Московский Государственный Университет

Экономики, Статистики и Информатики

Рязанский Филиал

**Курсовая работа**

по предмету **«Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях»**

на тему**: «Бизнес-план банка и его роль в стратегическом менеджменте»**

Выполнил:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Проверил:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рязань 2008

**План**

Введение

1. Понятие стратегического менеджмента

2. Сущность бизнес-плана

2.1. Понятие бизнес плана

2.2. Структура бизнес-плана банка

3. Содержание работ по реализации бизнес-плана банка

3.1. Сущность процесса реализации бизнес-плана банка

3.2. Последовательное решение и раннее осуществление этапов реализации проектов

Заключение

Список литературы

**Введение**

Тема моей курсовой работы – «Бизнес-план банка и его роль в стратегическом менеджменте». Выбор данной темы основан на том, что вопрос разработки стратегии банка является в настоящее время очень важным. А разработка бизнес-плана банка является одним из наиболее важных этапов разработки стратегии банка.

В этой связи *тема курсовой работы является актуальной.* Это объясняется и тем, что стратегический менеджмент представляет собой процесс планирования, определения и осуществления деятельности банка в перспективе. Стратегия банка – это генеральный план действий, определяющий приоритеты основных задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению поставленных стратегических целей.

*Цель курсовой работы* заключаетсяв определении сущности и роли бизнес-плана в стратегическом менеджменте банка.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие *задачи*:

- определить понятие стратегического менеджмента;

- выяснить понятие бизнес-плана;

- разобрать структуру бизнес-плана банка;

- выявить содержание работ по реализации бизнес-плана банка;

-подвести итоги проделанной работы.

Источниками информации для написания работы послужили нормативные акты, труды научных деятелей в области стратегического менеджмента, бизнес-планирования, банковского дела и др.

**1. Понятие стратегического менеджмента**

Возникновение стратегического менеджмента как самостоятельной науки было связано с новыми условиями деятельности корпораций, прежде всего, в США, сложившимися к началу 1960 годов. Эти условия определялись, во-первых, технологическими новшествами, вызванными научно-технической революцией, требующими прогнозирования новых производственно-технологических прорывов, во-вторых, насыщением рынка товаров и услуг в развитых странах, что приводило к усилению конкуренции, в-третьих, началом процесса глобализации рынков, возникновением транснациональных корпораций, что усиливало неопределенность и сложность среды существования бизнеса.

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического менеджмента, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Однако все они сводятся к одному из трех подходов или их комбинации:

1) подход, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения (анализ окружения). Этот подход тесно связан с методами стратегического планирования, привлекателен своей простотой в понимании последовательности действий разработчиков стратегии. Однако при его использовании имеется опасность, что внутренние возможности организации останутся вне сферы анализа, хотя во многих случаях они могут успешно нейтрализовать угрозы, исходящие из внешней среды;

2) подход, основывающийся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения (цели и средства). Согласно данному подходу стратегический менеджмент – это направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии или стратегий для оказания содействия в достижении корпоративных целей;

3) подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии (деятельностный подход). Это подход акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления, и поэтому он объединяет два предшествующих.

В современной литературе встречаются следующие определения понятия «стратегия»:

- совокупность взаимосвязанных действий, нацеленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества;

- ряд решений, которые являются движущей или формирующей силой большинства предпринимаемых компанией действий;

- путь создания конкурентных преимуществ с помощью отличительных характеристик;

- искусство быстрых преобразований, портфель инициатив, направленных на рост компании и ее стоимости.

Составляющие рыночной корпоративной стратегии компании (банка) – это: 1) реализация стратегий (тактика); 2) информационная стратегия; 3) стратегия управления персоналом; 4) маркетинговая стратегия; 5) Финансовая стратегия.

Стратегия банка как программа действий, направленных на формирование и удержание долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках, отражает количественные цели развития банка и те внутренние изменения в банке, которые должны произойти для повышения его конкурентоспособности. Банк без стратегии - это набор активов, обремененных обязательствами.

