

АЛГОРИТМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БАНКА

BANK STRATEGIC DEVELOPMENT ALGORITHM

Н. Г. Коростелев,
аспирант

Разработку стратегического плана развития банка следует вести с использованием сетевого подхода. Детально анализируются основные элементы сетевого подхода, позволяющие учитывать многосторонность банковской деятельности. Выделены преимущества и недостатки сетевого подхода. Определены особенности внедрения сетевого подхода в деятельность банковского учреждения путем разработки сетевой модели. Сформулирован алгоритм разработки сетевой модели. В процессе реализации сетевого подхода при планировании развития банка необходимо использовать системный анализ, следуя его основным этапам.

Bank development strategic plan should be made on the basis of the network-based approach. Analyzed in detail are main elements of the network-based approach that make it possible to take into account multi-layer banking activities. Benefits and disadvantages of the network-based approach are discussed. Specific features of introduction of the network-based approach to banking institutions through network model development are determined. Network model development algorithm is brought about. While implementing the network-based approach for bank development planning, system analysis should be used stage-by-stage.

Le plan stratégique du développement de banque doit être arrêté en base d'approche de fillet. On examine les éléments principaux d'approche de fillet qui fait possible de prendre en consideration le caractère à plusieurs niveaux d'activité bancaire. On décrit les avantages et les fautes d'approche de fillet. Il y a des traits spécifiques d'application d'approche de fillet aux institutions bancaires par le développement des modèles de fillet. On cite l'algorithme du développement de modèle de fillet. Au cours d'application d'approche de fillet à la planification du développement de banque l'examen systématique doit être usée étape à étape.

Strategische Bankentwicklungsplan soll aufgrund des Netzzutritts entworfen werden. Man erörtert Hauptelemente des Netzzutritts die es möglich machen, den vielschichtigen Banktätigkeitscharakter in Anspruch nehmen. Man beschreibt Vor- und Nachteile des Netzzutritts. Es gibt Besonderheiten der Einwendung des Netzzutritts für Bankinstitutionen durch Erarbeitung der Netzmodelle. Netzmodellausarbeitungsalgorithmus ist erörtert. Im Laufe der Verwendung des Netzzutritts zur Bankentwicklungsplanung, etappenweise Systemanalyse soll geübt werden.

Ключевые слова: банк, сетевой подход, системный анализ, план, сетевая модель, информационное обеспечение, информационные технологии, риск.

Key words: bank, network approach, system analysis, plan, network model, information provision, information technology, risk.

Mots clefs: banque, approche de fillet, examination systématique, plan, modèle de fillet, approvisionnement informatique, technologies informatiques, risque.

Schlüsselwörter: Bank, Netzzutritt, Systemanalyse, Plan, Netzmodelle, Informationsversicherung, Informationstechnologie, Risiko.

Внедрение новых видов банковских услуг, рост конкуренции и глобализация банковской деятельности ставят ряд задач, касающихся последующего эффективного функционирования как банковской системы в целом, так и отдельных банков. Основной составляющей финансового менеджмента в коммерческом банке является планирование, которое включает в себя анализ и прогнозирование будущего состояния учреждения с точки зрения внутренних и внешних экономических показателей. Необходимо отметить, что на сегодняшний день процесс планирования характеризуется большой степенью неопределенности в изменениях различных экзогенных и эндогенных параметров экономической системы, не всегда поддающихся учету и описанию [8]. В этих условиях актуализируется проблема разработки методики планирования будущей деятельности коммерческого банка, которая позволяет принимать адекватные решения в условиях априорной неопределенности относительно развития экономических процессов. Особую остроту проблема совершенствования планирования приобретает во время кризиса и в посткризисный период. Однако, как показывают исследования, российские коммерческие банки уделяют больше внимания организационным вопросам маркетинговой деятельности, нежели развитию

инструментов планирования, и совмещают процесс сбора информации о рынке со своей сбытовой деятельностью. Достаточно редко менеджеры рассматривают плановый подход в качестве идеала, к которому они должны стремиться. Большинство коммерческих банков на сегодня используют интуитивные методы планирования, обосновывая это особенностями функционирования в условиях турбулентной окружающей среды [5].

