Министерство образования и науки Республики Казахстан

Международная академия бизнеса

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

КАФЕДРА «ФИНАНСЫ И АУДИТ»

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Банковское дело»

на тему:

Стратегическое планирование деятельности коммерческого банка

студента 2 курса вечернего отделения факультета «Финансы»

Чиндалиева Асхата Ербосыновича

Преподаватель:

к.э.н., доцент Серикбаева Ж.Д.

АЛМАТЫ 2008

План:

Введение

Глава 1. Теоретическая основа стратегического планирования

1.1. Сущность стратегического планирования

Глава 2. Содержание стратегического плана

Глава 3. Анализ стратегического планирования деятельности коммерческого банка (на примере АТФ Банк)

3.1. Общая характеристика банка

3.2. Анализ перспектив и тенденций развития

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Банки – одно из центральных звеньев системы рыночных структур. Развитие их деятельности – необходимое условие реально создания рыночного механизма.

Устойчивость банков существенным образом влияет на эффективность экономики страны. В нынешних условиях деятельность каждого банка является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования. И одним из обязательных условий отводится грамотно выбранной и эффективной разработки стратегии.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реалии постановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для банков, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными банками.

Стратегические подходы в развитии банковского сектора нашей экономики в самое последнее время стали серьезно изменяться, поэтому целью работы является адекватность его действия потребностям рыночной экономики, разработка моделей и инструментальных средств для анализа, стратегического планирования и управления финансовой деятельностью банка.

Разработка и применение моделей, позволяющих анализировать текущее и планировать будущее финансовое состояние филиала коммерческого банка, находить оптимальное соотношение привлеченных и размещенных финансовых ресурсов. Вовремя и правильно ответить на эти запросы и есть главная задача банков и, в то же время гарантия их преуспевания.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Работа имеет традиционную структуру и включает в себя введение, основную часть, состоящую из 3 глав, заключение и списка литературы.

Во введении обоснована актуальность выбора темы, нынешняя ситуация в мировой экономике и страны, поставлены цель и задачи исследования, охарактеризованы методы исследования и предмете исследования.

Глава первая раскрывает общие вопросы, раскрываются исторические аспекты проблемы "Стратегическое планирование в банке". Определяются основные понятия, обуславливается актуальность звучание вопросов "Стратегическое планирование деятельности в банке".

Содержание второй и третьей глав имеет практический характер и на основе отдельных данных делается анализ современного состояния, а также делается анализ перспектив и тенденций развития.

Объектом исследования данной курсовой работы является АО «АТФ Банк», и одним из приоритетных задач Банка являются совершенствование качества обслуживания и расширение филиальной сети на всей территории республики.

Таким образом, актуальность данной проблемы определила выбор темы работы "Стратегическое планирование в банке", круг вопросов и логическую схему ее построения. Теоретической и методологической основой проведения исследования явились законодательные акты, нормативные документы по теме работы.

Источниками информации для написания работы по теме "Стратегическое планирование в банке" послужили базовая учебная литература, фундаментальные теоретические труды крупнейших мыслителей в рассматриваемой области, результаты практических исследований видных отечественных и зарубежных авторов, статьи и обзоры в специализированных и периодических изданиях, посвященных тематике "Стратегическое планирование в банке", справочная литература, прочие актуальные источники информации.

**Глава 1. Теоретическая основа стратегического планирования Сущность стратегического планирования**

Слово “стратегия” произошло от греческого strategos, “искусство генерала”. Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно strategos позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии банка и достижение его целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса банк должен постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает банку определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность банка в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.(1)

Стратегическое планирование в банках применимо к любой проблеме, которая: связана с глобальными целями банка, ориентирована на будущее, затрагивает внешние факторы, влияющие на результаты деятельности банка.

Глобальная цель. Решение, направленное на снижение затрат в подразделениях не является объектом стратегического планирования, потому что оно, как правило, не связано с глобальной целью банка непосредственно. В этом случае речь идет скорее об экономичности (способе преобразования ресурсов в результаты деятельности), а не об эффективности (степени соответствия результатов целям организации). Стратегическое же планирование имеет дело в основном с эффективностью (т.е. взаимосвязью между результатами и целями). (3)

Таким образом, решения, относящиеся к новым видам услуг (а именно: какую услугу осваивать и когда), как правило, носят стратегический характер. Но более частные вопросы, связанные с выпуском новой услуги (например сколько расходовать на рекламу), обычно не относят к числу стратегических.

Ориентация на будущее. Решение, относящееся к какому–либо элементу банка является ориентированным на будущее, если данный элемент в настоящее время не существует в полном объеме. Если планируется новый вид услуг и они важны для достижения целей банка, то речь идет о стратегическом планировании. Решения затрагивающие текущий ассортимент и существующие рынки, как правило не являются стратегическими по своей природе, хотя важные изменения в текущей деятельности, например рассмотрение вопроса о снятии какой–либо услуги, часто носят стратегический характер.

Аналогичным образом решение о найме конкретного работника, как правило не является стратегическим (хотя при найме руководителя самого высокого ранга или специалиста самой высокой квалификации, способных помочь организации достичь ее глобальных целей, такое решение может быть стратегическим).

Внешние факторы. Стратегическое планирование, как правило, затрагивает проблемы, которые испытывают серьезное воздействие многочисленных внешних факторов. Следовательно, прежде чем приступить к вопросу о будущих стратегических целях или направлениях, необходимо уяснить, какие социальные, экономические, научно–технические, юридические и политические факторы влияют на будущее банка. В противном случае можно выбрать стратегию, которая окажется ошибочной, если на банк влияют такие факторы как экономический спад или изменения в расстановке политических сил.

Внутри этого трехмерного пространства будущее и внешние факторы в их воздействии на глобальные цели банка — практически все, что существенно изменяет характер банка или направления его развития, является объектом стратегического планирования. (3)

Система стратегического планирования.

Современный подход к стратегическому планированию признает взаимозависимость планирования и других функций и видов деятельности банка, указывая на необходимость учета этой взаимозависимости при проектировании систем планирования в банках, их информационных и других обеспечивающих подсистем, а также иных процессов и систем.

Схематически систему стратегического планирования можно представить следующим образом. Она полностью включает систему планов, процесс планирования, подсистему управления планированием и частично — три других элемента: подсистемы организационного обеспечения, информационного обеспечения и принятия решений.

Система планов. Результатом процесса стратегического планирования, его выходом является плановая документация (так называемая “система планов”), в которой находят отражение все виды планируемых показателей на конец соответствующих периодов.

Необходимость разработки системы планов, то есть совокупности взаимосвязанных планов, определяется тем, что решения сложных стратегических проблем также достаточно сложны. Они сложны в том смысле, что требуют учета таких столь разных по природе факторов, как научные, технические, технологические, финансовые и так далее, участия и поддержки самых разных клиентов организации.

