

Ieteikumi par stratēģijas dokumenta tvērumu un kvalitāti, stratēģijas noteikšanas un tās pārvaldības procesu

Ikvienu uzņēmumu – arī finanšu iestādes – veiksmīgas darbības pamatā ir kvalitatīva, pārdomāta biznesa stratēģija. Pamatprasības stratēģijas dokumenta saturam ir noteiktas Finanšu un kapitāla tirgus komisijas 2020. gada 1. decembra normatīvajos noteikumos Nr. 227 "Iekšējās kontroles sistēmas izveides normatīvie noteikumi" ([IKSINN](#)). Lai atbalstītu kredītiestādes šā nozīmīgā dokumenta izstrādē, Latvijas Banka ir sagatavojusi ieteikumus, kas izklāsta būtiskāko attiecībā uz stratēģijas dokumenta tvērumu un kvalitāti, kā arī stratēģijas noteikšanas un tās pārvaldības procesu.

Attēlā ilustrēti trīs būtiskākie virzieni, kurus ieteicams ņemt vērā, izstrādājot stratēģijas dokumentu.



Latvijas Republikā reģistrēta kredītiestāde stratēģijā nosaka tās stratēģiskos mērķus un atbilstīgu rīcības plānu, kā kredītiestāde sasniegs savus mērķus un konkurēs tirgū. Stratēģijas noteikšana ir nozīmīgs process, kas ietver uzņēmējdarbības vides un pieejamo resursu analīzi, stipro un vājo pušu, iespēju un draudu noteikšanu. Būtiski ir arī regulāri pārskatīt un pielāgot stratēģiju, ņemot vērā tirgus dinamiku un kredītiestādes specifiku. Kredītiestāde nosaka un izstrādā stratēģiju vismaz triju gadu periodam un regulāri novērtē nepieciešamību tās pārskatīšanai. Stratēģijas dokuments ir izstrādāts profesionālā stilā, pamatojoties uz datu analīzes rezultātiem, un tajā atspoguļotas arī kredītiestādes misija, vīzija un vērtības.

Pārvaldība

Riski, kurus kredītiestāde vēlas uzņemt

Kredītiestāde nodrošina, ka tās stratēģija ir integrēta kopējā risku pārvaldības ietvarā un attiecīgi saskaņota ar iekšējiem stratēģiskajiem un normatīvajiem dokumentiem.

Neatņemama stratēģijas sastāvdaļa ir risku stratēģija, kas aptver visus kredītiestādei būtiskos riskus, riskus, kurus iestāde vēlas uzņemt (*risk appetite*), pieļaujamo risku līmeni (*risk tolerance*) un galējo iespējamo risku līmeni, kuru iestāde spēj segt ar tai pieejamajiem resursiem (*risk capacity*), kā arī citu nozīmīgu informāciju¹ (to nosaka arī IKSINN 10.2. punkts). Risku stratēģija var tikt izstrādāta arī kā atsevišķs dokuments, tādā gadījumā stratēģijā ietverot atsauci uz šo dokumentu, nodrošinot iespēju stratēģijas lasītājam iegūt pilnīgu informāciju.

Atbilstoši IKSINN 10.3. punkta prasībām stratēģijas dokumentā jāietver arī kapitāla pietiekamības uzturēšanas stratēģija, kurā jānosaka vismaz ar kredītiestādes plānoto darbību saistīto risku segšanai nepieciešamā kapitāla apmērs, vēlamais kapitāla līmenis (kapitāla pietiekamības mērķi) un tā sasniegšanas plāns, kapitāla palielināšanas avoti, paredzami izdevumi papildu kapitāla piesaistīšanai, kapitāla pietiekamību regulējošo prasību ievērošanas nodrošināšanas plāns un kapitāla pietiekamības uzturēšanas plāns ārkārtas gadījumos.

