Московский Государственный Университет Экономики, Статистики и Информатики

Кафедра бизнеса, финансов

 и банковского дела

  **Курсовая работа**

 **на тему:**

 **”Стратегическое планирование в банке”.**

 руководитель: Хабаров В.И.

**Москва 1996**

**План:**

**Введение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3**

1. **Сущность стратегического планирования \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_4-7**

**2. Система стратегического планирования в банке \_\_\_\_\_8-22**

**3.Содержание стратегического плана \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_23-27**

**4.Стратегическое планирование в России \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_28-29**

**Заключение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_30**

**Список литературы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_31**

**Введение.**

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора це­лей организации и путей их достижения. 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 обстановки в на­шей стране, можно отметить, что стратегическое планирова­ние становится все более актуальным для российских банков, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными банками.

**1.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.

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).

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.

**2.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 (схема “элементы системы стратегического планирования”).

Она полностью включает ***систему планов***, ***процесс планирования***, ***подсистему управления планированием*** и частично — три других элемента: ***подсистемы организационного обеспечения***, ***информационного обеспечения*** и ***принятия решений***.



 схема: “элементы системы стратегического планирования”

***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.

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.

Слишком часто это — единственный этап, который более или менее эффективно выполняется в банках, стремящихся наладить планирование.

*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.

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.

Схематично показать содержание базы данных ее связь с элементами процесса планирования, а также с различными источниками плановой информации можно следующим образом (схема “Информационная основа стратегического планирования”).



схема “Информационная основа стратегического планирования”

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?

***Подсистема организационного обеспечения.*** Функции стратегического планирования могут по–разному распределяться между подразделениями банка, в различных сочетаниях формируя один из следующих профилей:

1. Сильная центральная служба планирования, разрабатывающая долгосрочные стратегии.
2. Центральная служба планирования, обеспечивающая долгосрочное планирование путем оказания помощи организационным подразделениям, участвующим в планировании.
3. 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.

***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.

**3. 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.

Вот как Сберегательный банк России определяет свою миссию: содействие социально-экономическому развитию страны и благосостоянию обслуживаемого им населения путем предоставления качественных банковских услуг на розничном сегменте рынка.

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 измеримотстью

 - ориентацией во времени

 - достижимостью.

Например, главной стратегической целью деятельности Сберегательного банка является упрочение достигнутых им позиций универсального коммерческого банка, сохраняющего специализацию и лидерство на розничном рынке банковских услуг, активно расширяющего свое присутствие на других секторах рынка при минимизации рисков, адекватно условиям рыночной экономики и занимающего достойное место в международных рейтингах крупнейших кредитных институтов мира.

**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.

**4.Стратегическое планирование в России.**

Сделать реальный анализ практики стратегического планирования российских коммерческих банков, к сожалению, крайне сложно, так как, такое планирование только начинает внедряться. Вместе с тем, стратегические подходы в развитии банковского сектора нашей экономики в самое последнее время стали серьезно изменяться. Экспансия, лежавшая в основе стратегии развития крупных российских банков, заменяется ориентацией на укрепление позиций посредством решения внутренних проблем. Имеются в виду изменения в кредитном портфеле, трансформация организационных структур в соответствии с новыми задачами, отказ от клиентуры, которая не вписывается в новую стратегию банка.

Сошлюсь на стратегию развития на 1995-1996 гг., разработанную Инкомбанком. Основные ее особенности: отказ от дальнейшей экспансии; стратегия развития вширь заменяется стратегией развития вглубь. Инкомбанк предполагает перестройку структуры активов, намечается использование новых возможностей для размещения средств, прежде всего на отечественном и международном рынках ценных бумаг.

Инкомбанк планирует преобразовать кредитный портфель за счет существенного сокращения удельного веса рискованных кредитов. Предполагается географическая диверсификация активов для сбалансирования политических аспектов риска. Система принимаемых мер должна укрепить позиции банка в соответствии с международными стандартами на основе Базельской конвенции. Намечено также преобразование организационной структуры Инкомбанка с целью отхода от жесткого централизованного иерархического подхода.

В пассивных операциях стремление привлечь максимально возможное количество клиентов заменяется серьезным анализом клиентской базы, выявлением перспективных групп партнеров, на которых и будет сделана ставка. Речь идет о крупных и средних корпорациях, состоятельных частных клиентах. В стратегии развития Инкомбанка намечено формирование серьезной основы для сотрудничества с международными финансовыми организациями. Запланированы ограничения в развитии сети филиалов исходя из их экономической целесообразности.

Пример Инкомбанка свидетельствует о новых тенденциях в развитии российских коммерческих банков, направленных на укрепление рыночных позиций, преобразование всей деятельности на основе международных стандартов и требовантй.

**Заключение.**

Стратегическое планирование — это то звено, ухватившись за которое можно вытянуть всю банковскую цепь России, 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.

**Список литературы:**

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

 Уткин Э.А. / Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков. —М.1996

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

 Деньги и кредит №9, 1996