Было бы несправедливо отметить, что вопросам финансового планирования развития коммерческих банков в России уделяется недостаточно внимания. Проблема прогнозирования показателей деятельности банков нашла свое отражение в работах Басовского Л.Е., Бурдо А.И., Каплан А., Кремера Н. Ш., Макаренко Т.И., Тихонова Э.Я., Апатова Н.В., Нонака И., Пенькова И.В., Мазура И.И., Шапиро В.Д., Чумака Л.Ф., Захарова И.В. и др. Тем не менее, вопрос, касающийся применения методов и моделей для определения будущих финансовых параметров деятельности банков, еще не является решенным в полной мере.

Незаслуженно мало уделяется внимания возможностям применения сетевого планирования в деятельности банка, хотя сетевое планирование по-

звоняет устанавливать взаимосвязь планируемых мероприятий и получаемых результатов, более точно рассчитывать план, а также своевременно осуществлять его корректировку [2]. Дополнительных наработок требуют вопросы, связанные с технологиями, благодаря которым сетевое планирование может использоваться в банках. Кроме того, дальнейшие исследования должны пойти по пути анализа рисков, связанных с проникновением сетевых структур в банковский сектор.

Исходя из этого, целью настоящего исследования является изучение возможностей и особенностей применения сетевого подхода в плановой деятельности банка, анализ этапов внедрения сетевого планирования, обоснование алгоритма построения сетевой модели в банке.

Планирование – это процесс формирования планов на основе анализа тенденций и закономерностей развития объекта или процесса. Поэтому необходимым условием принятия эффективных управленческих решений, связанных с дальнейшим развитием банка, является не только констатация существующего уровня финансового состояния и финансовых результатов, но и ограждение от возникновения проблем в деятельности банка в будущем. Часто при планировании развития коммерческого банка управляющие лица сталкиваются со значительными трудностями, особенно в процессе прогнозирования нескольких направлений деятельности финансового института, которые связаны с распределением общих ограниченных ресурсов, неопределенностью в сроках и конечных результатах различных проектов. Сложности также возникают в связи с предельными уровнями ресурсов, требуемых для выполнения как отдельных работ, так и деятельности банка в целом [9]. В данном контексте, считаем уместным деятельность банка определить как мультипроектную.

Планирование развития коммерческого банка путем распределения ресурсов и работы в условиях неопределенности и наличия ограничений на ресурсы является оптимизационной задачей априори. По оценке специалистов, насчитывается более 100 методов планирования, хотя число базовых методов прогнозтики, которые в тех или иных вариациях повторяются в различных методах, значительно меньше. Лишь немногие инструменты направлены на решение задачи в условиях неопределенных длительностей работ или ситуаций, в которых существует возможность влиять на вероятностное распределение длительностей путей перераспределения ресурсов [10].

В противовес стандартным моделям, которые основываются на использовании правил приоритета в процессе составления планов будущей деятельности банка и не рассчитаны на мультипроектную деятельность, предлагаем использовать сетевой подход (network method of planning and control),

позволяющий учитывать многослойность банковской деятельности.

Первый слой – это процессы, направленные на формирование ресурсного потенциала коммерческого банка, создание и развитие технической и информационной инфраструктуры.

Второй слой – это процессы, создающие продукты и услуги массового потребления.

Третий слой образуют процессы, создающие продукты и услуги для индивидуального пользования.

Четвертый слой составляют клиенты банка, потребители банковских услуг, которые выступают основой функционирования всей информационной-экономической системы банка.

Сущность сетевого подхода состоит в составлении логико-математической модели управляемого объекта в виде сетевого графика или модели, находящейся в памяти ЭВМ, в которой отражается взаимосвязь и длительность определенного комплекса работ [3]. Применение сетевого подхода в процессе планирования развития коммерческого банка предполагает представление финансового института в виде совокупности нескольких узлов, образующих сеть. Материальные, финансовые и информационные ресурсы, проходя по определенным путям в такой сети, преобразуются в конечную потребительскую стоимость. Модель цепочек создания стоимости можно рассматривать как модель сетей создания стоимости. Формирование отдельных узлов создания банковских продуктов и услуг идет в такой сети по «пути наименьшего сопротивления», то есть по пути наименьших затрат на формирование наибольшей потребительской стоимости.

