

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Муратханова Шохрубону Абдулазиз кизи

Ташкентский Государственный Экономический Университет

shahrubonumurothonova@gmail.com

***Аннотация** – В статье рассмотрено теоретические и методологические основы системного планирования и прогнозирования деятельности и развития коммерческого банка, а также стратегического планирования. Разработана его основе долго-, среднесрочных и текущих планов и планирования маркетинга для достижения стратегических целей при согласовании размеров потребляемых ресурсов, промежуточных этапных и конечных целей разработаны явно недостаточно. Кроме того, в статье сформировано таких методологических, методических и практических положений системного планирования и прогнозирования социально-экономического развития коммерческого банка, которые могли бы составить основу системы стратегического планирования и прогнозирования. Объективизация и обоснование значимости системного анализа и методических решений перспективного развития рынка банковских услуг при существовании таких его направлений как планирование продуктовой и ценовой стратегий, планирование систем доставки и стимулирования также ждут своего решения.*

***Ключевые слова:** Бизнес-планирование, прогнозирование, планирование, риски, анализ рынка, конкурентоспособность, качественные и количественные методы.*

ВВЕДЕНИЕ

Основой развития и надежного устойчивого функционирования банковской системы является формирование гибкого механизма регулирования и надзора за деятельностью банков. Банковское дело по своей

сути основано на доверии к собственникам и менеджерам кредитной организации со стороны клиента и вкладчика. Кризис доверия к банковским институтам вследствие их неспособности выполнять взятые на себя обязательства имеет своим следствием «набеги» вкладчиков и, как результат, дезорганизацию денежной сферы и рост социальной напряженности. Именно по этой причине банки традиционно находятся под пристальным присмотром специально созданных для этого органов государственного управления.

Развитие банковской системы тесно связано с состоянием банковского надзора. Создание адекватно функционирующих органов регулирования банков создает предпосылки для дальнейшего развития банковской системы в сторону коммерциализации, диверсификации по структуре, форме собственности, увеличению числа оказываемых услуг, повышению стандартов. Более того, эффективная система банковского надзора, соответствующего признанным международным стандартам, является определяющим фактором при оценках перспектив активного сотрудничества, привлечения в республику иностранных капиталов и в целом перспективы интеграции страны в мировую рыночную экономику.

В современной литературе нет единого подхода к выделению этапов планирования. Этапы планирования логически вытекают один из другого, а на этапе стратегических изменений в регулируемых факторах дополняются составляемыми для расшифровки стратегии планами действий и программами.

Основные процессы банковского стратегического планирования

Процесс стратегического планирования и прогнозирования достаточно сложен и начинается с определения на корпоративном уровне задач и целей кредитной организации, соответствующих его возможностям. Аналогичный процесс происходит в структурных подразделениях банка, где задачи и цели устанавливаются исходя из текущих рыночных приоритетов и имеющихся

ресурсов. Затем на основе сопоставления задач и целей, выработанных на разных уровнях, применяют интегрированную корпоративную стратегию. Эта генеральная стратегия, учитывающая уже все особенности и запросы подразделений банка, должна предусмотреть внесение соответствующих корректировок в стратегический план банка. Подобные изменения могут быть значительными и затрагивать различные изменения¹⁹. Схематично процесс стратегического планирования в банке показан на рис. 1.



Рисунок 1 – Процесс банковского стратегического планирования²⁰

А) Постановка цели банка. Процесс стратегического планирования, являющийся одной из функций управления, начинается с установления цели, миссии банка (рис. 2).

¹⁹ Бизнес-планирование в коммерческом банке: Учебное пособие / Н.Н. Куницына, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 384 с.

²⁰ Составлено автором по: Банковское законодательство: Учебник / Е.Б. Стародубцева, О.М. Маркова; Под ред. Е.Ф. Жукова - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 240 с.