У банка есть стратегия тогда, когда:

- банк является инициатором внедрения инноваций или лидером в своем сегменте рынка;

- текущая деятельность планируется на основе стратегических планов и целей;

- весь коллектив банка знает и разделяет стратегические цели развития организации;

- стратегия – основной критерий принятия инвестиционных и иных долгосрочных решений;

- каждый сотрудник знает меру своего вклада в достижение банком стратегических целевых показаний (финансовых и нефинансовых);

- внедрена система сбалансированных показателей;

- система сбалансированных показателей ресурсно обоснована и дополнена системой мотивации сотрудников.

Далее рассмотрим бизнес-план банка и его роль в стратегическом менеджменте банка.

**2. Сущность бизнес-плана**

**2.1. Понятие бизнес-плана**

Бизнес-план предприятия – это документ, убедительно демонстрирующий успешность бизнеса и его достаточную прибыльность, привлекательную для тех, кто потенциально может его поддержать; это документ, в котором изложено краткое, точное и ясное описание его целей, задач, проведено изучение рынка и возможностей предприятия, сформированы и обоснованы направления развития, проанализированы поставщики и покупатели, оценено качество выпускаемой продукции, оценены риски и предложены меры по их снижению, произведены расчеты денежных потоков, рассчитаны прогнозные отчетные финансовые документы, рассчитаны финансовые коэффициенты, определены и рассчитаны показатели эффективности бизнеса. Содержание бизнес-плана зависит от цели его составления: он может предназначаться для инвесторов, кредиторов, потенциальных партнеров, и, конечно, собственно для внутреннего использования руководством компании (банка), для эффективного управления предприятием. Главное его назначение (как внутреннего документа) – обоснование реализации выбранного направления развития, выбранной стратегической альтернативы, выбранной стратегии. Обоснование в бизнес-плане, как качественное (например, SWOT-анализ является неотъемлемой частью бизнес-плана), так и количественное – путем проведения расчетов потоков доходов и затрат предприятия и расчета эффективности рассматриваемого плана действий.

Бизнес-план проекта – это документ, аналогичный бизнес-плану предприятия, в котором комплексно рассматриваются только данный проект. У предприятия может быть несколько проектов и несколько бизнес-планов проектов. Бизнес-план является неотъемлемой составной частью комплекса работ по управлению деловыми проектами.

Для среднесрочных и долгосрочных проектов разработка бизнес-плана является центральной фазой процесса бизнес-планирования в банке. Главным содержанием этой фазы является разработка основных компонентов бизнес-проекта и подготовка его к реализации.

Для краткосрочных, небольших по масштабу или локальных бизнес-проектов, не требующих значительных затрат и весьма непродолжительных по срокам реализации, бизнес-план - это начальный этап планирования.

В бизнес-плане проекта может быть проведен анализ и расчет деятельности предприятия как при условии отсутствия проекта, так и при условии его реализации.

Вся деятельность банка представляется в виде двух составляющих: текущая и перспективная. Это сделано потому, что формы, методы, подходы к этим двум видам деятельности банка существенно различаются, что изложено в следующей Таблице 1:

Таблица 1.

|  |  |
| --- | --- |
| *Текущая деятельность банка* | *Перспективная деятельность банка* |
| Планирование и бюджетирование | Разработка бизнес-плана |
| Совершенствование качества | Реинжиниринг бизнес-процессов |
| Выполнение планов | Выполнение проектов |
| Сотрудники подразделений | Специальные группы и команды |
| Не носит организационных изменений | Связана с организационными изменениями |

Бизнес-план банка связан с перспективной деятельностью банка. Он должен охватывать все направления работ и все подразделения банка. При этом для отдельных проектов банка (открытие филиала, приобретение здания, сложных технических систем, банкоматов и проч.) разрабатываются отдельные бизнес-планы (часто в сокращенном виде), в которых рассчитывается экономическая эффективность планируемых проектов банка. Необходимо понимать, что банк может производить затраты, направленные не только на получение экономического эффекта, но и на снижение рисков, которые, впрочем, также могут в случае реализации привести к дополнительным затратам банка или даже убытка. Для внешних проектов, в которых банк планирует участвовать, бизнес-план (наряду с проектной документацией и инвестиционным предложением) служит основанием для разработки схемы организации финансирования проекта, обоснования степени и формы участия в нем банка, что отражено на рисунке 1.