¹ Atsevišķiem riskiem ārējie normatīvie akti nosaka minimālās prasības stratēģijas dokumentā iekļaujamai informācijai, piemēram, kredītriska stratēģijas prasības nosaka Latvijas Bankas 2023. gada 18. decembra noteikumu Nr. 265 "Kredītriska pārvaldīšanas noteikumi" 2. nodaļa. Tirgus dalībniekiem primāri jāņem vērā ārējo normatīvo aktu prasības.

Kredītiestādēm, kuru ienākumus nenesošo kredītu (INK jeb NPL) rādītājs atbilstoši Eiropas Banku iestādes metodoloģijai pārsniedz 5 % (t. s. *high-NPL* kredītiestādes), ir pienākums izstrādāt arī INK pārvaldības stratēģiju un stratēģijas ieviešanas plānu (detalizētas prasības aprakstītas Latvijas Bankas 2023. gada 18. decembra noteikumu Nr. 265 "Kredītriska pārvaldīšanas noteikumi" 9. sadaļā). Kredītiestādei jānodrošina, lai INK pārvaldības stratēģija būtu saskaņota ar stratēģiju kopumā, kā arī ar kredītiestādes:

- kapitāla un likviditātes pietiekamības novērtēšanas procesu (*ICAAP* un *ILAAP*);
- riskiem, kādus kredītiestāde kopumā vēlas uzņemt, lai sasniegtu savus stratēģiskos mērķus (*risk appetite*);
- darbības atjaunošanas plānu;
- kredītiestādes atalgojuma politiku un budžetu, ņemot vērā potenciālos zaudējumus, kas varētu rasties INK atgūšanas procesā.

Risku kultūra

Kredītiestādes vadībai jāveicina risku kultūras integrācija risku pārvaldībā un kredītiestādes stratēģijā. Tai jānodrošina arī sistemātiska uzraudzība un jānovērtē kredītiestādes risku kultūra, kā arī jāapzina jomas, kurās ir trūkumi vai bažas, un proaktīvi jārisina atklātās problēmas. Ja kredītiestādes risku kultūrā ir identificēti trūkumi (piemēram, prakse, uzvedība un attieksme, kas stratēģijai rada reputācijas, likumības, atbilstības riskus un nav saskaņota ar kredītiestādes pamatvērtībām), jāvērtē, kā tas var ietekmēt stratēģijas ilgtspēju. Kredītiestādes risku kultūrai jāatbalsta tās ilgtspēja un jābūt aprakstītai kredītiestādes stratēģijā.

Uzraudzība, vadības iesaiste un informēšana

Kredītiestāde izstrādā stratēģiju, ietverot arī visas biznesa līnijas un grupas uzņēmumus. Vienlaikus kredītiestādei jāpārlicinās, ka tās biznesa līniju mērķi ir savstarpēji saistīti, nodrošinot vienotu pieeju grupas līmenī. Lai to īstenotu, kredītiestāde identificē tās pašreizējo biznesa modeli un nosaka biznesa modeļa dzīvotspējas un ilgtspējas nodrošināšanai būtiskos darbības virzienus vai veidus, produktus, pakalpojumus, tirgus, ģeogrāfiskos reģionus, tautsaimniecības nozares, meitas sabiedrības vai filiāles, kā arī to, vai kas palielina vai var palielināt kredītiestādes pakļautību esošiem vai varbūtējiem riskiem. Kredītiestāde būtiskuma noteikšanai var izmantot dažādus rādītājus, piemēram, darbības veids ir būtisks, ja tas rada vismaz 10 % no kredītiestādes peļņas vai ienākumiem, vai kopējiem aktīviem, kopējās riska darījumu vērtības u. tml. Kredītiestāde var noteikt zemāku būtiskuma kvantitatīvo rādītāju, bet jebkurā gadījumā šim rādītājam ir jābūt pamatotam.

Gan stratēģijas noteikšanas, gan izstrādes gaitā, gan arī pēc tās apstiprināšanas (t. sk. izpildes kontroles procesa ietvaros) kredītiestāde nodrošina savlaicīgu un pilnīgu informācijas apmaiņu starp biznesa līnijām, kā arī starp grupas uzņēmumiem.

