БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАТИКИ И МАТЕМАТИЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ

**Планирование на примере ОАО «Приорбанк»**

выполнила

студентка 3 курса

отделения «Экономика»

Красильникова Дарья Антоновна

Минск, 2010

# ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

# Стратегия развития Приорбанка в 2009 году была направлена на поддержание приемлемого уровня качества кредитного портфеля, оптимизацию операционных затрат на ведение бизнеса, сохранение и улучшение ликвидности банка, повышение качества предоставляемых банковских услуг. Рост объемов бизнеса не являлся для банка приоритетной задачей в условиях кризиса.

# В планах на 2010 дальнейшее развитие возможностей систем дистанционного обслуживания физических лиц, рост клиентской базы и оборотов по системе не менее чем в 2 раза по сравнению с 2009 годом.

Планируются также инфраструктурные изменения: расширение инфраструктуры, развитие факторинговых услуг на финансовом рынке, работа по координации усилий коллег банка, органов государственного управления, всех сторон, вовлеченных в процесс реализации данных планов.

В планах на ближайшее будущее также охватить продуктом и прочие сегменты белорусского предпринимательства. Широкая филиальная сеть банка и высоко развитые информационные технологии позволят Приорбанку предлагать факторинг во всех городах Беларуси. Предварительный анализ показывает, что планируемые продажи охватят как существующую клиентуру банка, так и предприятия, обслуживающиеся в других банках.

Белорусские ОАО "Белинвестбанк" и ОАО "Приорбанк" с 1 мая 2010 г. по 31 декабря 2012 г. планируют провести эксперимент по созданию фондов банковского управления. Это определено указом президента Беларуси №131 от 3 марта 2010 г.

Приорбанк планирует также увеличить объемы кредитования государственных нефтепереработчиков.

# В 2010 году крупнейший коммерческий банк Беларуси «Приорбанк» планирует нарастить активы на 10% несмотря на то, что в прошлом году банку удалось увеличить активы менее чем на 1%. Однако ещё до финансового кризиса были года, когда активы банка увеличивались 30-40%.

# Нормативный капитал «Приорбанк» намерен увеличить в 2010 году на 12%, кредитный портфель - на 7%. Это обучловлено тоем, в 2009 году темпы кредитования населения у банка заметно снизились в связи с тем, что был введен запрет на выдачу кредитов в иностранной валюте.

# В 2010 году прибыль «Приорбанка» составила 171,2 млрд. рублей. Половину этой суммы планируется направить акционерам на выплату дивидендов. Около 45 млрд. рублей будет направлено в резервный фонд банка и 40 млрд. рублей – на развитие бизнеса.

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

# Стратегическая направленность Банка:

| Действующие в настоящий момент | |
| --- | --- |
| *Миссия* | Содействие становлению и развитию рыночных отношений в стране, интеграция в международное финансовое сообщество, создание высокоэффективного кредитно-финансового института, используя передовые банковские технологии, удовлетворяющие потребности различных групп клиентов в широком спектре финансовых услуг высочайшего качества на всей территории Беларуси. |
| *Стратегии:*  -корпоративная  -конкурирования  -структурных подразделений | Рост объемов совершаемых операций и количества клиентов, особенно в сегменте корпоративного бизнеса на существующем рынке.  Предложение стандартных банковских продуктов для целевых групп клиентов, использование управленческих технологий Райффайзен Интернешенл Банк-Холдинг АГ.  Продажа стандартных банковских продуктов, через структуру, соответствующую стратегии, обучение клиентов с помощью семинаров, персональных менеджеров. |
| *Цели:*  -корпоративная  -конкурирования  -структурных подразделений | Интеграция в мировое финансовое сообщество, через членство в австрийской банковской группе Райффайзен. Укрепление позиций на финансовом рынке страны. Сотрудничество с международными финансовыми организациями - ЕБРР, МФК и др. для привлечения ресурсов.  Используя передовые банковские технологии, создать универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов (крупнейших предприятий малого бизнеса в т.ч. индивидуальных предпринимателей и населения) в широком спектре финансовых услуг высочайшего качества на всей территории Беларуси.  Продажа банковских продуктов, крупным корпоративным клиентам, малому и среднему бизнесу, физическим лицами, обслуживание платежей и осуществление валютного контроля. Внутренняя перестройка и работа по двум стандартам – белорусским и международным. Сохранение существующих клиентов и привлечение новых. |
| *Политики* | Установление международных контактов, через совместные поездки за границу с клиентами банка. Решение проблем клиентов, через консультирование. Персональное обслуживание и повышенное внимание клиентам, приносящим большой доход. Обучение клиентов через семинары. Совместные рекламные компании с крупными и известными клиентами, с целью роста узнаваемости банка. |

Миссия полностью отражает проводимую банком политику. Цели, в целом не противоречат друг другу. Следует отметить, что для реализации целей структурным подразделениям банка и головному банку, который определяют и реализует корпоративную цель и цель конкурирования необходимо иметь четкую и понятную клиентам структурных подразделений методику принятия решений по вопросам их обслуживания (особенно кредитования). В противном случае задача привлечения новых клиентов будет иметь трудности при ее реализации.

