

## ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Муратханова Шохрубону Абдулазиз кизи**

Ташкентский Государственный Экономический Университет

[shahrubonumurothonova@gmail.com](mailto:shahrubonumurothonova@gmail.com)

*Аннотация – В последнее время скорость изменений, происходящих во внешней среде, значительно возросла, что повысило риск и неопределенность. Для преодоления риска необходима гибкая структура планирования, которая базировалась бы на различных предложениях, касающихся развития окружающих условий. В данной статье представлена концепция стратегического планирования банковской деятельности, поскольку данная форма планирования эффективна при высоком уровне нестабильности, которая определяется с точки зрения трех характеристик: степени привычности событий, темпа изменений и предсказуемости будущего. Кроме того, в статье рассмотрены факторы, влияющие на значения этих характеристик, весьма разнообразны, что позволяет надеяться на положительные результаты стратегического планирования в современных условиях.*

*Ключевые слова: Бизнес-планирование, прогнозирование, управление, стратегии, цели, развитие, риски, анализ рынка, конкурентоспособность, финансы, качественные методы, количественные методы, аналитика данных, искусственный интеллект, неопределенность, рекомендации, мониторинг, обновление данных, адаптация, обучение.*

### ВВЕДЕНИЕ

Становление и развитие цифровой экономики напрямую зависит не только от формирования и эффективного функционирования финансового рынка, но и от потребности в обеспечении организованности и систематичности текущего функционирования и перспективного,

стратегического развития одного из основных звеньев банковской системы – кредитных организаций. При этом эффективное функционирование кредитной организации может быть обеспечено системой планирования и прогнозирования показателей ее деятельности и развития. Частью такой системы являются не только текущие, средне- и долгосрочные планы деятельности банка, но и стратегическое планирование, разработка стратегического направления развития банка, которая напрямую связана с планированием комплекса банковского маркетинга.

Финансовые и экономические кризисы последних лет стали следствием серьезных недостатков в системе, структуре и функционировании большинства кредитных организаций. В процессе создания и функционирования новой кредитной системы и ужесточения межбанковской конкуренции перед банками остро встанут такие проблемы, как выбор стратегического направления развития банка, осуществление планирования деятельности и развития, а также определения конкретных мер по изучению и развитию рынка банковских услуг. Это объясняется тем, что основной причиной наиболее распространенных пробелов в деятельности банков является низкое качество стратегического управления, а также отсутствие эффективной системы планирования как базовой функции управления.

### **Роль бизнес-планирования и прогнозирования деятельности организации**

В условиях постоянно меняющейся конъюнктуры финансового рынка наиболее ответственной частью банковского управления является планирование, в процессе которого вырабатывается банковская политика, начиная с появления основополагающей идеи и до ее воплощения в планы конкретных мероприятий и количественные (цифровые) показатели.

Планирование деятельности банка представляет собой управленческий процесс, связанный с изучением финансово-экономических результатов его

функционирования, выявление факторов, тенденций и пропорций хозяйственных процессов, обоснованных направлений развития банка<sup>35</sup>.

Однако план не может быть твердым. Это обусловлено тем, что внешняя среда банка динамична, гибка, так как развивается по рыночным законам. Результаты деятельности не могут принести успеха, если банк будет строго придерживаться только выполнения плана без учета требований внешней среды (потребностей и спроса клиентов, действий конкурентов, различных общественных организаций, поведения прессы и т.д.). Плану нельзя придавать исключительное значение. Его следует оперативно менять в соответствии с ситуацией на финансовом рынке. В процессе выполнения плановых заданий он может претерпевать изменения в зависимости от рыночной ситуации.

Планирование позволяет определить перспективу развития банка, т.е. предвидеть его будущее, более рационально использовать все ресурсы избежать возможных рисков в результате осуществления активных и пассивных операций, своевременно внедрить новые виды услуг, повысить качество предоставления услуг в соответствии с конъюнктурой рынка, обеспечить прибыльность деятельности и последовательное наращивание капитала.

Планирование должно распространяться на все объекты управления, сферы деятельности кредитной организации и протекающие в ней процессы или существующие отношения. При этом руководству банка постоянно приходится решать ряд сложнейших задач, среди которых:

- определение приоритетов деятельности и выбор секторов финансовых рынков, позволяющих банку оптимально использовать свой кадровый и клиентский потенциал, а также портфель банковских продуктов;
- установление процентных ставок, обеспечивающих достаточную маржу;

---

<sup>35</sup> Вешкин Ю. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: Учебное пособие / Ю.Г. Вешкин, Г.Л. Авагян. - 2-е изд., перераб. и доп. -М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 432 с.

- размещение свободных ресурсов с учетом специфики пассивов, их стоимости, срочности, которое позволяло бы соблюдать определенные требования в отношении ликвидности, ограничения по рискам;

- определение тактики поведения на рынках, использование свободных ресурсов для проведения операций с ценными бумагами, валютными ценностями;

- управление рисками, их хеджирование;

- управление персоналом и филиалами, определение лимитов проводимых ими операций.<sup>36</sup>

Практика разработки и принятия решений в каждой кредитной организации имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, организационной структурой, действующей системой коммуникаций. Тем не менее, имеются общие характерные черты процесса планирования деятельности. Это единые принципы, которые формируют технологию разработки и принятия плана, используемую любым коммерческим банком.

1. Формирование стратегического мышления у высших менеджеров, обеспечение понимания каждым руководителем необходимости внедрения планирования.