Stratēģijas noteikšanā un izstrādē būtiska loma ir kredītiestādes vadības iesaistei. Kredītiestādes valde un padome iesaistās stratēģijas noteikšanas procesā, nodrošinot kredītiestādē *tone from the top* pieeju, kā arī to, ka diskusijas par stratēģijas noteikšanu, izstrādi un apstiprināšanu ir atbilstoši atspoguļotas valdes un padomes sēžu protokolos.

Ne mazāk nozīmīga kā stratēģijas noteikšana, izstrāde un apstiprināšana ir tās īstenošana, kā arī izpildes kontrole, kur būtiska ir kredītiestādes vadības iesaiste. Kredītiestāde izstrādā tādu pārvaldības procesu, kas paredz regulāru vadības informēšanu par stratēģijas izpildes virzību, lai kredītiestādes vadība spētu laikus identificēt iespējamus izaicinājumus un atbilstoši rīkoties. Kredītiestādes vadības informācijas sistēma nodrošina regulāru, precīzu un savlaicīgu stratēģijas izpildes novērtēšanu pietiekamā detalizācijas pakāpē, uzraudzību un ziņošanu (biznesa līniju, produktu, grupas uzņēmumu līmenī), kā arī vajadzības gadījumā – savlaicīgu pārmaiņu veikšanu kredītiestādes vadības informācijas sistēmā.

Stratēģijas izpildes virzības uzraudzība jāīsteno pietiekami detalizēti, lai kredītiestādes vadība spētu novērtēt finanšu rādītāju izpildi gan izplatīšanas kanālos, gan klientu segmentos, gan biznesa līnijās, gan produktu dalījumā, kā arī lai identificētu un attiecīgi pamatotu būtiskās novirzes no vadības apstiprinātajām finanšu prognozēm. Uzraudzība jānodrošina gan stratēģijai kopumā, gan tās apakšsadaļām vai saistītajiem dokumentiem (piemēram, risku stratēģijai, INK pārvaldības stratēģijai, ilgtspējas stratēģijai utt.). Laikus jāveido atbilstošs pārvaldības ietvars, nosakot atbildīgās personas, ziņošanas kārtību un periodiskumu, kā arī plānojot nepieciešamo rīku un/vai risinājumu izstrādi (veidlapas, pārskatu formas, sistēmas risinājumi u. tml.).

Papildu, lai veicinātu finanšu pakalpojumu pieejamību un to ērtu un caurspīdīgu izmantošanu klientiem un mazinātu gadījumus, kad kredītiestādei jāatsaka sadarbība ar potenciālu klientu tā neatbilstības kredītiestādes stratēģijai, kredītiestāde savā mājaslapā publicē informāciju par potenciālo klientu mērķa segmentiem, īpaši ja tajos ietilpst specifiski klientu segmenti vai saimnieciskās darbības nozares. Šādas informācijas pieejamība veicinās klientu informētību un tiem būs iespēja uzreiz vērsties pie kredītiestādes, kura nodrošina attiecīgo pakalpojumu.

Stratēģijas noteikšanas process un vadības iespējas

Kredītiestādes stratēģijā ietver visu ar to saistīto iekšējo normatīvo dokumentu sarakstu un norāda visus dokumentus, kas ir izstrādāti, lai atbalstītu stratēģijā noteikto mērķu un uzdevumu sasniegšanu. Sarakstā ietver dokumentu nosaukumus, norādes par sagatavošanas vai veikto grozījumu datumu, par dokumentu izstrādi atbildīgās struktūrvienības vai darbiniekus un pievieno saites uz dokumentiem. Saraksta mērķis ir nodrošināt skaidru un vienotu stratēģijas īstenošanas pamatu un pārskatāmību.

