

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

ORGANIZATIONAL AND METHODIC SUPPORT TO COMMERCIAL BANK STRATEGIC PLANNING

Н. Г. Коростылев,
аспирант

Организационно-методологическое обеспечение процесса стратегического планирования в банке включает в себя планирование основных финансовых показателей деятельности банка, их корректировку и анализ, а также контроль их динамики. В России организация стратегического планирования в банке на современном этапе развития ее экономики имеет ряд особенностей. Рассмотрены основные этапы этой деятельности, сформулированы принципы, на которых она должна базироваться. Необходимы учет уровня информатизации банковской среды и апробация организационных систем планирования на практике.

Organizational and methodic support to bank activity strategic planning comprises making prospects for main bank finance activity indices, their correction and examination as well as control over their dynamics. There are specific features of organization of bank strategic planning at present stage of development of Russian economics. Main stages of this process and principles on which this study should be based are discussed. Banking environment information level should be taken into account, feasibility testing of organizational planning systems having to be undertaken in practice.

Le soutien organisationnel et methodique de la planification strategique d'activite d'un banque comporte faire des pronostiques des indices principaux d'activite financiere du banque, leur correction et examination aussi que controle de leur dynamique. Il y'a des particularites de la planification strategique d'activite des banques en Russie dans l'etape presente de sa developpement economique. On examine de pres les etapes et les principes fondamentaux de ce soutien. Au cours de cette planification on doit prendre en consideration le niveau informatique du milieu d'activites du banque. L'epreuve pratique de rationalite des systemes organisationnels de la planification doit etre fait.

Organisationelle und methodische Sicherung der strategischen Planierung der Banktätigkeit besteht in Prognostizierung, Berichtigung und Analyse der Finanztätigkeitshauptindexe der Bank und in Verfolgung die Dynamik dieser Indexe. Es gibt Besonderheiten dieser Sicherung für Russischen Banken auf heutiger Wirtschaftsentwicklungsetappe des Landes. Man analysiert die Etappe und Hauptprinzipie dieser Sicherung. Im Laufe der Planierung, das Niveau des Banktätigkeitinformatiionsumwelt soll in Betracht genommen werden. Man muss die Zweckmäßigkeit der organisatorischen Planierungssysteme praktisch überprüfen.

Ключевые слова: банк, планирование, прогноз, этап, организационно-методическое обеспечение, механизм, способ, стратегия, инструмент, апробация.

Key words: bank, planning, forecast, stage, organizational and methodic support, mechanism, technique, strategy, tool, testing.

Mots clefs: banque, planification, pronostique, étape, soutien organisationnel et methodique, mécanisme, moyen, stratégie, instrument, épreuve.

Schlüsselwörter: Bank, Planierung, Prognostizierung, Etappe, organisationelle und methodische Sicherung, Mechanismus, Verfahren, Strategie, Instrument, Überprüfung.

Становление национальной финансовой системы, базирующейся на постулатах рыночной экономики и следующей инновационным путем развития, требует синхронного функционирования всех ее элементов, согласованности целей, принципов и инструментов, обеспечивающих функционирование институциональных единиц. Реальность такова, что современные тенденции в направлении постоянных инноваций, обеспечение внутренней гибкости и отказ от штампов несут в себе значительный деструктивный потенциал. Выход отечественных банков на международные финансовые рынки требует адаптации их управленческих систем до уровня мировых стандартов банковской деятельности. Постоянное обновление в работе генерирует высокую внутреннюю подвижность, ограничивает возможности функционирования целостной командой [6].

В условиях высокой рискованности рыночной среды финансовая устойчивость банковского учреждения зависит от обеспечения его прибыльной деятельности, выбора рационального варианта размещения ресурсов, возможности оценивать и контролировать риски. Это, в свою очередь, требует формиро-

вания и соблюдения соответствующих принципов эффективного и научно обоснованного механизма стратегического планирования деятельности финансового института, а также применения комплексного подхода к разработке действенных мер, нацеленных на обеспечение системной организации банковской деятельности. В процессе преодоления последствий финансового кризиса в России главной проблемой подавляющего большинства банковских учреждений является адаптация к динамичным и турбулентным условиям внешней и внутренней среды, а также решение проблемы ограниченности ресурсов. Следовательно, банкам необходимо соответствующее организационно-методологическое обеспечение разработки и внедрения стратегических планов, которое стало бы основой принятия эффективных управленческих решений, что обуславливает актуальность и определяет композиционную платформу проводимого исследования.