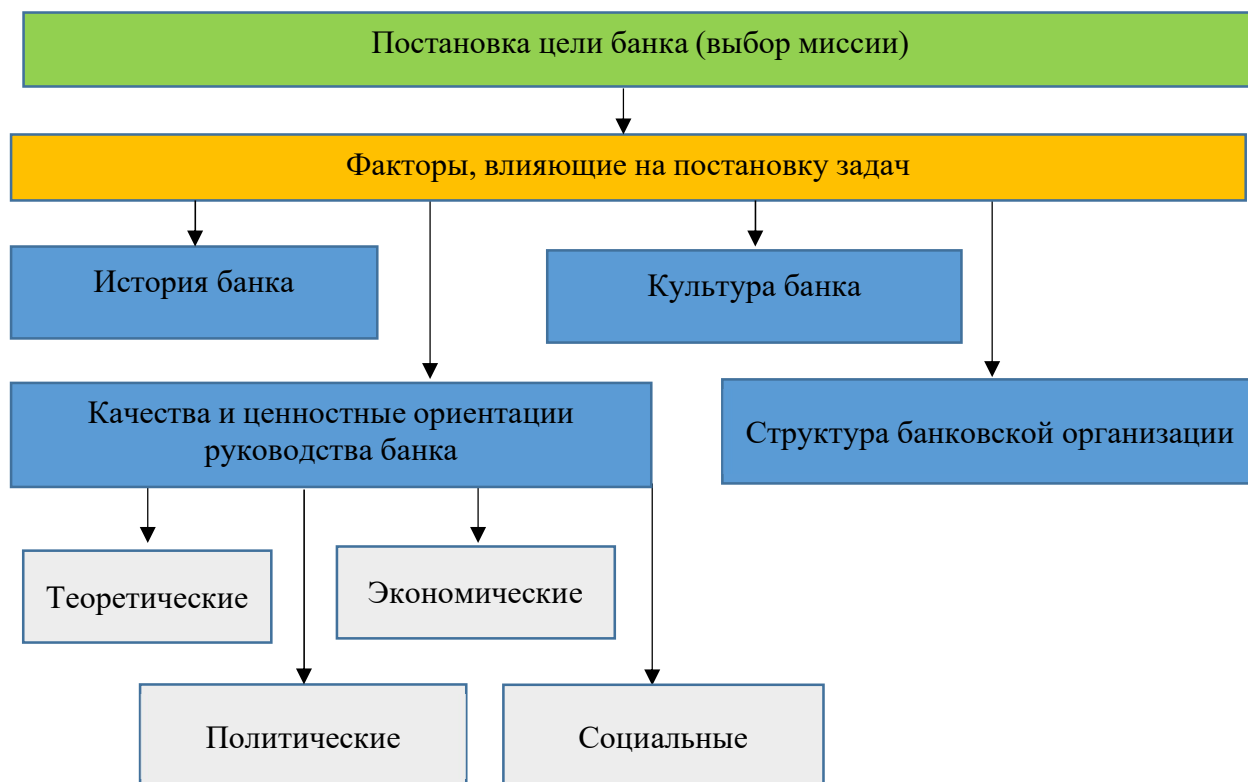


Рисунок 2 –Первый этап стратегического планирования «Постановка целей банка»²¹

Миссия банка, или его основная цель, представляет собой четко сформулированную причину его существования. Этап ее определения, по сути, должен предшествовать началу деятельности кредитной организации: учредители при ее создании должны четко представлять как преследуемые ими цели в области завоевания рынка, так и методы управления банком (ресурсами, персоналом), которые позволят их реализовать. Однако вследствие изменений рыночных условий и состава учредителей формулировка генеральной задачи банка может меняться, поэтому уточнение миссии происходит на каждом новом этапе стратегического планирования. Определение миссии происходит, как правило, на уровне Совета директоров²².

²¹ Составлено автором по: Организация деятельности коммерческого банка: учеб. пособие / М.С. Марамыгин, Е. Г. Шатковская. - М. : Форум, 2013. – 319 с.

²² Кузнецова, Е. И. Деньги, кредит, банки: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Управление» / Е. И. Кузнецова; под ред. Н. Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 527с.

Миссия формулируется на разных организационных уровнях банка, но всегда прослеживается четкая подчиненность задач структурных подразделений общей задаче кредитной организации. Общебанковская миссия должна описывать направление деятельности кредитной организации с точки зрения предоставляемых ею услуг, обслуживаемых групп потребителей. Кроме того, формулировка миссии, как правило, отражает принципы деятельности банка и его внутренний климат. Выбор миссии банка – очень ответственный этап стратегического планирования, на котором важно правильно подойти к масштабности установления задачи, не опуститься до частных. Сильное сужение рамок задачи деятельности банка ограничивает возможности высшего руководства рассматривать вероятные варианты при принятии решений²³.

При определении миссии банка прежде всего задаются вопросами выявления клиентов и их потребностей. Только качественное удовлетворение правильно установленных потребностей рационально отобранных групп потребителей позволяет банку достичь желаемых результатов, поэтому такой подход с полным правом может быть зафиксирован в качестве основной его миссии.