Ar kredītiestādes stratēģiju saistītos iekšējos normatīvos dokumentus regulāri pārskata un aktualizē, lai nodrošinātu to atbilstību kredītiestādes mērķiem, vajadzībām un izaicinājumiem. Pārskatīšanas un aktualizēšanas procesā iesaista par stratēģijas īstenošanu, t. sk. uzraudzību, atbildīgos darbiniekus, kā arī ņem vērā iekšējo un ārējo kredītiestādes darbības procesu pārmaiņas un regulējošo normatīvo aktu grozījumus.

Kredītiestādēm līdzīgi kā ICAAP pārskatā, arī stratēģijas dokumentā ieteicams iekļaut aprakstu (*Reader's manual*), kurā norādīti visi ar stratēģiju saistītie dokumenti un ietverts visaptverošs kopsavilkums par stratēģijā veiktajām pārmaiņām.

Kredītiestādes stratēģijas un budžeta noteikšanas un izstrādes process ir skaidri aprakstīts tās iekšējos normatīvajos dokumentos, kuri ietver stratēģiskos mērķus, prioritātes, rīcības plānus un nepieciešamos resursus, par izpildi atbildīgās personas un sasniedzamo rezultātu novērtēšanas kritērijus. Stratēģijas un budžeta noteikšanas un izstrādes procesi ir cieši saistīti ar kredītiestādes misiju, vīziju un vērtībām, kā arī ar ārējo vidi un iespējām. Budžeta un stratēģijas noteikšanas un izstrādes procesi tiek regulāri pārskatīti un pilnveidoti, lai nodrošinātu kredītiestādes ilgspējīgu attīstību un efektivitāti.

Biznesa vide (darbības mērķi, konkurences vide, plānotais finansiālais stāvoklis, darbības veidi, mērķa tirgi)

Stratēģijā ir noteikti darbības mērķi, kas atbilst kredītiestādes vīzijai un misijai. Tie ietver plānoto finansiālo stāvokli, kas balstās uz reālistisku, pamatotu un izmērāmu prognozi, darbības veidus, kas nodrošina efektīvu un kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu, mērķa tirgus, kas atspoguļo bankas konkurētspēju un potenciālu, un mērķa un/vai jaunus produktus, kas atbilst klientu vajadzībām un prasībām.

Stratēģijā ietver faktoros, kuri ietekmē biznesa vides nākotnes perspektīvas, piemēram, tehnoloģisko attīstību, tirgus pieprasījumu, konkurenci, regulējuma pārmaiņas.

Stratēģijā apraksta un ietver analīzes rezultātus par kredītiestādes stiprajām un vājajām pusēm, iespējām un draudiem (*SWOT*), ņemot vērā šādus aspektus:

- plānoto finansiālo stāvokli, kas atspoguļo kredītiestādes pelnītspēju, likviditāti un kapitāla pietiekamību;
- darbības veidus, kas raksturo kredītiestādes specializāciju un pakalpojumu klāstu;
- mērķa tirgus, kas nosaka kredītiestādes potenciālo klientu segmentus un to vajadzības;
- mērķa un/vai jaunus produktus, kas atbilst kredītiestādes stratēģiskajai nišai un nodrošina tās konkurētspēju. Stratēģijas dokumentā ietver vismaz šādus plānoto finansiālo stāvokli raksturojošos rādītājus:
 - pelnītspēju noteicošos faktoros, ienākumu struktūru, izmaksu struktūru, uzkrājumus aktīvu vērtības samazinājumam;
 - galvenos rādītājus, piemēram, izmaksu attiecību pret ienākumiem, kredītu kvalitātes pasliktināšanos, neto procentu ienākumu maržu, kā arī to risku līmeni, kurus kredītiestāde uzņēmusies šo rādītāju sasniegšanai, un tā atbilstību pieļaujamam risku līmenim;
 - koncentrāciju, piemēram, klientu, ģeogrāfisko reģionu, tautsaimniecības nozaru dalījumā;
 - aktīvu struktūru, pasīvu, t. sk. kapitāla, struktūru, finansējuma struktūru, kopējās riska darījumu vērtības un pašu kapitāla pārmaiņas;
 - galvenos rādītājus, piemēram, pašu kapitāla atdevi, aktīvu atdevi, kapitāla pietiekamības rādītājus, aktīvu un pasīvu nesabalansētību, un to risku līmeni, kurus kredītiestāde uzņēmusies šo rādītāju sasniegšanai, un tā atbilstību pieļaujamajam risku līmenim.