Теоретические и практические аспекты организационно-методологического обеспечения стратегического планирования в коммерческом банке находятся в центре внимания и российских, и зарубежных

исследователей. Однако на сегодняшний день остается еще достаточно объемный пласт нерешенных проблем, к числу которых можно отнести особенности внедрения системы стратегического планирования в коммерческом банке, определение путей использования инструментов разработки перспективных планов при выходе финансового института на новые рынки; несформированной остается методическая основа практического применения стратегического планирования в кредитном учреждении. Кризисные явления усилили актуальность проблемы совершенствования и правильного построения организационно-методической системы разработки перспективных направлений деятельности банка, которая должна обеспечивать достоверность аналитических расчетов, создавать наиболее благоприятную экономическую среду для достижения поставленных целей и способствовать построению максимально эффективного алгоритма составления прогноза отчетных показателей.

Следует отметить, что организация стратегического планирования, в большинстве случаев, рассматривается как система методов и средств, которые, в свою очередь, обеспечивают оптимизацию ее функционирования. В частности, выделяют следующие этапы организационной системы планирования:

- предварительный (сбор информации);
- аналитический (процедура обработки информации);
- заключительный (исходная информация или ее интерпретация).

Это обстоятельство обуславливает необходимость учета современного уровня информатизации банковской среды, поскольку на сегодняшний день организационно-методологическое и информационное обеспечение стратегического планирования в банке находятся в диалектическом единстве. Принимая во внимание все вышесказанное, в рамках данного исследования под организационно-методологическим обеспечением стратегического планирования подразумеваются способы, механизмы и системы приемов, реализуемые соответствующими департаментами в рамках их функциональных обязанностей, обеспечивающие достижение поставленных целей и задач.

Необходимо отметить, что большинство предложенных ранее путей оптимизации организационных систем планирования затрагивают только теоретические основы, в то время как они должны быть практически апробированными с учетом как внешних, так и внутренних факторов рыночного риска. В кругу проблематики системы стратегического планирования подсистема организационно-методологического обеспечения имеет большое значение, поскольку, благодаря функционированию взаимосвязанной системы служб и подразделений, она является тем связующим звеном, которое объединяет все элемен-

ты настоящей и будущей финансовой деятельности банка [8]. Эти организационные единицы осуществляют разработку и принятие управленческих решений по определению перспективных направлений и контрольных показателей деятельности банка, а также несут ответственность за результаты проводимых мероприятий. Структура банка отражает основные логические взаимосвязи уровней управления планированием, разграничивает сферы ответственности, циклы стратегического планирования, оптимизирует процессы информационного обеспечения, что позволяет достигать поставленных целей и задач с наибольшей эффективностью.

Особенность отечественного организационно-методологического обеспечения разработки планов и проектов развития банка заключается в том, что основной акцент делается на развитие перспективных и будущих направлений деятельности, в то время как уже действующие бизнес-процессы очень редко рассматриваются в качестве объектов планирования [3]. В связи с этим обязательным к выполнению требованием к организации процесса стратегического планирования в банке является включение в планы не только разработки и внедрения проектов создания нового бизнеса, но и совершенствования существующих производственных процессов.

Оптимальная структура банковских учреждений должна обеспечивать эффективную и скоординированную деятельность всех функциональных подразделений банка, их быструю адаптацию к изменяющимся условиям, а также эффективное управление учреждением в целом. В процессе осуществления стратегического планирования в банке необходимо проводить внутриорганизационную структуризацию, т.е. классификацию подразделений банка относительно их участия в процессе разработки и реализации планов.