Выбор миссии определяется потенциалом и размером банка. Чем больше эти показатели, тем глобальнее выглядит основная задача. Небольшим банкам рекомендуется выбирать такую миссию, которая обеспечивала бы им достаточный простор для деятельности, но не приводила к распылению усилий. Опасны две крайности: выбор слишком сложной или слишком скромной миссии.

На выбор миссии банка влияет ряд факторов, среди которых можно выделить историю банка, его культуру, структуру банковской организации и качество руководства банком. Личные качества руководителя, точнее, его

²³ Гарнова, В.Ю. Экономический анализ: учебное пособие / Н.Б. Акуленко, В.Ю. Гарнова, В.А. Колоколов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 157 с.

ценностные ориентации и цели оказывают влияние не только на выбор самой миссии банка, но и непосредственно воплощаются в стратегии банка. Среди таких ценностных ориентаций руководства выделяют теоретические, экономические, политические, социальные, эстетические, религиозные.

Таким образом, миссия кредитной организации определяет основное направление деятельности кредитной организации и саму природу этой деятельности²⁴.



Рисунок 3 – Второй этап стратегического планирования «Постановка задач банка»²⁵

Б) Постановка задач банка. Как мы видим в рис. 3, вторым этапом формирования общего банковского плана является установление задач, которые формулируются на базе основной миссии банка, так и определенных ценностных ориентаций высшего руководства.

В общем смысле задачи банка выступают как конкретное выражение его

²⁴ Жуков, Е.Ф. Банки и банковские операции / Е.Ф. Жуков. - Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 227 с.

²⁵ Составлено автором по: Жарковская, Е.П. Банковское дело. Учебник / Е.П. Жарковская. – М.: Омега-Л, 2010. – 480 с.

цели, сформулированной и на общепанковском уровне, и на уровне организационных единиц, и определяются под воздействием сдерживающих факторов и возможности среды, требований участников и акционеров, внутренних ресурсов, общей культуры банка. Задачи должны характеризоваться:

- конкретностью и измеримостью;
- ориентированностью во времени;
- достижимостью;
- совместимостью.

В) Анализ исходного положения на рынке. На данном этапе банк занимается разработкой стратегии развития. Основными действиями в этом направлении выступают оценка и упорядочение потенциальных рыночных возможностей и опасностей. В этих целях банку следует:

- выявить целевую категорию на рынке;
- оценить рыночные характеристики сегментов;
- оценить привлекательность рынка²⁶.

Рыночные характеристики позволяют дать всестороннюю оценку рынка, на котором банк намеревается действовать. Их можно подразделить на четыре основные группы – рыночные характеристики, показатели услуг, показатели конкуренции, характеристики среды²⁷.

С помощью рыночных характеристик можно оценить состояние рынка, его основные тенденции и основные характеристики клиентов.

Показатели услуг позволяют составить представление о банковских продуктах, а также соотнести их характеристики с основными требованиями, предъявляемыми к ним потребителями.

Показатели конкуренции важны с точки зрения оценки

²⁶ Банковское дело: розничный бизнес: учебное пособие / под ред. Г.Н. Белоглазовой и Л.П. Кроливецкой. – Москва: Кнорус, 2010. – 416 с.

²⁷ Крохина Ю. А. Налоговое право России: Учебник для вузов / Ю.А.Крохина, Н.С. Бондарь, В.В. Гриценко, И.И. Кучеров; Отв. ред. Ю.А. Крохина.- 5-е изд., испр. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 704 с.

конкурентоспособности банка в складывающихся условиях рынка, где банк действует или намеревается действовать. При этом необходимо определить основных конкурентов и обслуживаемые ими секторы рынка, оценить изменения в числе конкурентов, определить степень концентрации конкурентов, изучить тенденции в разделе сфер влияния, определить относительную долю рынка, обслуживаемую банком. Перечень характеристик среды включает в себя данные анализа экономических, политических, технологических, демографических, культурных тенденций и их влияния.

На основе результатов анализа рыночных характеристик следует оценить привлекательность рынка, на котором действует банк. Для этого используют ряд показателей, позволяющих исследовать рынки всесторонне. Среди таких показателей рассматривают факторы, характеризующие привлекательность рынка.