Papildu attīstības stratēģijā apraksta un ietver konkurences vides analīzes rezultātus, kurā kredītiestāde plāno īstenot savus stratēģiskos mērķus, norādot arī konkurentu izvēles parametrus un pamatojumu.

Stratēģijas noteikšanas process un darbības efektivitātes rādītāji

Stratēģijas noteikšanas un pārskatīšanas procesā būtiska ir kredītiestādes biznesa līniju un grupas uzņēmumu iesaiste, līdzdalība un mijiedarbība, veicinot saskaņotu pieeju, nodrošinot nepieciešamos resursus un nosakot atbilstošus fokusus efektīvākai stratēģisko mērķu sasniegšanai, tādējādi sekmējot ilgspējīgu uzņēmējdarbību.

Stratēģiskie mērķi ir jāizsaka kvantificējamus, izsekojamus un sistemātiskus darbības efektivitātes rādītājos (*key performance indicator*; KPI), sniedzot iespēju kredītiestādei konsekventi novērtēt galvenos peļņas un riska faktorus, kā arī attīstības virzību stratēģisko mērķu sasniegšanai, nepieciešamības gadījumā pārskatot un pielāgojot stratēģiju, kā arī īstenojot uzlabojumus saistītajos procesos, lai sasniegtu kredītiestādes ilgtermiņa mērķus. Vienlaikus kredītiestādei jāgūst pārliecība, ka tās noteiktie darbības efektivitātes rādītāji stratēģisko mērķu izpildes novērtēšanai un uzraudzībai attiecas uz visiem darbības līmeņiem, klientu segmentiem, izplatīšanas kanāliem, kaskadējot tos uz grupas uzņēmumu, biznesa līniju un struktūrvienību mērķiem un atbilstoši ieviešot rīcības un pasākumu plānus.

Stratēģijas novērtēšana ir būtisks stratēģiskās plānošanas cikla posms, kurā analizē, kāds ir mērķu sasniegšanas progress un izstrādā rekomendācijas nākamajam stratēģijas darbības periodam. Šajā posmā konstatē, kādas ir pozitīvās vai negatīvās atkāpes no iepriekš plānotās rīcības un to iemesli, un izstrādā ieteikumus turpmākai darbībai. Jaunās stratēģijas plānošana, izlaižot novērtēšanas un rekomendāciju izstrādes posmu, rada nekonsekventas un nepārdomātas stratēģiskās plānošanas risku, vājinot kredītiestādes sniegumu nākotnē. Lai nodrošinātu stratēģisko mērķu sasniegšanas uzraudzību, svarīgi ir izstrādāt darbības efektivitātes rādītāju izpildes kontroles ietvaru, t. i., tehniskus risinājumus izvēlēto mērķa rādītāju uzskaitēi un uzraudzībai, kā arī noteikt kredītiestādes vadības – padomes, valdes, atsevišķu komiteju – iesaisti stratēģijas izpildes kontrolē (biežums, forma, atbildība). Pamatojoties uz kvalitatīvi izstrādātu rīcības plānu, stabili rādītāji un mērķi nodrošina iekšējo fokusu un disciplīnu, vienlaikus palīdzot ieinteresētajām personām (klientiem, darbiniekiem, akcionāriem, uzraudzības iestādei) izsekot stratēģisko mērķu izpildes progresam. Stratēģijas izpildes uzraudzībā nepieciešama regulāra mērķu un pasākumu pārskatīšana, lai nodrošinātu, ka tie joprojām atbilst noteikto mērķu sasniegšanai un rīcības plāna īstenošanai.