Проектная документация

Бизнес-план

Инвест-предложение

Реализация проекта

Организация финансирования

Рисунок 1. Организация финансирования проекта

Методы, формы

Инструменты:

- анализа

- принятия решения

- финансирования

Фактически в представляемом бизнес-плане формулируется, фиксируется и обосновывается стратегия банка на ближайшие два года. Нормативные положения данного Указания должны быть взяты за основу при разработке бизнес-планов банков и для внутреннего пользования.

Из вышеизложенного понятно, что написать бизнес-план банка, не имея стратегии, нельзя. Сформулировать же стратегические альтернативы без написания бизнес-плана банка можно. Отличие бизнес-плана банка от стратегических альтернатив состоит в том, что в бизнес-плане производится количественная оценка стратегических альтернатив, проверка возможности и эффективности их реализации, расчет ожидаемого финансового эффекта и формулируются предложения по выбору той или иной стратегической альтернативы. Принятая владельцами и топ-менеджерами банка стратегическая альтернатива утверждается как стратегия банка, и далее организуется работа по ее воплощению в жизнь.

Бизнес-план банка ничем по смыслу не должен отличаться от бизнес-плана предприятия, как и любого бизнеса. До недавнего времени бизнес-планы банки разрабатывали самостоятельно. Однако 5 июля 2002 года Центральный Банк России выпустил Указание № 1176-У «О бизнес-планах кредитных организаций». Бизнес-план разрабатывают и представляют в Центральный банк не все банки и не каждый год. Бизнес-план должен предоставляться:

- при создании кредитной организации;

- при расширении деятельности кредитной организации путем получения дополнительных лицензий на осуществление банковских операций;

- при изменении вида кредитной организации (небанковская кредитная организация – на банк или банк – на небанковскую кредитную организацию);

- при реорганизации в форме слияния, выделения, разделения, преобразования;

- при реорганизации кредитных организаций в форме присоединения.

Согласно этому документу бизнес-план банка является документом на ближайшие два календарных года, содержащим предполагаемую программу действий кредитной организации, включая параметры (показатели) и ожидаемые результаты деятельности и позволяющим Банку России оценить:

а) способность кредитной организации обеспечить финансовую стабильность, выполнить пруденциальные нормы деятельности и обязательные резервные требования, соблюдать требования законодательства по обеспечению интересов кредиторов и вкладчиков;

б) способность кредитной организации к долговременному существованию как прибыльной кредитной организации;

в) адекватность системы управления кредитной организации принимаемым рискам.

Содержащиеся в Указании требования к содержанию бизнес-планов обеспечивают выявление приоритетных направлений развития банковского бизнеса. Документ предоставляет кредитной организации достаточно широкие возможности в конкретизации бизнес-планов, не устанавливая жестких и исчерпаемых требований к содержанию бизнес-плана. При применении Указания Банк России будет обращать особое внимание на способность кредитной организации оценить свое будущее в развивающейся рыночной среде, а также на наличие финансовых, кадровых и технологических возможностей для эффективной деятельности в условиях конкуренции.

**2.2. Структура бизнес-плана банка**

Указанием № 1176-У «О бизнес-планах кредитных организаций» Центрального Банка от 5 июля 2002 года рекомендована типовая структура бизнес-плана:

1. Общая информация о кредитной организации.

1.1. наименование кредитной организации.

1.2. Информация о создании кредитной организации.

1.3. местонахождение кредитной организации.

1.4. Уставный капитал кредитной организации.

1.5. Сведения об аудиторской организации (аудиторе).