1) Размер рынка;

- сложившиеся темпы роста
- предполагаемые темпы роста;
- общее число клиентов;
- степень концентрации обслуживаемых клиентов;
- относительная мощь клиентов;
- важность услуги для клиента;
- частота приобретения услуг;
- финансовые характеристики клиентов;
- относительная капиталоемкость услуг - более высокий уровень капиталоемкости связывают с менее привлекательными рынками;
- относительная доходность услуг;
- тенденции доходности.

Г) Оценка факторов, воздействующих на стратегию банка. Оценка среды банка возможна на микро- и макроэкономическом уровнях. Она позволяет получить важные результаты, касающиеся прогнозирования состояния банка

и его окружения, а также разработать соответствующие стратегии, направленные на предотвращение возможного влияния неблагоприятных факторов. При этом следует иметь в виду, что макроэкономический анализ в большей мере отвечает задачам перспективного анализа²⁸.



Рисунок 4 – Четвертый этап стратегического планирования «Оценка факторов, воздействующих на стратегию банка»²⁹

Как мы видим в рисунке 1.4, в процессе анализа внешней среды банка выявляют рыночные возможности и опасности, существующие при текущих условиях, действующей в данное время стратегии, а также вырабатывают

²⁸ Горелая Н. В. Основы банковского дела: Учебное пособие / Н.В. Горелая; Под ред. А.М. Карминского. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. – 33 с.

²⁹ Составлено автором по: Финансы, денежное обращение и кредит: учеб. пособие для студентов по экон. спец. / А.Ю. Казак, Т.Н. Калинина, М.С. Марамыгин и др.; Под ред. А.Ю. Казака. - Екатеринбург : Солярис, 2001. – 196 с.

требования к изменению стратегии с учетом прогнозируемого состояния внешней среды.

Таким образом, изменения во внешней среде (или факторы) могут влиять на текущие и возможные стратегии, приспособлявая их к изменяющейся рыночной ситуации. Следовательно, анализ текущей рыночной ситуации и предположения о состоянии среды должны осуществляться с достаточным уровнем определенности, чтобы можно было оценить эффект и степень воздействия возможных изменений рыночных условий на стратегию банка и внести соответствующие коррективы.

Д) Оценка опасностей и возможностей. Оценка и анализ факторов микро- макроэкономического порядка, воздействующих на стратегию банка, позволяют подвести базу для выявления тех из них, которые открывают перед банком новые рыночные возможности и таят в себе внешнюю опасность. Сильные и слабые стороны банка определяют на основе оценки ключевых факторов успеха, таких как уровень продаж, охват рынка, развитие сети филиалов, совершенствование банковских продуктов, инновации, развитие систем, улучшение продвижения услуг на рынке.

Относительно выявленных проблем необходимо оценить банковскую стратегию и определить, соответствует ли действующий стратегический план задаче преодоления данных проблем. Далее рассматривается целесообразность корректировки как краткосрочной, так и долгосрочной стратегии³⁰.

Е) Стратегия развития инвестиционного портфеля. Оценив влияние различных факторов на работу банка, в первую очередь, конкурентоспособности, определив относительную привлекательность каждого рынка, на котором банк может действовать, а также принимая во внимание соотношение между сильными и слабыми сторонами банка, его рыночными возможностями и опасностями, следует определить

³⁰ Колесников, В.Н. Банковское дело. / В.Н. Колесников. - Москва: Финансы и статистика, 2010. – 312 с.

относительное положение каждого альтернативного направления деятельности банка (рис. 5).



Рисунок 5 – Стратегия развития инвестиционного портфеля³¹

Для определения относительного положения каждого направления деятельности банка удобно пользоваться матрицей «Конкурентоспособность / Привлекательность рынка», приведенной на рис. 6.

Каждая клетка данной матрицы рассматривается как отдельная инвестиционная стратегия банка.

1. Растить/балансировать: применяется при высокой привлекательности рынка и сильной конкурентоспособности и направлена на расширение и укрепление позиций банка на данном рынке. Следовательно, направлениям деятельности банка в рамках данной стратегии должен отдаваться приоритет

³¹ Составлено автором по: Методы эконометрики: Учебник / С.А. Айвазян; Московская школа экономики МГУ им. М.В. Ломоносова (МШЭ). - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.– 512 с.

инвестирования.