Поскольку планы в качестве одного из важнейших элементов должны содержать предлагаемые “решения” сложных проблем, они сами должны быть не менее сложны, чем эти проблемы. Из этого следует, что простой план или их простая иерархия не могут служить адекватным средством решения проблем современного банка. Скорее, это должна быть система взаимосвязанных и взаимозависимых частных планов, отражающих и учитывающих различные аспекты тех сложных проблем, с которыми встретится банк в будущем, возможности их разрешения, влияние разных групп клиентов банка, а также связи между теми или иными элементами этих планов.

Можно выделить четыре вида взаимосвязанных планов, играющих подчиненную роль по отношению к сводному плану.

а) Основные направления развития и стратегия на обозримое будущее.

б) Перспективный план, выходящий за пределы одного года и обычно включающий перспективы совершенствования продукции и услуг, а также перехода к выпуску нового поколения услуг, выполняемых банком.

в) Производственный (краткосрочный) план, разрабатываемый обычно на один–два года и охватывающий в основном текущую деятельность банка.

г) Специальные планы (проекты), конкретизирующие такие особые цели, как разработка новых видов услуг, проникновение на новые рынки, внедрение новых технологий, перестройка организационной структуры путем объединения отдельных подразделений банка, слияний с другими банками и так далее.

Все эти взаимосвязанные планы служат формами материализации плановой деятельности банка и основой для увязки задач, целей и стратегий. Эти виды планов предназначены также для согласования результатов планирования, получаемых на различных уровнях управления и в разных подразделениях банка, а также охватывающих разные периоды времени.

В основных направлениях развития банка фиксируется стратегия достижения генеральных целей, основные направления его деятельности. Перспективный план банка разрабатывается в более детальной разбивке. Он охватывает длительный период времени, учитывает возможности введения новых услуг и использования новых ресурсов. В производственном плане горизонт планирования гораздо уже, но по другим параметрам этот план не уступает предыдущему. Специальные планы (проекты) имеют различные временные горизонты, но уже по направленности, ориентированы на достижение ограниченного числа конкретных целей и использование узкого круга ресурсов.(2)

Два вида планов названных первыми являются основным выходом системы стратегического планирования. Однако они должны опираться на текущие планы проектов, программ и производства. Их следует трансформировать в будущие производственные и специальные планы (проекты). Два последних вида планов также являются частью системы стратегического планирования.

Не менее важно, чем взаимосвязь различных планов, входящих в систему планирования, их содержание. Каждый из этих планов должен включать механизм адаптации, позволяющий банку приспосабливаться к будущим условиям, расти или наоборот, сворачивать деятельность.

Такими механизмами могут быть планы поглощения других банков, планы развития ресурсной базы, способствующие достижению генеральных целей банка и множество других элементов, обеспечивающих процветание банка в будущем, которое может весьма резко отличаться от текущей ситуации.

Процесс планирования. Для того чтобы разработка и использование сложной системы планов были эффективными, процесс планирования должен протекать организованно. При этом специальная организация не обязательна, если банк невелик либо если сводный план можно получить простым суммированием и увязкой показателей планов его подразделений. Однако одно из главных преимуществ планирования — получение синергического эффекта. Поэтому, чтобы правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимообусловленность элементов банка, видов деятельности и программ, необходим определенный порядок. Чтобы получить синергический эффект в планировании, необходимо разрабатывать определенные механизмы использования этих оценок как основы для реализации преимуществ взаимодействия и взаимозависимости различных планов и подразделений банка.

Принципиальная модель процесса адаптивного планирования состоит из следующих блоков: предварительное описание целей, прогнозы внешнего окружения, предпосылки планирования, выбор целей банка, оценка альтернатив, разработка планов, разработка стратегий.

Предварительное описание целей. Процесс стратегического планирования начинается с предварительного определения целей банка. Определение этих целей носит предварительный характер и предназначено для установления границ будущих возможностей и точки отсчета, по отношению к которой оценивается потребность в информации, необходимой для оценки этих возможностей. Определение будущих целей банка может вызвать серьезные трудности, поскольку заставляет мыслить непривычными категориями, отличными от тех, которые используются в повседневной практической деятельности.

Прогнозы внешнего окружения. Главная цель прогнозов — взгляд в будущее, позволяющий плановикам построить модель вероятного будущего состояния внешней среды. Эта модель отражает характер социальных, экономических, политических, правовых и научно–технических факторов, с которыми банку придется иметь дело в будущем.

Предпосылки планирования. Предпосылки (допущения) содержат основную фоновую информацию, необходимую для стратегического планирования. Они могут быть конкретными, например, относиться к темпам инфляции, либо более общими, такими, как допущения об изменении системы основных ценностей общества.

Плановые допущения обеспечивают информацию, дополняющую ту, которая содержится в прогнозах. Эти допущения позволяют плановику завершить создаваемую модель будущего, которая может быть использована затем как основа оценки и выбора стратегических целей.

Выбор целей банка. Этот этап включает уточнение, детализацию и конкретизацию ранее сформулированных целей. Широко определенные цели организации объединяют и направляют последующие этапы процесса планирования.

Оценка альтернатив. Следующий этап процесса — определение и оценка альтернативных способов использования ресурсов банка для достижения его целей. Таким образом, процесс оценки альтернатив представляет собой принятие решения о наилучшем направлении развития банка при заданных ограничениях и условиях будущего.

Оценка альтернатив при использовании одной из форм метода “затраты — выгоды” должна осуществляться на основе ранее выбранных целей и, следовательно, приводить к отбору альтернатив, конгруэнтных этим целям. Наряду с оценками риска и неопределенности эти альтернативы образуют ядро стратегического планирования. Для того, чтобы они были содержательными, их следует оценивать в соответствии с тем, что должно быть сделано и что может быть сделано, исходя из заданных целей банка и возможных факторов риска — в будущем.

Разработка планов. После того как выбраны цели и оценены альтернативы, основное внимание в процессе разработки планов сосредоточивают на обеспечении непротиворечивости целей и альтернатив, подготовленных различными подразделениями банка и для разных видов его деятельности. На данном этапе также предпринимается все необходимое, чтобы эти планы соответствовали глобальным целям банка: в письменной, документальной форме фиксируют выбранные цели, альтернативы и те виды деятельности, которые обеспечивают их осуществление. Таким образом, этот этап служит детализацией предшествующего.