1.6. Лица, с которыми осуществляется взаимодействие в процессе рассмотрения бизнес-плана.

2. Перспективы развития бизнеса кредитной организации.

2.1. Цели, задачи и рыночная политика кредитной организации.

2.2. Влияние экономических и правовых условий в стране и регионах присутствия на деятельность кредитной организации.

2.3. Основные параметры активных и пассивных операций, ожидаемые финансовые результаты.

2.4. Управление рисками кредитной организации.

2.5. Оценка соблюдения обязательных нормативов и обязательных резервных требований.

2.6. Состояние, возможности и ограничения развития клиентской базы.

2.7. Возможности и ограничения развития сети филиалов, представительств, обособленных структурных подразделений и обменных пунктов.

2.8. Участие в банковских группах и банковских холдингах.

3. Система управления кредитной организации.

3.1. Схема и развитие системы управления кредитной организации.

3.2. Система внутреннего контроля.

3.3. Внутренние документы, регламентирующие осуществление банковских операций.

4. Учредители (участники) кредитной организации и группы лиц.

4.1. Сведения об учредителях (участниках) кредитной организации.

4.2. Характер связей между учредителями (участниками).

4.3. Информация о финансовом положении и хозяйственной деятельности учредителей (участников).

5. Особенности деятельности кредитной организации.

5.1. Материально-техническое обеспечение.

5.2. Кадровая политика.

6. Иные существенные показатели, которые, по мнению кредитной организации, необходимы для раскрытия основных целей бизнес-плана.

Бизнес-план должен также включать в качестве приложений:

- расчетный баланс с расшифровкой отдельных его статей;

- план доходов, расходов и прибыли с расшифровкой отдельных его статей;

- прогноз выполнения отдельных обязательных нормативов;

- допущения, принятые в бизнес-плане.

Информация, содержащаяся в бизнес-плане, должна обязательно раскрыть содержание перечисленных ниже аспектов, касающихся деятельности кредитной организации.

Раскрытие указанных аспектов должно включать результаты SWOT-анализа, позволяющего выявить и структурировать сильные и слабые стороны кредитной организации, а также потенциальные возможности и угрозы.

1. Цели, задачи и рыночная политика кредитной организации. При определении целей и задач кредитная организация должна отразить долгосрочное видение своей роли и места на рынке банковских услуг, специфические особенности ее позиционирования в рыночной среде, а также наиболее существенные принципы коммерческой деятельности.

Принципы коммерческой деятельности:

- в отношении коммерческой деятельности (целевая ориентация по сегментам рынка банковских и финансовых услуг, определение рыночной специализации кредитной организации, региональный аспект коммерческой деятельности кредитной организации);

- в отношении клиента (целевая ориентация в отношении клиентской базы, краткое и ясное описание того, какие потребности каких клиентов и каким образом собирается обеспечить кредитная организация);

- в отношении руководителей и сотрудников (целевая ориентация в отношении деловой культуры кредитной организации);

- в отношении учредителей (участников) (описание того, какие интересы учредителей (участников), вытекающие из целей и задач, поставленных ими перед кредитной организацией, и каким образом собирается удовлетворять кредитная организация);

- В отношении банковских технологий (целевая ориентация в отношении использования и совершенствования банковских технологий).

Рыночная политика организации должна содержать описание спектра ее банковских операций и сделок (планируемое изменение спектра по сравнению с фактическим состоянием – для действующих кредитных организаций, создаваемых в результате преобразования; планируемый спектр – для кредитных организаций, создаваемых в результате иных форм реорганизации, а также вновь создаваемых кредитных организаций).