		Сильная	Конкурентоспособность	Слабая
Привлекательность рынка	Высокая	<i>Растить / балансировать</i>	<i>Растить / внедряться</i>	<i>Пожинать плоды / изменить структуру / перестраивать деятельность</i>
	Средняя	<i>Защищать / инвестировать</i>	<i>Выборочно инвестировать /выбирать сегмент</i>	<i>Аккуратно изымать инвестиции / искать «нишу»</i>
	Низкая	<i>Пожинать плоды</i>	<i>Аккуратно изымать инвестиции</i>	<i>Немедленно прекратить деятельность / использовать для атаки на конкурентов</i>

**Рисунок 6 – Разработка стратегического инвестиционного портфеля
 банка³²**

2. Растить/внедряться: направлена на повышение конкурентоспособности банка и опирается на отличные перспективы роста. Основной задачей данной стратегии является проникновение на рынок для установления в будущем прочных позиций.

3. Пожинать плоды/изменять структуру/перестраивать деятельность. Данная стратегия соответствует высокой привлекательности рынка и низкой конкурентоспособности. В рамках данной стратегии появляется возможность увеличения доходов рыночных сегментов не меньше среднего уровня. Ослабляющим фактором выступает низкая конкурентоспособность, поэтому задача стратегии должна сводиться к скорейшему устранению текущего дефицита ресурсов для восстановления доходности.

4. Защищать/инвестировать. Данное положение свидетельствует о том,

³² Составлено автором по: Модели финансового рынка и прогнозирование в финансовой сфере. Учебное пособие / А.И. Новиков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.

что соответствующие ему направления деятельности банка привязаны к менее привлекательным рынкам, но, несмотря на это, инвестирование должно оставаться на уровне, который обеспечивал бы поддержание имеющейся конкурентоспособности. Основной задачей данной стратегии должна стать защита доходной базы до восстановления привлекательных возможностей.

5. Выборочно инвестировать/выбирать сегмент. Для направления деятельности, к которому применяется данная стратегия, характерно выборочное инвестирование, поскольку они сосредоточены на обслуживании довольно хороших сегментов. Эта инвестиционная стратегия открывает возможности получения существенных текущих и будущих доходов, рост которых ограничен стабильной маржей. Рекомендуется применять ограниченные целевые инвестиции, для которых характерен малый инвестиционный риск.

6. Аккуратно изымать инвестиции/искать «нишу». В рамках данной стратегии наиболее целесообразным представляется изъятие инвестиций и поиск ниш, в которых можно рассчитывать на получение доходов. Возможности успешной деятельности банка в этих условиях ограничены. Наблюдается тенденция ухудшения рынка и снижения доходов, но сохраняются небольшие перспективы получения одноразовых доходов. В связи с этим первоочередной задачей инвестиционной стратегии будет изъятие инвестиций с рынка на более благоприятные сроки.

7. Пожинать плоды. Направление деятельности, соответствующее данной стратегии, свидетельствует о том, что пора «пожинать плоды». Привлекательность рынка низка, рост на нем незначителен, поэтому, имея в виду свою высокую конкурентоспособность, можно уверенно, не заботясь о перспективах дальнейшей своей деятельности в данных малообещающих сегментах рынка, максимизировать доходы, которые, однако, не могут быть оправданно реинвестированы. Эти средства должны изыматься и перераспределяться на другие виды деятельности, где возникает потребность

в дополнительных инвестициях. Данная стратегия обещает значительные текущие доходы при прочной позиции, хотя усиливается вероятность потери рынка. Основной ее задачей должно стать максимальное увеличение текущих доходов.

8. Аккуратно изымать инвестиции. Эта стратегия аналогична стратегии аккуратно изымать инвестиции/искать «нишу».

9. Немедленно прекратить деятельность/использовать для атаки на конкурентов. Эта стратегия применяется при низкой привлекательности рынка и низкой конкурентоспособности. Деятельность чревата на данном направлении потерей денег, и ей не будет свойствен устойчивый приток наличности, поэтому необходимо придерживаться данной стратегии и не осуществлять никаких инвестиций до выработки новой стратегии. Уточненная интерпретация указанной стратегии должна применяться в случае успешной деятельности конкурентов в целях ее ослабления³³.

Кредитной организации важно выбрать такую стратегическую альтернативу, которая позволяла бы максимально повысить долгосрочную эффективность деятельности банка.