## Анализ стратегических факторов

Ниже приведены сильные и слабые стороны Банка, а так же возможности и угрозы.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны**   * Ресурсы Райффайзен Интернешнл Банк – Холдинг * Лимиты и репутация в иностранных банках * Корпоративная культура * Долгосрочные отношения с ключевыми клиентами юридическими лицами * Большое количество ЦБУ в различных регинах РБ, особенно в г. Минске и области * Профессиональные работники * Узнаваемость брэнда «Приорбанк» | **Слабые стороны**   * Недостаточно проработанная маркетинговая политика * Высокая по сравнению с другими банками стоимость обслуживания * Недостаточное внимание к работе на рынке депозитов физических лиц * Концентрация на краткосрочных отношениях с клиентами (получить как можно больше, как можно быстрее) |
| **Возможности**   * Увеличение объемов привлекаемых ресурсов от иностранных банков * Повышение лояльности физических лиц * Увеличение доли Банка в сегменте депозитов физических лиц * Привлечение на обслуживание иностранных компаний приходящих на белорусский рынок | **Угрозы**   * Сокращение финансирования со стороны Райффайзен Интернешнл Банк – Холдинг * Сокращение финансирования со стороны других иностранных банков * Возможные негативные изменения в макроэкономической ситуации * Рост конкуренции со стороны белорусских банков * Рост конкуренции со стороны иностранных банков пришедших, либо приходящих на белорусский рынок |

С целью  улучшения позиций Банка и минимизации рисков возможны различные комбинации стратегий на основании анализа стратегических факторов, например:

* СС стратегия – используя долгосрочные отношения с ключевыми клиентами юридическими лицами выработать маркетинговую политику для корпоративных клиентов;
* СВ стратегия – используя большое количество ЦБУ в различных Регинах РБ увеличить долю Банка в сегменте депозитов физических лиц и т.д.

**Оценка внешней среды: возможности и угрозы**

В рамках рассмотрения стратегического планирования банка, безусловно, необходимо рассмотреть и оценить внешние факторы, для определения степени угроз и риска.

Необходимо также отметить некоторые важные факторов влияющих на банковскую систему в целом и на конкуренцию в ней:

1. макроэкономическая неопределенность (вопросы стабильности курса белорусского рубля, уровня инфляции, объемов экспорта и импорта и т.д.)
2. приход иностранных банков на белорусский рынок, как через покупку существующих банков, так и создание новых
3. хорошие отношения с наиболее значимыми корпоративными клиентами
4. взаимоотношения с клиентами физическими лицами

Возможными угрозами, по мнению автора являются:

* уменьшение объемов финансирования Банка иностранными банками;
* увеличение стоимости привлекаемого финансирования;
* отток депозитов физических лиц при возможном росте курса иностранной валюты (в частности доллара США), так как 60 процентов депозитов Банка по состоянию на 2009 год составляли депозиты в валюте;
* ухудшение финансового положения промышленных предприятий и как следствие рост кредитных рисков, так как доля таких предприятий в кредитном портфеле на 2009 год составляла 41,4%
* ухудшение финансового положения предприятий оптовой и розничной торговли, вследствие снижения доходов населения, доля таких предприятий в кредитном портфеле на 2009 год составляла 36,3% .

Возможностями для Приорбанка являются:

* диверсификация структуры кредитного портфеля с целью снижения кредитного риска, например рост финансирования предприятий строительной отрасли. Основанием должен быть детальный анализ положения предприятий в различных отраслях экономики и возможных тенденциях.
* повышение лояльности физических лиц как одного из источников роста депозитов, объемов предоставляемых кредитов, количества эмитированных пластиковых карточек, других услуг банка через разработку продуктов ориентированных на различные целевые группы клиентов в категориях возраста, пола, социального статуса, уровня доходов и т.д.

**Стратегические альтернативы и рекомендуемая стратегия:**

Возможными стратегическими альтернативами для Банка являются:

- рост на существующем рынке через увеличение объемов наиболее перспективных банковских продуктов (концентрация на них) с учетом существующих ресурсов, рисков и тенденций;

- рост через предложение банковских продуктов разработанных для отдельных значимых клиентов, либо групп клиентов, с помощью более понятной маркетинговой стратегии.

В то же время, безусловно, любая стратегическая альтернатива имеет свои положительные и отрицательные стороны, которые оцениваются непосредственно самим Банком. Проведенный анализ показывает, что постоянный рост объемов совершаемых операций является жизненно необходимым, хотя бы для того, чтобы не потерять существующих позиций на соответствующих сегментах рынка.

В то же время помимо существующей в настоящее время политики Банку необходимо:

* диверсифицировать источники ресурсной базы, в том числе за счет повышения лояльности физических лиц и роста операций с ними;
* проводить гибкую кредитную политику, перераспределяя направление вложений в различные отрасли с учетом текущего финансового состояния предприятий этих отраслей и тенденций;
* больше стимулировать ключевых работников;
* реализовать внятные маркетинговые стратегии для юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, физических лиц;
* разработать план действий (стратегию) на случай резкого изменения экономической ситуации в стране.

Все это позволить более эффективно достигнуть стратегических целей, и преодолеть существующие слабые стороны и угрозы.