Разработка стратегий внедрения планов. Изучению альтернативных способов достижения поставленных целей с помощью выбранных стратегий и видов деятельности следует уделять столь же серьезное внимание, как и выбору стратегий и видов деятельности. Отчасти стратегия применения планов заложена в самой их совокупности, так как при разработке планов учитывались альтернативные пути их эффективного выполнения. Например, если необходимо построить новое здание, план его строительства, несомненно, будет содержать последовательное описание таких этапов, как выбор строительной площадки, проектирование и так далее, которые приведут к реализации планового решения о постройке нового здания. (6)

Стратегия внедрения планов имеет один весьма сложный аспект, который часто бывает необходимо учесть: мотивация и поведение людей. При этом плановику следует задаться следующими вопросами: какова будет реакция работников на данное решение? Как преподнести им разработанный план, чтобы они содействовали его успешному осуществлению? Какую часть этого плана можно огласить? Когда?

Такой подход к учету влияния на реализацию плана поведения людей служит для совершенствования плана с помощью стратегии его внедрения. Эта стратегия предназначена для управления всеми видами деятельности, вытекающими из плана, а не только для распределения работ и заданий, которое обычно считают основным результатом планирования.

Подсистема принятия решений. Из описания процесса планирования видно, что планирование неразрывно связано с принятием решений о целях и стратегиях. Следовательно, никакая процедура планирования не будет до конца системной без упорядоченного подхода к его важнейшей фазе — принятию решений.

Конечно, процесс принятия плановых решений нельзя сделать полностью объективным и систематическим. Средством же объединения суждений и оценок руководителей в одно целое в рамках формального анализа решений должна служить подсистема принятия решений. Такое взаимное дополнение субъективных оценок и формального анализа усиливает возможности руководителей принимать стратегические решения в сложных ситуациях.

Формальный анализ решений предполагает использование ряда моделей решений, в явной форме формулирующих связи между эффективностью функционирования банка (например, его прибыльностью) и контролируемыми и неконтролируемыми параметрами, определяющими уровень этой эффективности. Например, модель принятия решений может связывать прибыльность банка с внешнеэкономическими условиями (неконтролируемый фактор) и такими переменными стратегического выбора, как величина расходов на рекламу (контролируемый параметр).

Такие модели могут служить ориентирами для оценки и выбора стратегий, программ и других связанных с решениями элементов планирования. Применение таких моделей избавляет плановиков от необходимости опираться при принятии решений только на интуицию или (в меньшей степени) на метод проб и ошибок.

Включение подсистемы принятия решений в систему планирования служит для того, чтобы подчеркнуть характер планирования как процесса именно принятия решений, а также для того, чтобы показать необходимость получения специальной информации и такой ее обработки, которая способствует принятию более качественных решений.

Подсистема информационного обеспечения. Многие неудачи в планировании обусловлены отсутствием необходимой плановой информации (“баз данных”, на основе которых можно принять решение). Часто информация, обрабатываемая в информационных системах банков, носит преимущественно описательно–исторический характер, относящийся к прошлой деятельности его подразделений. Многое из такой информации устарело и связано лишь с ним самим. Чтобы быть полезной для стратегического планирования, информация должна показывать перспективы и быть сосредоточена на тех аспектах окружающей среды и конкуренции, которые в наибольшей мере влияют на будущее банка.

Естественно, что переработать столь большие объемы разнообразной плановой информации без ее предварительной систематизации невозможно. Систематизация плановой информации не означает необходимости разрабатывать дорогостоящие вычислительные системы. Скорее, она означает необходимость получения ответов на вопросы типа следующих: Что необходимо знать? Где можно получить об этом данные? Кто будет их собирать? Как будут собирать эти данные? Кто их будет анализировать и интерпретировать? Как наиболее экономично хранить собранную информацию, с тем чтобы ее столь же экономично находить и извлекать впоследствии? Как своевременно распределить извлеченную информацию между ее пользователями?

Функции стратегического планирования могут по-разному распределяться между подразделениями банка, в различных сочетаниях формируя один из следующих профилей:

Сильная центральная служба планирования, разрабатывающая долгосрочные стратегии.

Центральная служба планирования, обеспечивающая долгосрочное планирование путем оказания помощи организационным подразделениям, участвующим в планировании.

Децентрализация полномочий по долгосрочному планированию: возложение ответственности за составление долгосрочных планов на тех руководителей подразделений банка, которые отвечают за их реализацию.

Большинство вопросов, связанных с “организацией, адекватной стратегическому планированию”, обычно сводятся к одному из следующих: должно ли такое подразделение быть линейным или штабным и должна ли служба долгосрочного планирования относиться к уровню корпорации, ее отделений или быть привязана к ним обоим одновременно. К решению этих вопросов следует подходить творчески. (6)

Подсистема управления стратегическим планированием. Стратегическое планирование не возникает само по себе; оно нуждается в мотивации. Важными элементами мотивации являются отношение к нему руководителей и климат в банке. Поскольку именно функции планирования осуществляют люди, сам процесс планирования должен быть формализован, и им следует руководить. Точно так же, как процесс планирования требует разработки стратегии реализации планов, введение либо радикальное изменение стратегического планирования требует стратегии внедрения планирования. Таким образом, само планирование должно планироваться, и этим процессом следует руководить.

Планирование — вид организационной деятельности, требующей значительных затрат времени и ресурсов. Как таковое, оно деградирует, если не будет понята его важность, если не стимулировать должное к нему отношение работников и если им не руководить столь же тщательно, как и другими видами деятельности в банке.

Частично это “управление планированием” включает должное внимание к организационному климату, необходимому для того, чтобы планирование было творческим. Действенным методом создания такого климата является поощрение широкого участия в планировании работников всех уровней. Работников можно поощрять, с тем чтобы они предлагали свои соображения об улучшении планирования новых услуг, модификации выпускаемых услуг, изменение организационной структуры, выработке новой стратегии и т.д. Такие предложения должны быть достаточно аргументированы и документально обоснованы, чтобы плановые работники могли их оценивать и видеть, насколько каждое предложение заслуживает дальнейшего изучения.

Стратегическое планирование в банках применимо к любой проблеме, которая: связана с глобальными целями банка, ориентирована на будущее, затрагивает внешние и внутренние факторы, влияющие на результаты деятельности банка. Она полностью включает систему планов, процесс планирования, подсистему управления планированием и частично — три других элемента: подсистемы организационного обеспечения, информационного обеспечения и принятия решений. Использование ряда моделей решений формулирующих связи между эффективностью функционирования банка служить ориентирами для оценки и выбора стратегий, программ и других связанных с решениями элементов планирования.

**Глава 2. Содержание стратегического плана**

Стратегический план банка довольно сложно определить с точки зрения рода информации, включаемой в него. Его содержание не у всех банков совпадает. Однако, несмотря ни на что, стратегический план должен включать следующие компоненты:

А) миссия банка определяется на самом первом этапе осуществления маркетинговых мероприятий и служит отправной точкой при стратегическом планировании. Она устанавливает то, к чему банк стремится, и затрагивает уровень организационных подразделений, очерчивая круг их деятельности.