Вопросами проведения стратегического планирования в банке, его организационно-методологического обеспечения занимаются преимущественно первые руководители и начальники структурных подразделений. В ходе разработки планов должна быть построена такая организационно-финансовая структура банка, которая позволит обеспечить формирование перспективных показателей и осуществлять контроль внедрения и реализации плановых мероприятий. Эта задача предполагает выделение организационных единиц, которые будут представлять собой совокупность сфер финансовой ответственности, являющихся объектами планирования, пропорционально поделенными между структурными подразделениями банка [4].

Таким образом, организационно-методологическое обеспечение стратегического планирования в банке необходимо проводить на основе соблюдения двух основных принципов:

1. Распределение функций и полномочий должно охватывать все организационные уровни и подразделения банка;

2. Распределение обязанностей и соподчиненность подразделений необходимо документально оформить и довести до сведения исполнителей таким образом, чтобы весь персонал банка полностью понимал свои функции, обязанности и полномочия, свою роль в организации и процессе осуществления контроля, а также свою подотчетность.

В условиях действия процессов глобализации и интеграции, усиления внутренней и внешней нестабильности отечественных коммерческих банков организация стратегического планирования должна осуществляться на условиях тесного сотрудничества линейных руководителей центрального аппарата, территориальных подразделений и функциональных руководителей. На высший уровень управления должны быть возложены функции определения направлений деятельности, формирование обобщенных планов с целью достижения максимальной гибкости процесса стратегического планирования [7].

Организационно-методологическое обеспечение стратегического планирования в банке включает нижеследующие основные элементы.

1. Задачи стратегического планирования деятельности банка с определением организационных подразделений, на которые возложено их выполнение, и четким очерчиванием функциональных полномочий и сферы обязательств каждого отдела.

2. Планы, позволяющие расшифровывать задачи, с обязательным установлением количественных и качественных характеристик их достижения (сроки выполнения, расчетные показатели и т.д.).

3. Положение финансового рынка, отражающее состояние окружения в целом и отдельных его сегментов в частности.

4. Оценка конкурентоспособности банка, которая проводится на этапе анализа его рыночных возможностей.

5. Оценка опасностей и возможностей.

6. Стратегия развития активно-пассивного портфеля для каждого участка рынка, где действует банк, позволяющая определить приоритетные направления для инвестиций.

7. Стратегические изменения в регулируемых факторах.

8. Ожидаемые финансовые результаты.

Одним из обязательных направлений методологического обеспечения стратегического планирования банковской деятельности в современных условиях

функционирования экономики и неустойчивости мировых финансовых рынков является разработка рекомендаций, касающихся планирования мероприятий в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Эти мероприятия должны включать ряд обязательных составных элементов.

1. Инициирование проекта плана действий. Создание рабочей группы для оценки объема планируемых операций, уточнение их задач, согласование параметров и сроков выполнения, определение ответственных лиц.

2. Анализ влияния внешних и внутренних колебаний на банковскую деятельность. Изучение вероятности возникновения непредвиденных мероприятий, оценка их интенсивности и рисков. Определение последствий, которые могут повлечь за собой неожиданные изменения окружающей среды для деятельности банка и его финансовых результатов.

3. Определение стратегии, приемлемой для возобновления работы и уменьшения негативных последствий непредвиденных обстоятельств. При разработке стратегии необходимо использовать выводы, полученные в результате анализа возникновения непредвиденных обстоятельств, для минимизации времени остановки банковских операций и ее последствий, а также для уточнения связанных с этим расходов.

4. Уточнение перечня мер, включая возобновление деятельности информационных систем, определение альтернативных каналов поставки, резервного оборудования, номеров телефонов ответственных исполнителей и т.д. Разработка процедур, которых должен придерживаться персонал в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Определение уязвимости банковской деятельности и разработка подробных инструкций для ее восстановления.

5. Тестирование и сопровождение плана мероприятий, обеспечение действенности этого плана в результате его проверки, обучение персонала эффективному управлению процессом восстановления операций.