2. Влияние экономических и правовых условий в стране и регионах на деятельность кредитной организации. Кредитная организация должна изложить свою оценку влияния динамики развития экономических показателей и показателей, характеризующих финансовые рынки, на основные направления коммерческой деятельности с учетом, в том числе, продуктовой ориентации и перспектив развития деловой активности в региональном разрезе, в том числе:

- результаты маркетинговых исследований (виды услуг, имеющих платежеспособный спрос, основные клиенты и их предпочтения, потенциальные конкуренты, преимущества данной кредитной организации, мероприятия по завоеванию ниши на рынке банковских услуг (проводимые мероприятия, возможности и ограничения по расширению ниши и спектра банковских операций – для действующих кредитных организаций; возможности и ограничения в завоевании ниши – для вновь создаваемых кредитных организаций);

- фактическое распределение объемов бизнеса кредитной организации по регионам (возможности и ограничения развития действующих филиалов, представительств, внутренних структурных подразделений и обменных пунктов).

3. Описание основных параметров активных и пассивных операций, ожидаемых финансовых результатов должно включать:

- анализ активных операций (производится с точки зрения видов операций, ликвидации, доходности, степени риска, сроков размещения);

- анализ пассивных операций (осуществляется по видам операций, срокам привлечения, стоимости привлеченных ресурсов, контрагентам);

- анализ состояния и динамики собственных средств (капитала), рассчитанных в соответствии с Положением Банка России от 26 ноября 2001 года № 159-П «О методике расчета собственных средств (капитала) кредитных организаций» (по итогам каждого года деятельности), обоснование показателей раздела «Собственные средства» пассива расчетного баланса;

- анализ объема и структуры доходов, расходов и прибыли, обоснование показателей.

4. Управление рисками кредитной организации (кредитный риск, риск ликвидности, валютный риск, рыночные риски, оперативные и иные риски). Кредитная организация должна раскрыть внутрибанковские принципы управления рисками, меры по предупреждению финансовых трудностей.

5. Оценка соблюдения обязательных нормативов и обязательных резервных требований:

- расчет пруденциальных норм деятельности, имеющих количественную оценку, обоснование и оценка соответствия планируемых показателей установленных критериям;

- расчет отчислений в обязательные резервы (по состоянию на начало каждого года деятельности) на основе показателей «Расшифровка отдельных статей расчетного баланса», «Структура активов и пассивов кредитной организации».

6. Состояние, возможности и ограничения развития клиентской базы, в том числе фактическое состояние клиентской базы и планируемое изменение по сравнению с фактическим состоянием.

7. Возможности и ограничения развития сети филиалов, представительств, обособленных подразделений и обменных пунктов в регионах, на которые кредитная организация намерена распространить свое влияние.

8. Участие в банковских группах и банковских холдингах.

9. Информация о системе управления, которая включает описание следующих элементов:

- схема управления кредитной организации, принципы распределения управленческих функций между органами управления кредитной организации и полномочий между руководителями кредитной организации, включая подчиненность и функции структурных подразделений и комитетов (с указанием их наименований и планируемой численности персонала структурных подразделений);

- развитие системы управления кредитной организации, включая организационную структуру, совершенствование банковских технологий, развитие системы внутреннего контроля, системы управленческого учета, переход к ведению бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета и финансовой отчетности;

- система внутреннего контроля – описание системы внутреннего контроля в кредитной организации, в том числе количественный и персональный состав службы внутреннего контроля, описание внутрибанковской системы противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем;

- документы, регламентирующие осуществление банковских операций, порядок их утверждения.

10. Перечень учредителей (участников) и групп лиц.

11. Сведения об обеспечении деятельности кредитной организации, в том числе:

11.1 материально-техническая база кредитной организации – описание обеспеченности кредитной организации:

- зданием (помещением), в котором располагается (будет располагаться) кредитная организация, с указанием собственное оно или пользование им осуществляется (будет осуществляться) на основании договора аренды (субаренды) с указанием срока;

- офисным оборудованием и банковским оборудованием;

- транспортными средствами, в том числе специальными техническими средствами для формирования системы безопасности сотрудников и банковской деятельности (включая программные средства защиты информации от несанкционированного доступа), а также системами противопожарной безопасности;

11.2. кадровая политика:

- внутренние документы, касающиеся корпоративной культуры кредитной организации, перспективы развития корпоративной культуры кредитной организации;

- численность и квалификация персонала, динамика изменения этих параметров в планируемом периоде, основные квалификационные требования к руководителям среднего и низшего звена, требования к квалификации персонала;

- система стимулирования труда в кредитной организации.