Миссия банка, или его основная задача представляет собой четко сформулированную причину его существования. Исходя из основной задачи организации, строится целая иерархическая лестница задач банка. Миссия формулируется на различных организационных уровнях банка, но здесь всегда прослеживается четкая подчиненность задач структурных подразделений общей задаче организации. Общебанковская миссия должна описывать направление деятельности организации с точки зрения предоставляемых ею услуг, обслуживаемых групп потребителей.

Выбор миссии банка — очень ответственный этап стратегического планирования, на котором важно подойти к масштабности установления задачи, не опуститься до частностей. Очень сильное сужение рамок задачи деятельности банка ограничивает возможности высшего руководства рассматривать варианты при принятии решений.

Б) цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии банка и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик:

- конкретностью и измеримостью

- ориентацией во времени

- достижимостью.

В) исходное положение рынка. Оно должно отражать состояние среды в целом и в отдельных сегментах, в которых действует банк. Исследование каждого сегмента с использованием так называемых рыночно–производственных характеристик, осуществляемое при анализе исходного положения рынка, позволяет отразить в стратегическом плане факторы, характеризующие степень привлекательности рынка, и сделать соответствующие выводы относительно качества тех или иных сегментов и целесообразности их обслуживания.

Г) оценка факторов, воздействующих на стратегию банка, чрезвычайно важный компонент стратегического плана, в котором основное внимание уделяется оценке конкурентоспособности. Эта оценка производится на этапе анализа рыночных возможностей, а еще более конкретно — при анализе микросреды банка. В плане должна содержаться объективная оценка сильных и слабых сторон банка (а говорить о силе или слабости можно только, имея базу сравнения: в данном случае конкурентов) в отношении доли обслуживаемого рынка, качества и цен на оказываемые услуги.

Д) оценка опасностей и возможностей. Стратегический план должен содержать оценку рыночных опасностей, а также возможностей достижения целей и задач в каждом из сегментов, в которых банк действует или только намеревается действовать. Эта оценка базируется на анализе исходного положения рынка и относительной конкурентоспособности.

Е) стратегия развития хозяйственного портфеля. Она для каждого участка рынка, где действует банк, определяет приоритетные направления инвестиций. Однако само по себе направление вложения средств без его обоснования мало что значит, поэтому стратегический план должен отражать четко сформулированные цели для каждого из таких участков рынка и размер средств, необходимых для их достижения.

Ж) стратегические изменения в регулируемых факторах. Рыночные условия меняются довольно часто и неожиданно, поэтому все предусмотреть в стратегическом плане не представляется возможным. В связи с этим в нем отражается набор переменных, которые могут корректироваться в процессе выполнения указанного плана. На осуществление данных изменений направлены цели и задачи планов действий, выбор которых производится особенно тщательно для достижения желаемых результатов. В развитие планов действий могут разрабатываться специальные программы со своими задачами, конкретными мероприятиями и временными рамками.

З) ожидаемые финансовые результаты — возможный результат деятельности банка за год, выраженный в стоимостной оценке.(1)

Анализ финансового состояния банка.

Для обоснования стратегических ориентиров и выбора наиболее эффективных форм и способов преобразования необходимо проводить стратегический анализ и диагностику положения Банка, его потенциала, особенностей конкурентной среды и движущих сил в сфере банковских и связанных с ними продуктов и услуг.

Методической основой стратегического анализа является комплекс методических инструментов, реализующий эти концепции и широко используемый в практике стратегического управления и реформирования Банков. Основными составными частями методологической базы стратегического анализа являются:

● Модель конкурентного анализа М. Портера;

● Бенчмаркинг;

● SWOT-анализ.

Проведение стратегического анализа предполагает решение комплекса задач по анализу внешней и внутренней среды Банка, анализ и диагностику его конкурентной и стратегической позиций. (1)

Комплекс задач по анализу внешней среды включает:

Анализ макроокружения (включая социальные, политические, технологические и экономические факторы) проводиться с использованием PEST-анализа, SWOT-анализа и сценарного анализа.

Анализ микроокружения, включая анализ конкуренции, проводиться с использованием Модели М.Портера, SWOT-анализа, бенчмаркинга и сценарного анализа:

Анализ состояния и тенденций развития мировой и Казахстанских банковских систем (посегментно);

Анализ стадии развития банковской системы;

Анализ привлекательности банковской сферы;

Анализ движущих сил;

Анализ развития конкуренции в банковской сфере (посегментно);

Анализ ключевых факторов успеха;

Анализ и диагностика конкурентной и стратегической позиции Банка;

Выявление и оценку внешних угроз и возможностей.

SWOT-анализ позволяет выявить слабые и слабые стороны организации, возможности и угрозы при проведении стратегического аудита. После проведения аудита накапливается большое количество информации разной степени важности и надежности. SWOT-анализ очищает данную информацию и выделяет наиболее важные результаты внутреннего и внешнего аудита. Небольшое количество опорных пунктов позволяет компании сосредоточить на них свое внимание. (1)

Базовую методологию, которая лежит в основе данного комплекса, разработанную профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером, составляют Концепция расширенного соперничества, Концепция конкурентных преимуществ и конкурентных стратегий и Концепция создания ценности для клиентов Банка.

Концепция расширенного соперничества – это концепция конкуренции в широком смысле, когда на интенсивность конкуренции воздействуют не только непосредственно участвующие в конкурентной борьбе Банки, но и выходящие за пределы банковской сферы рыночные силы: клиенты банков, поставщики околобанковских продуктов и услуг (страховые, лизинговые компании), потенциальные Банки-конкуренты, продукты и услуги, являющиеся заменителями традиционных банковских продуктов и услуг.

Процесс анализа организационной среды начинается с определения основных элементов внутреннего и внешнего пространства Банка. После того, как эти элементы определены, Банк должен выделить те из них, которые являются для нее наиболее важными: их называют «критическими точками».

Внутренняя среда (микросреда) организации включает в себя следующие основные элементы: финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура. Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности Банка, ее внутренних возможностях. (1)

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к Банку факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий).

Деятельность любого коммерческого предприятия в условиях рыночной экономики требует высокого уровня управления, без которого невозможно достижение целей, стоящих перед предприятием, обеспечение его конкурентоспособности и эффективности деятельности. Специфика сферы управления определяет необходимость выделения различных направлений: управление финансовой деятельностью, управление персоналом, материальными фондами и т.п. Управление в банковской сфере включает финансовый менеджмент и управление персоналом. Каждое из указанных направлений банковского менеджмента можно рассматривать и как практическую деятельность, и как отдельную науку.

Цели управления банком обусловлены целями функционирования банка. Последние необходимо подразделить на экономические и социальные.