Ж) Стратегические изменения в регулируемых факторах. Условия, в которых функционирует банк, постоянно меняются, что вынуждает его руководство заботиться о соответствии принятой стратегии текущему состоянию рынка. С этой целью стратегические планы нужно периодически корректировать, причем сфера этих корректировок определена и ограничена рядом ключевых переменных. Кроме того, достижение целей применения инвестиционной стратегии вызывает необходимость разработки планов действий, которые направлены на осуществление определенных изменений в регулируемых факторах (ключевых переменных). Таким образом, внесение изменений в регулируемые факторы связано с двумя обстоятельствами:

³³ Банковский менеджмент: учебник / под ред. Е.Ф. Жукова, Н.Д. Эриашвили. – 4-е издание, перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2015 – 328 с.

- изменяющимися рыночными условиями и необходимостью корректировки стратегии;

- конкретизацией стратегических планов с помощью планов действий.

Выполнение планов действий ведет к достижению основной цели инвестиционной стратегии, поэтому они должны отражать состояние того или иного показателя деятельности банка, которого следует достичь в результате осуществления всех мероприятий, намеченных в планах действий. Совокупное изменение всех предусмотренных показателей деятельности банка приведет к выполнению стратегического плана. Таким образом, целью каждого плана действий становится достижение необходимого изменения в определенном показателе деятельности банка – регулируемом факторе.

Наиболее распространены следующие ключевые перемены:

1. Сегментация рынка;
2. Изменение широты охвата обслуживаемого рынка;
3. Изменение в наборе предоставляемых услуг;
4. Изменение темпов и масштабов введения новых продуктов;
5. Изменение качества продуктов;
6. Изменение методов реализации банковских продуктов;
7. Изменение цен на услуги;
8. Изменение уровня продаж;
9. Изменение способов охвата рынка;
10. Изменение результативности деятельности банка;
11. Изменение эффективности деятельности банка;
12. Изменение производительности³⁴.

И) Ожидаемые финансовые результаты – обобщающий и результирующий компонент стратегического банковского плана. При расчете финансовых результатов на планируемый период отталкиваются от

³⁴ Климович В. П. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник /В.П. Климович. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.

количественного определения целей банковской стратегии, однако на достижение этих целей оказывает влияние целый ряд факторов, анализируемых на всех этапах стратегического планирования. В связи с этим, заключительный этап разработки стратегического плана строится на процессе корректировки целей банковской стратегии на величину положительного и отрицательного влияния указанных факторов.

Заключение

Таким образом, банковское регулирование направлено на обеспечение здоровой и безопасной банковской системы, предотвращение ее нестабильности.

Конкретные задачи банковского регулирования можно сформулировать следующим образом:

- обеспечение эффективной и надежной работы банков и способности удовлетворять потребности своих клиентов;
- обеспечение соблюдения законов и установление правил, предусматривающих высокий уровень ведения банковского дела и профессионализм;
- обеспечение соответствия деятельности банков денежно-кредитной и финансовой политике государства;
- внедрение и развитие широкого круга банковских услуг в интересах экономики в целом.

В целом, одним из важнейших принципов регулирования банковской деятельности является прозрачность политики Центрального банка Республики Узбекистан. Под прозрачностью понимается не только публичность и открытость результатов, но и понятность и приемлемость норм и правил для всех участников.

Стратегическое планирование является неотъемлемой частью банковского менеджмента, позволяет координировать усилия персонала,

руководителей и собственников в достижении поставленных целей, а также адаптироваться к постоянно меняющимся внешним условиям.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Климович В. П. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник / В.П. Климович. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
2. Гарнова, В.Ю. Экономический анализ: учебное пособие / Н.Б. Акуленко, В.Ю. Гарнова, В.А. Колоколов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 157 с.
3. Жуков, Е.Ф. Банковское законодательство: учебник / Е.Ф. Жуков, Е.Б. Стародубцева, О.М. Маркова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Вузовский учебник, 2014, - 240 с.
4. Банковский менеджмент: учебник / под ред. Е.Ф. Жукова, Н.Д. Эриашвили. – 4-е издание, перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2015 – 328 с.
5. Составлено автором по: Методы эконометрики: Учебник / С.А. Айвазян; Московская школа экономики МГУ им. М.В. Ломоносова (МШЭ). - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.– 512 с.
6. Колесников, В.Н. Банковское дело. / В.Н. Колесников. - Москва: Финансы и статистика, 2010. – 312 с.
7. Бизнес-планирование в коммерческом банке: Учебное пособие / Н.Н. Куницына, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА- М, 2014. – 384 с.
8. Кузнецова, Е. И. Деньги, кредит, банки: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Управление» / Е. И. Кузнецова; под ред. Н. Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 527с.