**3. Содержание работ по реализации бизнес-плана**

**3.1. Сущность процесса реализации бизнес-плана банка**

Реализовать бизнес-план – значит выполнить все рабочие задачи в банке и вне его, необходимые для того, чтобы перевести бизнес-проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию. Необходимо составить реальный график для различных стадий внедрения проекта. Такой график должен первоначально определить различные стадии реализации и продолжительность каждой стадии. План реализации должен содержать график, объединяющий различные стадии реализации в последовательную схему действий. Это подробное расписание должно охватывать всю инвестиционную фазу, включая период от решения о капиталовложении до начальной стадии производства и дальнейшего функционирования проекта.

Очень важно спланировать фазу реализации бизнес-плана, так как отклонения от первоначальных проектных данных могут подвергнуть опасности весь бизнес-план. График внедрения должен отражать издержки реализации проекта, а также окончательные наличные средства для того, чтобы определить соответствующие притоки фондов, которые требуются для финансирования. Для различных стадий реализации бизнес-проектов требуются неодинаковые периоды времени. Это зависит от обстоятельств, преобладающих в стране, специфической природы плана и особых требований к организации реализации конкретного бизнес-плана. Между моментом принятия решения о капиталовложениях и действительным началом реализации протекает значительное время. Этот период включает в себя следующие основные действия:

- назначение команды реализации бизнес-проекта;

- образование банка;

- финансовое планирование;

- финансовое оформление;

- приобретение и передача технологии;

- основной инжиниринг;

- выбор подрядчиков, консультантов и поставщиков;

- подготовка заявочных документов;

- выставление предложений;

- предложение цены изделия;

- оценка предложений;

- переговоры и заключение контрактов;

- детальный инжиниринг;

- приобретение земли;

- строительные работы;

- установка оборудования;

- закупка материалов и сырья;

- предпроизводственный маркетинг;

- обучение и назначение на должности;

- запуск бизнес-проекта и начало производства.

В реализации бизнес-плана банка могут принимать участие как местные, так и иностранные стороны. В некоторых случаях период внедрения может быть таким продолжительным, что данные бизнес-плана устаревают и нуждаются в пересмотре. Необходимо, чтобы данные по затратам были датированы и документированы так, чтобы модно было непрерывно отслеживать цены как методом прогнозов, так и путем сбора реальной информации. Сравнивая реальные данные, накапливающиеся на стадии реализации, с данными, представленными на стадии изучения, можно определить воздействие любых превышений издержек на ликвидность, финансовые требования и общую прибыльность бизнес-проекта банка (рис. 2). Планирование реализации бизнес-плана банка и составление бюджета включают следующие основные задачи:

1) определение типа рабочих задач на фирме и вне ее, которые необходимы для реализации проекта;

2) определение логической последовательности событий в рабочих задачах;

3) подготовку графика внедрения, определяющего положения рабочих задач, корректировку во времени, необходимом для завершения каждой индивидуальной задачи;

4) определение ресурсов, необходимых для завершения индивидуальных задач, и выявление соответствующих издержек;

5) подготовка бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование на всем протяжении фаз реализации и эксплуатации бизнес-проекта;

6) документирование всех данных реализации, позволяющее корректировать планы и бюджет реализации, равно как и прогнозы, сделанные во время составления бизнес-плана.

Потребности

Объективная необходимость

Идеи

Желания

Цели (результаты)

Реализация бизнес-плана

Чем?

Когда?

С кем?

Кто?

Что?

Цели (образ действия)



Рис. 2. Схема реализации бизнес-плана

**3.2.** **Последовательное решение и раннее осуществление этапов реализации проектов**

В процессе бизнес-планирования в банке окончательное решение о начале реализации проектов задерживается до момента утверждения бизнес- планов руководителем. Объясняется это тем, что некоторые решения не могут быть приняты до того момента, пока не прояснится судьба всего проекта. Такой подход не всегда является приемлемым.