Jutīguma un scenāriju analīze

Kredītiestādes stratēģija ietver iespējamo darbības atbilstības scenāriju analīzi un novērtējumu, ko var ietekmēt dažādi ārējie apstākļi un notikumi, ņemot vērā apstākļus valstīs, kurās kredītiestāde veic vai plāno veikt darbību, tostarp:

- makroekonomiskos rādītājus (piemēram, iekšzemes kopproduktu, bezdarba līmeni, darba algas pieaugumu, inflāciju, īstermiņa un ilgtermiņa procentu likmes, mājokļa cenu indeksu u. c.) dažādos apstākļu un notikumu attīstības scenārijos;
- kredītiestādes darbību ietekmējošo nozaru iespējamās attīstības tendences (piemēram, mājokļu hipotekāro aizdevumu tirgu, izaugsmi, tehnoloģijās balstītu (*FinTech*) attīstību u. c.);
- iespējamus grozījumus likumos, noteikumos un standartos;
- konkurentu darbības;
- citus faktorus, kas var būtiski ietekmēt kredītiestādes mērķu sasniegšanu (piemēram, klientu uzvedības pārmaiņas, tehnoloģiju attīstības tendences, ārpalpojumu sniedzēju (*third party providers*) un starpnieku (*intermediaries*) ietekmi u. c.);
- iekšējo faktoru, piemēram, informācijas sistēmu kvalitātes un resursu kapacitātes, ietekmes analīzi;
- attiecību ar klientiem, piegādātājiem un partneriem stipruma, piemēram, zīmola atpazīstamības, klientu lojalitātes, partnerības efektivitātes, ietekmes analīzi;
- priekšrocību konkurences jomā, piemēram, informācijas sistēmu kvalitātes, produktu vai pakalpojumu piedāvājuma, uzņēmējdarbības mēroga, ietekmes analīzi.

Bāzes scenārijs ir balstīts uz kredītiestādes faktiskajiem uzņēmējdarbības plāniem. Papildus bāzes scenārijam stratēģija ietver arī negatīvo kredītiestādes attīstības scenāriju, kas gaidāms nelabvēlīgas kredītiestādes un/vai finanšu sektora situācijas gadījumā.

Stratēģijas izpildes spējas novērtējums

Stratēģijā ir aprakstīti būtiskie riski, notikumi un apstākļi, kas varētu apdraudēt tās īstenošanu. Tie ietver tirgus svārstības, konkurentu darbības, tehnoloģiskās pārmaiņas, regulatīvos ierobežojumus un cilvēkresursu pārvaldību, bet neaprobežojas ar minēto. Stratēģijas izpildes spējas novērtējums ietver analīzi par:

- plānoto finansiālo stāvokli;

- darbības veidu (kreditēšanu, depozītu, maksājumu, investīciju pārvaldīšanas un citus finanšu pakalpojumus, klientu apkalpošanu);
- mērķa tirgiem (gan esošie, gan jaunie tirgi, kur gaidāms pieprasījums pēc kredītiestādes produktiem un pakalpojumiem);
- mērķa un/vai jauniem produktiem (atbilst tirgus vajadzībām un nodrošina konkurētspēju un diferencēšanos);
- procesu efektīvizēšanu un inovatīviem risinājumiem.

Sasaiste ar citām kredītiestādes stratēģijām

Stratēģija ietver informāciju un atsauces uz iekšējiem dokumentiem, to skaitā uz Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un prolifērācijas finansēšanas riska pārvaldīšanas stratēģiju, nepieciešamā finansējuma piesaistīšanas stratēģiju, IT stratēģiju, biznesa atbalsta funkciju (grāmatvedības, ārpakalpojumu u. c.) stratēģiju, mārketinga stratēģiju, cilvēkresursu stratēģiju un ilgtspējas stratēģiju (ja tie izstrādāti kā atsevišķi dokumenti un nav ietverti stratēģijā).

