии и соответствия хода работ плану-графику
- Лидирующая роль основных акционеров и ркуководства банка в работе проектной команды
- Вовлеченность и информированность всего коллектива сотрудников
- Учет факторов формирования стратегии и всего разнообразия инструментов

WORLD BANK GROUP

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 стратегиченских 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 интреграция 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

WORLD BANK GROUP

Управление на основе – ключевых показателей эффективности (KPIs)

- Целевые показатели – отражают степень приближенности к поставленной цели
- Процессные показатели – оценка эффективности процесса (можено ли сделать процесс быстрее и/или дешевле без потери качества)
- Проектные показатели – эффективность выполнения проекта или его части
- Показатели внешней среды – на данные показатели невозможно влиять, однако они должны учитываться при разработке целевых показателей

- KPIs – это счетные показатели
    - Качественные – рейтинги, баллы
    - Количественные – время, деньги, объемы, людт и т.д.
- KPIs разрабатываются иерархически сверху вниз (от общих целей компании к задачам подразделений и сотрудников) – это ответ на вопрос «Что нужно ***делать*** для достижения целей верхнего уровня?»
- Целевые показатели верхнего уровня – лучше всего 2-3, выбираются по степени важности

WORLD BANK GROUP

Тенденции экономического развития – 2015 год

- Европейский совет продлил действие введенных им санкций в отношении российских физических и юридических лиц до 15 марта 2016 года
- В первом полугодии 2015 года прямые иностранные инвестиции практически прекратились
- В сентябре курс рубля снизился на 2%, продолжая коррекцию после резкого падения цен на нефть в августе и оказывая давление на инфляцию
- В августе реальные доходы и зарплаты продолжали сокращаться, в то время как уровень безработицы оставался практически неизменным
- Статистические данные за август указывают на то, что пик рецессии, возможно, пройден

Источник: Обзор Всемирного банка – «Российская Федерация: ежемесячные тенденции экономического развития. Октябрь 2015»

- Глубина кризиса будет во вмногом 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
- 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»

WORLD BANK GROUP

Возможности для банковского сектора

ГОСБАНКИ

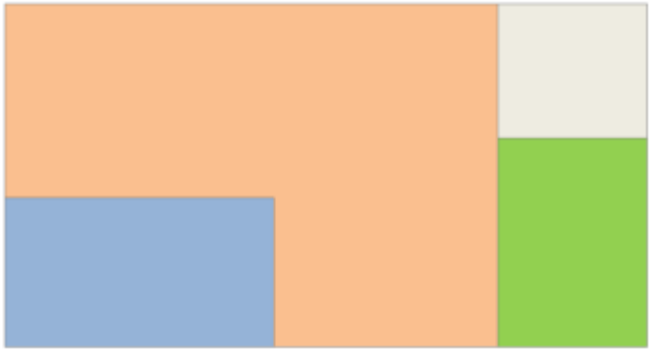
доля 58,2%

- Приоритетное получение господдержки
- Увеличение доли рынка по вкладам и депозитам юридических лиц
- Рефинансирование крупных надежных компаний-клиентов частных банков
- Стратегия одного кредитора
- Оформление дополнительных залогов
- Переманивание зарплатных проектов и клиентов частных лиц по кредитам, оформленным залогом (ипотека + авто)

НЕРЕЗИДЕНТЫ

доля 8,7%

- Рост валюты баланса и доходов за счет валютной переоценки
- Увеличение доли рынка по вкладам
- Увеличение доли рынка по корпоративному кредитованию в валюте



ОСТАЛЬНЫЕ БАНКИ

доля 15,3%

ЧАСТНЫЕ БАНКИ (TOP-30)

доля 17,7%

- Получение господдержки
- Покупки банков меньших по размеру
- Санация проблемных банков, в том числе более крупных по размеру активов с дырой в капитале
- Переманивание средних компаний из банков, меньших по размеру, банков на кредитование и обслуживание

- Участие в региональных антикризисных программах и инфраструктурных проектах
- Слияние с другими банками
- Санация проблемных банков в своем регионе

Источник данных:
финансовая отчетность банков

WORLD BANK GROUP

Контакты

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

Спасибо за внимание!

WORLD BANK GROUP