В данном случае необходимо использовать несколько иной способ. Он заключается в том, что в конце каждого модуля становится ясна необходимость предпринять определенное действие независимо от выводов, полученных на последующих этапах. Например, после анализа перспективы становится очевидно, что возможности банка наблюдать за внешней средой недостаточны. В конце анализа конкурентоспособности может оказаться, что у банка нет будущего в некоторых традиционных сегментах и поэтому необходимо прекратить капиталовложения в эти зоны во избежание дальнейших потерь. В таких случаях отсрочка действий, которые в конечном счете все равно должны быть предприняты, ничего не дает. Следовательно, соответствующие программы должны начинаться в конце каждого модуля. Это дает ряд преимуществ.

1) Рассредоточение решений во времени обеспечивает равномерную рабочую нагрузку на высших руководителей банка, снимает перегрузки, сопровождающие принятие решений в обычном порядке в момент утверждения бизнес-плана.

2) Раннее начало программ аналогичным образом позволяет рассредоточить нагрузку, связанную с реализацией, и обеспечивает раннее завершение процесса изменения.

3) Реализация, происходящая параллельно планированию, обеспечивает цепную обратную связь по дополнительному обоснованию плановых решений и их предпосылок.

4) Раннее начало реализации развивает и совершенствует потенциал для принятия стратегических решений по реализации, которые последуют в конце процесса планирования.

5) Возможность более раннего принятия решений позволяет менеджерам контролировать продолжительность процесса изменений, согласуя его, таким образом, со временем принятия решения.

**Заключение**

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического менеджмента, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса.

Стратегия банка как программа действий, направленных на формирование и удержание долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках, отражает количественные цели развития банка и те внутренние изменения в банке, которые должны произойти для повышения его конкурентоспособности. Банк без стратегии - это набор активов, обремененных обязательствами.

Бизнес-план предприятия – это документ, убедительно демонстрирующий успешность бизнеса и его достаточную прибыльность, привлекательную для тех, кто потенциально может его поддержать; это документ, в котором изложено краткое, точное и ясное описание его целей, задач, проведено изучение рынка и возможностей предприятия, сформированы и обоснованы направления развития, проанализированы поставщики и покупатели, оценено качество выпускаемой продукции, оценены риски и предложены меры по их снижению, произведены расчеты денежных потоков, рассчитаны прогнозные отчетные финансовые документы, рассчитаны финансовые коэффициенты, определены и рассчитаны показатели эффективности бизнеса.

Указанием № 1176-У «О бизнес-планах кредитных организаций» Центрального Банка от 5 июля 2002 года рекомендована типовая структура бизнес-плана.

Очень важно спланировать фазу реализации бизнес-плана, так как отклонения от первоначальных проектных данных могут подвергнуть опасности весь бизнес-план.

Для различных стадий реализации бизнес-проектов требуются неодинаковые периоды времени. Это зависит от обстоятельств, преобладающих в стране, специфической природы плана и особых требований к организации реализации конкретного бизнес-плана.

**Список литературы**

1. Указание Центрального Банка Российской Федерации от 5 июля 2002 года № 1176-У «О бизнес-планах кредитных организаций»;

2. Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке: учеб. / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2007. – 576 с.;

3. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 237 с.;

4. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В.М. Попова и С.И, Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2003, - 672 с.;

5. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 328 с.;

6. Волконогова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Форум: Инфра-М, 2004, - 256 с.;

7. Глумаков В.Н., Максимцев М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 187 с.;

8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2004. – 416 с.;

9. Маниловский Р.Г., Юлкина Л.С., Колесникова Н.А. Бизнес-план / Под ред. Колесниковой Н.А., Миронова А.Д. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 256 с.

10. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 304 с.;

11. Стратегическое управление / А.П. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2008. – 464 с.