Принято считать, что важнейшей экономической целью банка является обеспечение максимальной прибыли, что вытекает из природы банка как коммерческого предприятия. Действительно, собственники банка (акционеры, пайщики), формируя уставный капитал, ориентируются на прибыльное размещение средств, дающее им постоянный доход в виде дивидендов. В получении прибыли заинтересованы также клиенты банка, поскольку финансовый успех свидетельствует о надежности и устойчивости предприятия, с которым они имеют дело. В прибыльной работе банка заинтересован весь коллектив банка, включая высших менеджеров и младших служащих.

Однако постановка цели — максимизация прибыли банка — зачастую понимается однозначно: зарабатывай больше и снижай издержки. В таком понимании указанная цель не ориентирует на долгосрочное функционирование банка. Для получения максимальной текущей прибыли не требуется осуществлять расходы на улучшение технического обслуживания, увеличение резервов, развитие связей с ныне малорентабельными, но перспективными Предприятиями и т.д.

Поэтому экономическая цель банковского менеджмента должна состоять не в ориентации на максимизацию текущей прибыли банка, полученной любой ценой, а на максимизацию стоимости банка, что включает получение долгосрочной прибыли, потенциальный рост объемов операций банка, приемлемый риск для кредиторов, повышение рыночной стоимости акций банка и стабильные дивиденды.

Кроме того, банк является особым коммерческим предприятием, в котором аккумулируются свободные денежные средства различных участников воспроизводственного процесса. В этой связи управление банком должно быть ориентировано на обеспечение сохранности привлеченных средств, на своевременный и полный возврат их кредиторам и вкладчикам. Реализация данной цели предполагает создание в банке системы управления текущей ликвидностью, сбалансированностью активов и обязательств банка по срокам и суммам, наличием соответствующих резервов, обеспечением высокого качества кредитного портфеля и депозитов.

Социальный аспект целевых установок банковского менеджмента прежде всего связан с необходимостью наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов банка в наборе и качестве необходимых им услуг, быстроте выполнения заявок, культуре обслуживания. Для этого система управления должна располагать маркетинговыми исследованиями продуктового и ценового банковского рынка, соответствующими информационными разработками, учебными программами, позволяющими развивать навыки специалиста в общении с клиентурой.

Социальный аспект целей управления банковской деятельностью заключен также в содействии банков развитию экономики посредством вложения ресурсов в производственную сферу, в перспективные отрасли, " в экономику различных регионов. Банк является общественным институтом, который призван тесно увязывать свою деятельность с общим хозяйственным развитием и тем самым укреплять и ресурсную основу дальнейшего расширения собственных операций.

Кредитная политика банка.

Закон возлагает общую ответственность за кредитные операции на совет директоров банка. Совет директоров делегирует функции по практическому предоставлению ссуд на более низкие уровни управления и формулирует общие принципы и ограничения кредитной политики. В крупных банках разрабатывается письменный меморандум о кредитной политике, которым руководствуются все работники данного банка. Содержание и структура меморандума различна для разных банков, но основные моменты, как правило, присутствуют в документах такого рода.

Прежде всего формулируется общая цель политики, например предоставление надежных и рентабельных кредитов. Степень риска должна соответствовать обычной норме доходности по ссудам с учетом стоимости кредитных ресурсов и административных издержек банка.

Кроме этого в меморандуме дается расшифровка каким образом банк собирается достигнуть заявленной цели. Для этого определяются:

- приемлемые для банка виды ссуд

- ссуды, от которых банк рекомендует воздерживаться

- предпочтительный круг заемщиков

- нежелательные для банка заемщики по различным категориям

- география работы банка по кредитованию

- политика в области выдачи кредитов работникам банка

- ограничение размеров ссуд по различным категориям заемщиков

- политику банка в области управления кредитным риском , ревизий и контроля.

Стратегическое планирование — это то звено, ухватившись за которое можно вытянуть всю банковскую цепь включая средние и небольшие банки. Главное — использовать его последовательно, сообразуясь как с внешними обстоятельствами, так и внутренней средой ее особенностями. Но при этом нельзя забывать, что банки не существуют вне экономики и в значительной мере определяют ее состояние. В свою очередь и экономика предъявляет к банкам все более серьезные требования. Будущее любого коммерческого банка прямо и непосредственно зависит от того, насколько адекватно отвечают его действия потребностям рыночной экономики. Вовремя и правильно ответить на эти запросы и есть главная задача банков и, в то же время гарантия их преуспевания. (1)

**Глава 3. Анализ стратегического планирования деятельности коммерческого банка (на примере АТФ Банк)**

**3.1. Общая характеристика банка**

Акционерное Общество «АТФ Банк» основано в июне 1995 года, когда Национальным Банком РК зарегистрирован ЗАО "Алматинский торгово-финансовый банк". В этом же году АТФ Банк получает Генеральную лицензию НБ РК №59 на проведение операций, в тенге и в иностранной валюте, предусмотренных банковским законодательством Казахстана. В 2001 году зарегистрировано Открытое Акционерное общество "Алматинский торгово-финансовый банк", а в июне 2002 года - Открытое акционерное общество "АТФ Банк". В октябре 2003 года была осуществлена перерегистрация банка в АО «АТФ Банк» Банк осуществляет деятельность на основании генеральной лицензии на ведение банковской деятельности, выданной 28 декабря 2007 года Агентством Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций. Данная лицензия заменяет собой все ранее выданные генеральные лицензии на ведение банковской деятельности и прочие лицензии.(8)

В декабре 2003 г в связи с проведенной перерегистрацией АО «АТФ Банк», получена Лицензия Национального Банка Республики Казахстан на проведение операций, предусмотренных банковским законодательством в тенге и в иностранной валюте № 239 от 08.12.2003 года.

В марте 2004 г АТФ Банк получил новую Лицензию Национального Банка Республики Казахстан на проведение операций, предусмотренных банковским законодательством в национальной и иностранной валюте № 239 от 01 марта 2004 года.

В марте 2006 г Национальная Лига потребителей Казахстана, по результатам работы в 2005 году, наградила АТФ Банк - члена Ассоциации предприятий безупречного бизнеса Казахстана, Народным Знаком Качества "Безупречно" и Сертификатом "за содействие развитию малого и среднего бизнеса Казахстана".

В ноябре 2006 г ведущее мировое финансовое издание «EUROMONEY» присвоило АТФ Банку звание "Лучший банк в области корпоративного управления среди развивающихся стран Европы".

21 июня 2007 года Bank Austria-Creditanstalt AG (подразделение UniCredit Group для коммерческих и банковских операций в Центральной и Восточной Европе) и частные акционеры АО "АТФ Банк" подписали соглашение о приобретении мажоритарного пакета акций АТФ Банка.