Таким образом, использование сетевого подхода в процессе разработки стратегического плана развития банка позволяет:

- формировать календарный план реализации определенного комплекса мероприятий и операций;
- выявлять и мобилизовывать резервы времени, трудовые, материальные и денежные ресурсы;
- осуществлять управление комплексом мероприятий и операций по принципу «ведущего звена» с прогнозированием и предупреждением возможных срывов в процессе деятельности;
- повышать эффективность управления в целом при четком распределении ответственности между руководителями разных уровней и исполнителями операций.

Внедрение сетевого подхода в плановую деятельность банка позволит изменить структуру учреждения с функциональной на процессную, что, в свою очередь, даст возможность поддерживать гибкость в предоставлении и реализации банковских продук-

тов и услуг и успевать адаптироваться к быстрым изменениям. В такой структуре органично сочетаются сложные задания и простые системы координации и контроля. Процессная структура банка определяет наличие иерархии межфункциональных бизнес-процессов [4]. Планирование развития банка с помощью сетевого подхода позволит создать уникальную среду, в которой одновременно может формироваться множество узлов и цепочек, способных удовлетворять индивидуальные потребности клиентов. Устойчивость существования таких цепочек определяется способностью создавать требуемый продукт или услугу с наивысшим качеством и с наименьшей ценой. Основное отличие сетевого подхода от существующих заключается в отсутствии необходимости проведения предварительного технико-экономического обоснования, связанного со значительными трудовыми и финансовыми затратами [6].

Необходимо отметить, что использование сетевого подхода не означает его противопоставления другим методам планирования; наоборот, уместным является их сочетание, которое основывается на учете особенностей применения тех или иных методов. Отдельный акцент на этом будет сделан несколько ниже.

Сетевая модель способна отобразить с любой степенью детализации состав и взаимосвязь банковских процессов и операций во времени. Важно, что методы и программы расчетов по сетевым графикам в своей основе стандартны. Первыми шагами для создания такой модели должны стать:

- модернизация систем управления всеми процессами, операциями, мероприятиями в банке с учетом взаимной доступности;
- достижение и обеспечение общих приоритетов решения задач на уровне персонализации;
- наличие или возможность обеспечения тесной взаимосвязи всех объединяемых систем, цепочек и узлов в процессе осуществления банковской деятельности;
- обоснованность и возможные примеры апробации принципов слияния локальных систем в единую сводную;
- выбор «стремней» суммарной системы, существующих в объединяемых системах, или в таких системах, которые могут быть включены в каждую из объединяемых систем для выполнения функций управления отдельными составляющими и всей системы в целом;
- обеспечение перспективности объединения с другими системами, созданными при выполнении аналогичных условий, правил и требований разработки.

Основой для использования сетевого подхода является доступная информация о процессах, протекающих в банке. Недостаток данных может быть

компенсирован за счет применения экономико-математических методов. Прежде чем приступить к процессу моделирования, необходимо провести системный анализ информации с целью выбора методов обработки данных в системе планирования и обоснования информационных технологий [1]. Этапы системного анализа в процессе использования сетевого подхода при планировании развития банка отражены на рис. 1.



Рис. 1. Системный анализ данных и принятие решений в процессе использования сетевого подхода при планировании развития банка

Принимая во внимание особенности банковской деятельности, специфику сбора и анализа информации, представляется целесообразным использовать методику сетевого планирования Microsoft Project (рис. 2).

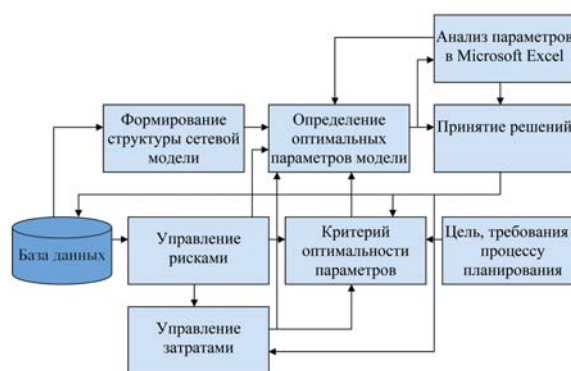


Рис. 2. Этапы решения задачи сетевого планирования в Microsoft Project

Методика сетевого планирования Microsoft Project сводится к реализации следующих этапов:

1. Синтез структуры сетевой модели. На основе данных, хранящихся в базе, формируются этапы, описывающие дерево состояния модели. Здесь задаются исходные параметры, отражающие характеристики банковской деятельности, основных операций, процессов и мероприятий.
2. Определение оптимальных параметров сетевой модели. Этот процесс является итерационным,

так как может потребоваться выполнение нескольких шагов по изменению исходных характеристик модели, чтобы добиться результатов, оптимизирующих экономический критерий. В зависимости от экономической ситуации, здесь может быть реализовано несколько сценариев поиска оптимальных решений (завоевание новых рынков сбыта, повышение рентабельности банковских операций, рост прибыли, увеличение доходности определенных продуктов и услуг, снижение себестоимости привлекаемых ресурсов, уменьшение риска).

3. Поиск оптимальных параметров системы планирования в условиях риска. На основе имеющейся информации об экономическом состоянии коммерческого банка и текущем изменении внешних факторов, с помощью подсистемы управления рисками формируется некоторое подмножество планов, соответствующих тем или иным сценариям развития финансового института.
4. Принятие решения. Это – выходной модуль системы планирования, который содержит рекомендации по реализации полученных экономических показателей [7].

Подводя итоги, необходимо отметить, что применение сетевого подхода в процессе разработки стратегического плана развития банка, в конечном счете, создает все условия для выполнения комплекса плановых работ в их логической последовательности. С помощью сетевых графиков осуществляется системный подход к вопросам планирования заданных областей деятельности коммерческого банка, поскольку узлы различных подразделений и цепочки участвуют в них как звенья единой сложной организационной системы, объединенные общностью задач. С помощью сетевого подхода раскрываются причинно-следственные связи, формируются общие гипотезы и концепции развития будущего, дается оценка и определяется характер влияния основных составляющих на процессы, которые планируются. Одновременно с этим, сетевая модель позволяет проводить коррекцию, уточнение исходной информации, выбор оптимального варианта из множества альтернативных на основании сравнительного анализа. Таким образом, сетевой подход может одновременно являться отправным и заключительным этапом процесса планирования развития коммерческого банка. Прогнозные оценки обеспечивают содержательную основу планов, делая их более весомыми и сокращая зону неопределенности прогноза.

Библиографический список

1. Fan H. Transmission network expansion planning with security constraints based on bi-level linear programming / Fan H., Cheng H. // *European Transaction on Electrical Power*. – 2009. – Vol. 19. – № 3. – P. 388–399.
2. Gifford A. Rationality and intertemporal choice / Gifford A. // *Journal of Bioeconomics*. – 2009. – Vol. 11. – № 3. – P. 223–248.
3. Lynch, N. Developing a framework to evaluate business networks: the case of Ireland's industrial network initiative / Lynch N., Lenihan H., Hart M. // *Policy Studies* – London. – 2009. – Vol. 30. – № 2. – P. 163–180.
4. Marmol F. G. Trust and reputation models comparison / Marmol, F. G. Perez, G. M. // *Internet Research* – Westport Then Bradford – 2011. – Vol. 21. – № 2. – P. 138–153.
5. Воробович Н.П. Применение теории оптимального управления для решения многокритериальной задачи сетевого планирования с нечеткими ограничениями по ресурсам // *Вестник Красноярского государственного аграрного университета*. – 2009. – № 8. – С. 15–18.
6. Докучаев А.В. Оптимизация привлечения дополнительных ресурсов в сетевом планировании / Докучаев А.В., Котенко А.П. // *Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Физико-математические науки*. – 2010. – № 1. – С. 234–238.
7. Карабутов Н.Н. Создание интегрированных документов в Microsoft Office. М.: СОЛОН-Пресс, 2005. – 292 с.
8. Кувшинова Ю.А. Теоретические и практические аспекты формирования стратегии развития коммерческого банка в условиях кризиса // *Вестник Академии*. – 2010. – № 1. – С. 43–46.
9. Тихонов Э.Я. Методы прогнозирования в условиях рынка: учеб. пособие. Невинномысск, 2006. – 221 с.
10. Шарстнёв В.Л. Реализация сетевых методов планирования и управления / Шарстнёв В.Л., Вардомацкая Е.Ю. // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. – 2006. – № 5. – С. 2–6.