Таким образом, подводя итог проведенному анализу, можно отметить, что организационно-методологическое обеспечение процесса стратегического планирования в банке представляет собой многоуровневый механизм. Это управленческий инструмент, который включает в себя планирование основных финансовых показателей деятельности банка, их корректировку, анализ и контроль выполнения. Качественная разработка и четкая формулировка всех элементов организационно-методологического механизма еще не выступает гарантией достижения поставленных целей. Необходимо сфокусироваться одновременно на процессах превра-

щения поставленных целей в реальные действия. Для этого необходимо:

- придерживаться принципов распределения функций и обязанностей;
- организовать менеджмент стратегического планирования, который будет осуществляться по трем основным блокам управленческих решений, касающихся формирования и использования денежных ресурсов;
- обеспечить выполнение методологических функций, направленных на организацию дееспособности стратегического планирования в условиях внешней и внутренней нестабильности с учетом особенностей банковской системы России;
- соблюдать основные требования к формированию стратегических целей;
- использовать научно-обоснованные, взвешенные и рациональные инструменты банковского менеджмента и т.д.

Внедрение разработанной стратегии развития банка должно происходить лишь при выполнении определенных условий, а именно: наличия достаточного количества ресурсов; готовности банка к изменениям, что выражается в наличии соответствующей корпоративной культуры и информационной инфраструктуры; готовности банка к некоторой реструктуризации своей деятельности. Особого внимания заслуживают следующие моменты: создание системы контроля и качества; возможность универсализации и расширения спектра услуг; наличие достаточного количества квалифицированного персонала и возможности адаптации западных подходов к отечественным условиям; присутствие хорошо разработанной маркетинговой политики, которая поможет банкам восстановить и защитить ранее завоеванные позиции на рынке банковских услуг [5].

Дальнейшее развитие экономики России в контексте инновационной парадигмы предопределяет необходимость изменений в системе управления, в частности в планировании деятельности коммерческого банка [1]. Действующая система планирования не учитывает коммерческого риска, не в полной мере позволяет формировать альтернативные варианты различных плановых решений, в большинстве своем осуществляется в упрощенном виде. Кроме того, отсутствует взаимосвязь планирования деятельности отдельных подразделений с общей стратегией банка в целом. Во многих коммерческих банках произошла замена процесса планирования производственно-

коммерческой деятельности разработкой бизнес-планов, формируемых исключительно в качестве заданий для текущей деятельности.

Следовательно, предложенный организационно-методологический механизм стратегического планирования в коммерческом банке с учетом влияния негативных факторов мирового экономического кризиса позволит сформировать адаптивный к меняющимся условиям рынка инструментарий управления кредитным институтом.

Библиографический список

1. Гаврилова Е.Е. Поиск эффективных методов создания производственных моделей планирования и управления // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2010. – № 16. – С. 17–21.
2. Исаев Ю.О. Бизнес-стратегия и бизнес-планирование банка // Вестник Московского авиационного института. – 2006. – Т. 13. – № 2. – С. 121–127.
3. Овшинов С.А. Преимущества использования инновационных методов производственного планирования // Качество. Инновации. Образование. – 2010. – № 5. – С. 21–24.
4. Одиннадцатый Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий», Москва, 13–14 апреля 2010 г.: материалы симпозиума / Учреждение Российской акад. наук; Центральный экономико-математический ин-т РАН. Секция 2: Модели и методы разработки стратегии предприятия. М.: ЦЭМИ РАН, 2010. – 229с.
5. Оленев А. Применение модели «цель-ресурсы-время» для управления деловой репутацией коммерческих банков // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 12. – С. 109–113.
6. Первеева Б.Н. Финансовое планирование и бюджетирование в российском коммерческом банке: технологические аспекты: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. Москва, 2007. – 21 с.
7. Проездов М.И. Стратегическое планирование деятельности банковских институтов // Транспортное дело России. – 2008. – № 6. – С. 66–67.
8. Самойлов Ю.В. Бизнес-планирование как фактор обеспечения конкурентоспособности региональных банков // Финансы и кредит. – 2008. – № 9. – С. 10–12.