В ноябре 2007 банк Австрии Кредитанштальт (ВА-СА), подразделение Юникредит Групп (UniCredit Group) для коммерческих банковских операций в Центральной и Восточной Европе, приобрел 91,8% от общего числа выпущенного акционерного капитала АО «АТФ Банк». Примерная цена сделки составила 2,117 млн. долларов США (около 1,452 млн. евро по текущему курсу).(7)

АО «АТФ Банк» и его дочерние организации оказывают банковские услуги юридическим и физическим лицам в Казахстане, России, Кыргызстане и Таджикистане, а также предоставляет услуги по управлению пенсионными активами, инкассированию наличности и услуги по управлению инвестициями в Казахстане. Банк принимает вклады от населения, предоставляет займы, осуществляет платежи в Казахстане и за рубеж, проводит обменные операции с иностранными валютами и предоставляет прочие банковские услуги своим коммерческим и розничным клиентам.

Банк является членом системы обязательного страхования вкладов. Система действует в соответствии с Законом Республики Казахстан «Об обязательном страховании вкладов банков второго уровня» от 7 июля 2006 года и регулируется АФН. Страхование покрывает обязательства Банка перед индивидуальными вкладчиками на сумму до 700 тысяч тенге для каждого физического лица в случае банкротства и отзыва банковской лицензии Национального банка Республики Казахстан («НБРК»).

Банк включен в основной листинг на Казахстанской фондовой бирже («КФБ»), и ряд его долговых ценных бумаг зарегистрирован на Люксембургской и Лондонской фондовых биржах. По состоянию на 31 декабря 2007 года у Банка имеется 20 филиалов, расположенных в Казахстане (в 2006 году: 22 филиала). После интенсивного роста АТФ Банка в течение нескольких последних лет в 2007г. наступило существенное замедление темпов роста с коррекцией в сторону понижения во втором полугодии. Основной причиной замедления явился кризис ликвидности, который испытывало не только банковское сообщество Казахстана, но и вся мировая финансовая система.(8)

**3.2. Анализ перспектив и тенденций развития**

В основных направлениях развития банка фиксируется стратегия достижения генеральных целей, основные направления его деятельности кредитная стратегия Банка реализовывалась в отчетном году по двум главным направлениям кредитования: кредитование предприятий крупного бизнеса и кредитование предприятий среднего и малого бизнеса, ориентированных на реализацию потребительских товаров и услуг.

Одной из стратегических задач АТФ Банка в 2007 г. по-прежнему являлось дальнейшее развитие кредитования субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ) Республики Казахстан, которое выражалось в упрощении порядка рассмотрения, утверждения и выдачи кредитов, в создании многоуровневой системы принятия решений, повышении оперативности принятия решений и улучшении качества управлении ссудным портфелем, диверсии фицированного по субъектам кредитных отношений, отраслевой принадлежности заемщиков, срокам кредитования и видам предоставленного обеспечения. Эта задача решалась путем тщательного предварительного отбора кредитных заявок, комплексного анализа заемщиков и кредитных сделок, непрерывного мониторинга изменения финансового положения заемщиков в течение всего срока кредитования, выявления на ранней стадии признаков проблемных кредитов и работы по их погашению, а также путем существующей системы контроля за рисками на каждом этапе кредитования. Расширение ресурсной базы позволило Банку во все большей мере ориентироваться на кредитование реального сектора экономики. Рост кредитования реального сектора экономики обусловлен сочетанием ряда факторов. С одной стороны, это увеличение спроса предприятий на кредиты с целью финансирования производственной активности как для приобретения основных средств, так и на пополнение оборотного капитала. С другой стороны, это рост предложения кредитов, обусловленный конкурентной средой на банковском рынке, расширением объемов и увеличением срочности ресурсной базы Банка, снижением системного риска кредитования предприятий реального сектора экономики в условиях относительно стабильной макроэкономической ситуации.(19)

По состоянию на 01.01.2008 г. Общий остаток ссудной задолженности корпоративного блока Банка поставил 462 956 553 тыс. тенге. По сравнению с 01.01.2007г. наблюдается увеличение величины корпоративного кредитного портфеля на 38,2%. Доля корпоративных кредитов в общем кредитном портфеле Банка в 2007 г. Составила 61,3%. Доля корпоративных кредитов филиалов в общем корпоративном портфеле Банка составила 127 134 138 тыс. тенге, или 27,4%. Наиболее крупные и важные проекты осуществлялись Банком в регионах, для которых характерны благоприятный инвестиционный климат, внимание со стороны местных администраций к инвесторам и кредитным учреждениям. Среди таких регионов выделяются Астана, ЮКО, Актобе, Тараз, Костанай, Атырау *(таблица 1)*.(8)

Таблица 1



Наметились определенные изменения в структуре кредитных вложений по секторам экономики. Так, диверсифицируя кредитные вложения в 2007 г., корпоративный блок Банка осуществлял финансирование проектов в следующих отраслях, соответствующих структуре ссудного портфеля корпоративного блока Банка по отраслям экономики на 01.01.2008 г. *(таблица. 2)*.(8)

Таблица 2.



По итогам 2007 года наибольшая доля кредитов приходится на сферы: строительства, оптовой торговли, операций с недвижимостью и пищевой промышленности, что объясняется долгосрочной политикой кредитования в части диверсификации портфеля по разным секторам экономики.

Основным принципом взаимодействия Банка с корпоративными клиентами является создание долгосрочных взаимовыгодных отношений и полное удовлетворение потребностей в банковском обслуживании на самом высоком уровне.(8)

АО «АТФБанк» позиционируется на финансовом рынке розничного бизнеса как крупнейший универсальный Банк, предоставляющий наиболее широкий спектр финансовых продуктов и услуг на всей территории Республики Казахстан. В их числе – традиционные депозиты, потребительское, ипотечное и автокредитование, обслуживание платежных карточек и многое другое. Это отвечает стратегии деятельности Банка в развитии розничного бизнеса, одним из ключевых элементов которой является создание во всех регионах страны сети розничных центров, в которых внедрены единые стандарты обслуживания, предоставляющих своим клиентам широкий спектр высококачественных финансовых услуг. В настоящее время во всех филиалах Банка унифицирован продуктовый банковский ряд и введены единые конкурентоспособные тарифы. По результатам изменений в составе учредителей в 2007 г. АО «АТФБанк» (вхождение в международную UniCredit Group) получило возможность предложить своим клиентам качество обслуживания высочайшего уровня и постоянно ведет работу по совершенствованию существующих продуктов и услуг на предмет соответствия европейскому уровню качества.

В 2007 г. Банк продолжил работу над совершенствованием программ кредитования физических лиц. В настоящее время Банк осуществляет кредитование физических лиц:

• на приобретение недвижимости;

• на потребительские цели, в том числе: на приобретение автомобилей, товаров длительного пользования, обучение, лечение, проведение торжеств, отпусков, ремонт и другие цели.