Stratēģijā ietver resursu pietiekamības novērtējumu, kas balstīts uz dažādiem scenārijiem un pieņēmumiem. Resursu pietiekamības novērtējums aptver cilvēkresursus, IT resursus, administratīvās izmaksas, ārpakalpojumus, izplatīšanas kanālu skaitu un veidus, kā arī citus būtiskus faktorus. Resursu pietiekamības novērtējums ir svarīgs instruments, lai nodrošinātu stratēģijas īstenošanu un ilgtspēju.

Resursu pietiekamības novērtējuma rezultātus iekļauj finanšu plānā. Tas ir svarīgs faktors, kas ietekmē kredītiestādes darbības efektivitāti un ilgtspēju. Resursu pietiekamības novērtējums ļauj noteikt resursu pietiekamību un to kvalitāti, lai sasniegtu mērķus. Finanšu plānā paredz nepieciešamos pasākumus, lai nodrošinātu resursu pietiekamību, piemēram, nepieciešamo resursu palielinājumu, nepieciešamo finansējumu, ārpakalpojumu apjoma pārmaiņas utt. Norāda arī, kādi ir resursu pietiekamības novērtējuma riski un iespējamie ietaupījumi.

Kvalitāte un kopējais riska līmenis

Pārredzamība un detalizācija

Kredītiestādes stratēģija ietver pietiekami detalizētu un pamatotu finanšu plānu, kas atklāj informāciju par resursiem, nepieciešamajiem ieguldījumiem, kā arī gaidāmajām ienākumu un izdevumu struktūrām. Vienlaikus, kredītiestādei jānodrošina visaptverošs noteikto pieņēmumu apraksts, uz kā pamata izstrādāts finanšu plāns, kas ietver makroekonomiskos rādītājus, tirgus prognozes, pieprasījuma tendences u. c.

Pārskatīšana

Kredītiestāde nodrošina stratēģijas pārskatīšanu atbilstoši iekšējos normatīvajos dokumentos noteiktajam, ievērojot termiņus, regularitāti, tvērumu utt. Stratēģijas īstenošanas virzību kredītiestāde vērtē regulāri, lai laikus identificētu un novērstu jaunus riskus, kā arī pielāgotos mainīgajai ārējai videi.

Stratēģijā apkopo veiktās pārmaiņas salīdzinājumā ar iepriekšējo versiju. Labā prakse paredz iekļaut kopsavilkumu par būtiskajām pārmaiņām, kuras saistītas ar finanšu plānu.

Ambīcijas un to pamatotība

Kredītiestāde tās stratēģijas dokumentā analizē pašreizējā biznesa modeļa darbības rezultātus un to risku līmeni, kurus tā uzņēmusies šo rezultātu sasniegšanai, un šo risku atbilstību stratēģijā pēdējo triju gadu periodā noteiktajam. Kredītiestāde arī analizē kārtējā darbības gada faktisko rezultātu izpildes atbilstību plānotajam, ietverot finanšu pārskatos (peļņas vai zaudējumu aprēķinā, bilancē) iekļautās informācijas kvantitatīvu analīzi.

Stratēģijas dokuments ietver arī plānoto stratēģisko mērķu analīzi atbilstoši pašreizējā biznesa modeļa kvalitatīvajiem un kvantitatīvajiem darbības rezultātiem, kā arī to izpildes spējas analīzi, ņemot vērā kredītiestādes gūto pieredzi attiecībā uz pēdējo triju gadu stratēģijās noteiktā sasniegšanu, kā arī noteiktās stratēģijas sarežģītību un tajā ietverto mērķu lielumu salīdzinājumā ar pašreizējo biznesa modeli.

Ja saskaņā ar stratēģiju ir paredzētas būtiskas izmaiņas pašreizējā kredītiestādes biznesa modelī, stratēģijas dokumentā analizē, vai kredītiestādes darbības un vadības iespējas atbalsta paredzēto pārveidi, kāda ir sagaidāmā kredītiestādes rīcība, pasākumu plāns attiecībā uz būtiskākajiem notikumiem un tendencēm, lai nodrošinātu ilgtspējīgu kredītiestādes darbību.