Следует отметить, что для того, чтобы сделать займы более доступными для населения, Банк проводит целенаправленную политику понижения ставок вознаграждения и увеличения сроков кредитования по займам населению, как это в целом осуществлялось на рынке потребительских займов. В течение 2007 г. проводился ряд мероприятий для реализации программы кредитования физических лиц: внедрение новых продуктов (кредиты на приобретение подержанных автомобилей, бланковые кредиты на потребительские цели сотрудникам компаний-участниц зарплатного проекта – перечисление зарплаты через платежные карты АО «АТФ Банк»); реализация совместных программ со строительными компаниями (Альянсстройинвест, АктобеЦентр, MAG, ТенгизСтрой, Global Investment Group и др.). Общий ссудный портфель Банка по потребительским займам на 01.01.2008 г. составил 117 021 228 тыс. тенге. По сравнению с 1 января 2007 г. ссудный портфель увеличился на 46 400 973 тыс. тенге, или в 1,7 раза. Количество кредитов на 01.01.2008 г. составило 43 897. Прирост по сравнению с 2007 г. составил 16 019.

В 2007 г. АО «АТФБанк» предлагало своим клиентам – юридическим лицам, резидентам и нерезидентам – весь спектр универсальных продуктов и услуг. Предлагаемый набор банковских продуктов постоянно расширяется и качественно совершенствуется. (8)

АТФБанк предоставлял юридическим лицам следующие виды финансовых услуг, позволяющих клиентам в полной мере удовлетворять свои запросы в заемных средствах:

• кредит;

• кредитная линия; (8)

• овердрафт;

• синдицированное кредитование;

• торговое финансирование;

• аккредитив;

• гарантии;

• вексельные операции.

Кредитные продукты предоставлялись в основном на следующие цели:

• финансирование краткосрочных кассовых разрывов;

• увеличение товарооборота;

• осуществление затрат капитального характера (расширение, техническое

перевооружение, модернизация действующих производств);

• увеличение оборотного капитала;

• другие цели. (8)

Привлечение денежных ресурсов клиентов во вклады на фиксированные сроки по традиции является одним из приоритетных направлений развития. Формирование депозитной базы производится Банком в соответствии со взвешенной по рискам депозитной политикой, с учетом норм действующего законодательства. Банк формирует стратегию развития на основе стандартов, принятых в международной практике, что позволяет вести политику привлечения внутренних ресурсов, поскольку рост обязательств банков в основном происходит за счет притока денег физических и юридических лиц на депозиты. Процентная политика Банка по депозитам определяется и реализуется путем гибкого регулирования ставок вознаграждении (интереса) по депозитам и методов привлечения сбережений – это оптимизация сроков хранения депозитов, расширение сферы услуг, маркетинговые нововведения, изменение технологического процесса обслуживания клиентов *(таблица 3)*. (8)

Таблица 3



По итогам 2006 г. Банк вошел в тройку лидирующих банков по объемам депозитов. В 2007 г. политика привлечения свободных денежных ресурсов физических и юридических лиц уже в первом полугодии изменилась. Так, в целях минимизации рисков, возникающих и сопутствующих при привлекаемых ресурсов. Для крупных вкладчиков, которые размещают свободные ресурсы в основном на короткие сроки, Банк предлагал более интересные финансовые инструменты, которые выгодны как клиентам, так и Банку. В свою очередь депозитный портфель Банка формировался за счет привлечения во вклады незначительных сумм и на более длительные сроки. Однако нестабильная ситуация на мировых финансовых рынках в 2007 г. значительно повлияла и на казахстанский депозитный рынок. Таким образом, снижение объема депозитного портфеля по сравнению с 2006 г. сложилось за счет фактора отвлечения ресурсов клиентами на нужды производства в условиях дефицита ликвидности и ориентированности политики Банка на привлечение менее рискованных долгосрочных ресурсов от среднего бизнеса.(9)

В 2007 г. был сделан значительный шаг в развитии региональной сети, было расширено присутствие Банка в целом ряде регионов республики. Начали функционировать 4 новых филиала и 83 дополнительных офиса. В течение года была проведена определенная оптимизация филиальной сети, 6 филиалов Банка были преобразованы в дополнительные офисы.(8)

Согласно Стратегии Банка предусмотрено дальнейшее развитие региональной сети, обеспечение присутствия Банка во всех экономически значимых регионах Республики и увеличение конкурентной позиции на рынке в регионах. 2007 год для персонала АО «АТФБанк» явился важным этапом роста и развития. Основные стратегические направления развития АТФ Банка – расширение филиальной сети, повышение качества обслуживания клиентов и, конечно, присоединение АТФ Банка к международной UniCredit Group – были вплотную связаны с кадровой политикой АО «АТФБанк». Приоритетными направлениями в кадровой политике АТФ Банка в 2007 году являлись подбор и обучение персонала, особенно в области эффективной работы с клиентами и управленческих навыков. Важной задачей было укрепление и развитие корпоративной культуры, что обусловлено процессом изменений и принятой стратегией роста Банка. Одним из значимых направлений остается удержание персонала, которое будет являться приоритетным в 2008 году. Далеко не последнюю роль в своей деятельности АТФ Банк отводит социальной ответственности бизнеса. В 2007 году Банк продолжал активно и целенаправленно работать по программам спонсорства и благотворительности. АТФ Банку далеко не безразлично духовное и социальное развитие страны, поэтому благотворительность и гуманитарные инвестирования являются важной составляющей корпоративной социальной ответственности. Идея социальной ответственности находит свое воплощение в ряде проектов, которые были реализованы в 2007 году. UniCredit Group в своей деятельности отводит большую роль социальной ответственности бизнеса, поэтому и в 2008 году АТФ Банк не изменит выбранной позиции и будет поддерживать еще больше проектов по спонсорству и благотворительности.()08

Приоритетными направлениями в кадровой политике АТФ Банка в 2007 г., так же как и в 2006 г., являются подбор и обучение персонала, а также направление укрепления и развития корпоративной культуры, что обусловлено принятой стратегией роста Банка. Удерживание персонала также остается важной задачей. Поскольку одним из ключевых направлений стратегии Банка в 2007 г. было развитие филиальной сети, укрепление позиций в регионах Казахстана, очевиден и рост численности персонала *(таблица 4)*.(8)

Таблица 4



С точки зрения обучения и развития персонала много внимания уделяется также стратегическим направлениям: качественному обслуживанию клиентов и профессиональным знаниям и навыкам. Начиная с 2006 г. в АТФ Банке действуют постоянные обучающие программы по развитию навыков, необходимых для эффективной работы с клиентами, а также навыков управления, которые направлены в первую очередь на повышение квалификации сотрудников филиалов Банка.

В соответствии с долгосрочной стратегией АТФ Банк планирует в дальнейшем продолжить работу по обеспечению высокого качества обслуживания населения путем открытия специализированных розничных центров, интернет-банкинга, а также уделить особое внимание разработке новых продуктов, способных удовлетворить ожидания клиентов.(8)

Согласно стратегии развития АТФ Банк планирует достичь следующих целей:

Укрепление своей позиции в четверке крупнейших банков Казахстана и дальнейшее увеличение своей рыночной доли до уровня 10-15% банковского сектора посредством т.н. «органического роста», а также покупки/поглощения других банков.

Концентрация на 3 главных для Банка клиентских сегментах:

- Корпорации с годовым оборотом свыше 15 млн долларов;

- Средние и малые предприятия с годовым оборотом до 15 млн долларов;

- Верхний и средний сегменты розничных клиентов (менеджмент и работники юридических лиц-клиентов, частные лица с высоким уровнем доходов, представители верхнего сегмента «VIP-класса» и предприниматели);

· Дальнейшее развитие и расширение перечня банковских, страховых и других финансовых продуктов и услуг, предлагаемых клиентам, и их поддержка с помощью внедрения современных технологических решений;

· Присутствие банка во всех экономически развитых регионах Казахстана и расширение географии операций банка в соседних странах СНГ (Россия, Кыргызстан и др.).(8)

**Заключение**

Стратегическое планирование - это процесс выбора целей организации и путей их достижения, обеспечивающая основу для всех управленческих решений. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия.

К сожалению, специфика банковского бизнеса не прощает ошибок, а умение эффективно управлять рисками не просто ключевая компетенция, а основа существования банка. Непрерывная череда финансовых кризисов в отдельных странах и мировой финансовой системы в целом, заставляет банкиров более трезво подходить к оценке своего текущего положения и, главное, к перспективам его изменения в будущем. Разрабатывая стратегию, банк не просто пытается прогнозировать будущее и варианты своего поведения в нем, он четко формулирует свои цели, сопоставляет их со своими возможностями и уравновешивает рисками, характеризующими пути достижения этих целей. Таким образом, становясь проактивным, банк существенно повышает свои шансы в конкурентной борьбе и способность успешно противостоять финансовым катаклизмам.

В истории АТФ Банка началась новая эпоха деятельности и развития. Сделка с международной финансовой структурой UniCredit Group позволила Банку влиться в международную систему банкинга. Это подразумевает высокий уровень обслуживания клиентов, расширении ряда продуктов и услуг, внедрение новых технологий, а также перспективы профессионального развития для сотрудников АТФ Банка на базе опыта иностранных банков, входящих в Группу. Высокий уровень доверия к UniCredit Group в регионе Центральной и Восточной Европы является гарантией надежности и стабильности для клиентов и партнеров Банка.

АТФБанк совместно с UniCredit Group продолжает свою деятельность в выбранном направлении, оказывая финансовые услуги физическим лицам, предприятиям малого и среднего бизнеса, корпоративным клиентам. Одними из приоритетных задач Банка являются совершенствование качества обслуживания и расширение филиальной сети на всей территории республики.

В 2007 г. АТФБанком и его дочерними организациями была получена чистая прибыль в размере 7 244 млн. тенге, что на 68,6% больше, чем в 2006 г. Собственные средства Банка за 2007 г. увеличились с 57 225 до 74 900 млн. тенге, а капитал составил 130 000 млн. тенге.

Претворяя в жизнь политику диверсификации кредитного портфеля, в 2007 году Банк продолжал финансировать компании, работающие в таких направлениях, как: производство и реализация нефти и нефтепродуктов, оптово-розничная торговля, жилищное и коммерческое строительство, промышленность, производство и переработка сельскохозяйственной продукции, услуги предприятиям. На сегодняшний день можно смело сказать, что Банк твердо занял свою нишу на рынке корпоративного кредитования. Итоги 2007 года показали прирост корпоративного кредитования на 32%, что свидетельствует о взвешенной политике кредитования, консервативном подходе к оценке возможных рисков, тем не менее все это позволяет активно привлекать новых клиентов и в оперативном режиме рассматривать бизнес-проекты заемщиков. Кроме того, Банк успешно работает с Министерством сельского хозяйства (МСХ) РК. Несмотря на жесткие и высококонкурентные условия конкурса, Банк несколько лет подряд выигрывает тендер на участие в программе финансирования сельхозпроизводителей при субсидировании со стороны МСХ.

Корпоративное кредитование является локомотивом Банка, который генерирует активы и прибыль финансового института. Привлечение новых корпоративных клиентов является основной целью корпоративного блока, и в 2008 году эта цель сохраняется. Инструментами роста станет активное внедрение новых стандартов работы с корпоративными клиентами, применение новых инструментов финансирования.

Одно из основных конкурентных преимуществ Банка – культура инновации, выражающаяся в готовности развивать свое присутствие на новых рынках и постоянно расширять или адаптировать свой продуктовый ряд, предлагать высокотехнологичные услуги, удовлетворяя тем самым потребности рынка, опираясь на:

Глубокое знание местного рынка и потребностей клиентов, что позволяет эффективно конкурировать с присутствующими на рынке зарубежными финансовыми институтами;

Значительный накопленный опыт ведения бизнеса на рынке Казахстана и привлечение международного опыта, что позволяет эффективно конкурировать с местными банками;

Создание широкой сети стратегических партнеров, в том числе через привлечение специализированных международных компаний в свои дочерние организации;

**Список использованных источников**

1. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации.—2-е издание, испр. и доп. — М.: “МЕНАТЕП–ИНФОРМ”,1995

2. Уткин Э.А. / Стратегический менеджмент. — М.1996

3. Клиланд У. / Стратегическое планирование в организациях.— М.1994

Деньги и кредит №9, 1996

4. http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm

5. Кодраков Н.П. Основы финансового анализа. М.: Главбух, 1998.

6. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. М.: ДИС, 2003.

7. http://www.capital.kz/

8 http://www.АТФ.kz /

9. http://www.bankir.ru/analytics/it/3/33571

10.http://seminars.ru/free/Razvitie\_organizatsii/Tsikl\_strategicheskogo\_planirovaniya\_v\_organizatsii/?\_openstat=ZGlyZWN0LnlhbmRleC5ydTs2ODQ4MDA7OTMzMzU5O2V1cC5ydTpndWFyYW50ZWU

11. http://www.bestreferat.ru/referat-10750.html

12. http://grebennikon.ru/cat-136-1-3.html

13. http://www.master-class.spb.ru/tr-stratplan

14. http://inform.od.ua/articles/examen/osn\_pon\_strat\_plan.htm

15. http://www.intalev.kz/?id=10581

16. http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm

17. http://www.vipdissertation.com/bankref/detail.php?ID=21258

18. http://chtotakoe.info/articles/strategicheskoe\_planirovanie\_641.html

19. http://bankir.ru/analytics/it/3/33438

20. Финансовая стратегия в управлении предприятием. / Под ред. В.В. Титова, З.В. Коробковой. М.: ИНФРА-М