2. Создание оптимальных условий и системы оценки реализации стратегических целей и задач. К таким условиям можно отнести внедрение управления отдельными подразделениями как независимыми бизнес/единицами, деятельность которых регулируется и оценивается по рыночным принципам; внедрение финансового управления, позволяющего адекватно рассчитывать потенциальную рентабельность и оценивать разные аспекты их деятельности. На данном этапе важно внедрение системы оценки деятельности банка с точки зрения соответствия внешним и внутренним целям как части финансового и управленческого учета, которая станет основой

<sup>36</sup> Основы банковского дела: Учебное пособие / Агеева Н.А. - М.:ИЦРИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 274 с.

контроля за ходом и оценкой результатов планирования.

3. Создание инфраструктуры стратегического планирования, под которой понимается обеспечение контроля и оценки результатов планирования руководителем высшего звена; создание системы ответственности работников и руководителей разных подразделений, стимулирующей достижение поставленных целей; выделение специального подразделения, обеспечивающего стратегическое планирование.

4. Формирование детального стратегического плана, который базируется на оценке возможного влияния внешней среды, а также на оценке сильных и слабых сторон банка, его возможностей и рисков.

5. Внедрение системы взаимно поддерживающих целей банка, подразделения и работника. Личные цели сотрудников, реализуясь, должны приводить к достижению целей подразделения, совокупность достигнутых целей должна обеспечивать выполнение соответствующей стратегической цели банка и стратегии в целом. Один из наиболее распространенных подходов к реализации этого принципа – внедрение и поддержка определенной корпоративной культуры.

6. Внедрение системы мониторинга и прогнозирования поведения внешней среды и корректировки стратегий. На данном этапе необходимо создать условия, при которых не только соответствующее подразделение, но и вся организация в целом была бы вовлечена в мониторинг внешней среды. Исходя из того, какая информация поступает, следует соответствующим образом корректировать стратегические планы.

7. Разработка стратегии и тактики поведения в сложившихся условиях. Реализация описанных принципов позволяет кредитной организации создать эффективно функционирующую систему планирования. Наиболее значимыми ее характеристиками при этом являются:

а) гибкость и индикативность, т.е. возможность быстрого регулирования плана при неожиданных изменениях рыночной ситуации;

б) тщательно продуманный и организованный процесс контроля за выполнением плановых показателей, который нацелен не только на регистрацию фактического отклонения от плана, но и на определение реальных причин его несоблюдения и неиспользованных потенциальных возможностей;

в) альтернативность планирования – составление многовариантного плана для оперативного реагирования на изменение рыночной ситуации;

г) встроенность системы планирования в организационную структуру банка, предполагающая участие в составлении плана и контроле его выполнения менеджеров всех уровней управления;

д) ориентация стратегии развития и отдельных планов на максимизацию финансовых результатов<sup>37</sup>.

В банке целесообразно создать единую информационную основу для ситуационного анализа, проводимого в ходе стратегического планирования, бизнес/планирования, текущего планирования и планирования операций банка. Она создается и внедряется в практику работы банка за счет определенной управленческой технологии, обеспечивающей создание хранилища данных (DATA WARE HOUSING). В режиме, близком к режиму реального времени, сюда поступает информация об операциях банка и внешних характеристиках финансовых рынков, причем форматы описания операций и рыночных показателей должны быть унифицированы. Это позволит создавать стандартные процедуры их обработки и получать сопоставимые отчеты о динамике внешних и внутренних процессов и показатели, используемые для проведения ситуационного анализа при планировании ресурсов и текущем управлении ими<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Банковское дело: учебник / под ред. Е.Ф. Жукова. - Москва: Издательство Юрайт, 2015. – 592 с.

<sup>38</sup> Костерина, Т.М. Банковское дело / Т.М. Костерина. – М.: Юрайт, 2015. – 332 с.

## Практические рекомендации по использованию бизнес-планирования и прогнозирования

Эффективность функции планирования в коммерческом банке определяется, прежде всего, систематичностью и уровнем организации данного процесса. Необходимость преемственности и последовательности применения принципов и методов предварительного анализа, планирования и контроля обуславливает высокую степень формализации данной процедуры, что выражается в минимально необходимых требованиях к технологии определения будущих показателей и используемой при этом информации, к которым можно отнести следующие.

Результатом разработки системы направлений политики банка и практических мер по их реализации выступают финансово обоснованные планы развития банка, которые должны:

- представлять собой согласованный, непротиворечивый комплекс планов, характеризующихся различными периодами планирования, разным уровнем детализации работ, распространяющихся на развитие банка целом и (или) отдельных его подразделений, выполнение отдельных решений;

- находиться в состоянии постоянного развития (регулярно пересматриваться и при необходимости уточняться по фиксированным правилам).

1. Банк должен располагать специальной службой и целостной технологией информационной поддержки (обоснования) всех принимаемых в нем управленческих решений, для чего эта служба должна:

- способствовать проведению стратегического анализа, осуществляемого специальным плановым подразделением;

- своевременно (в режиме, близком к режиму реального времени) обеспечивать обработанной определенным образом текущей информацией и данными о результатах ее оперативного анализа процесс принятия руководством банка и его подразделений управленческих решений

оперативного характера. Такая информация и сделанные на ее основе выводы должны характеризовать, в первую очередь, текущее состояние всех активов и пассивов банка, их согласованность, срочность, связанные с ними риски<sup>39</sup>.

1. В процессе планирования и оперативного управления руководители банка и его основных подразделений должны располагать документально закреплённой и регулярно обновляемой по определённым правилам обоснованной информацией:

- о характеристиках самого банка, включая описание его слабых и сильных сторон, перечень внешних возможностей, способных обеспечить банку сравнительные преимущества, список препятствий для деятельности банка; определение его специализации на текущий и предстоящий периоды; описание качеств, отличающих банк от конкурентов, а также ключевых корпоративных ценностей, признаваемых всеми сотрудниками банка; определение принципов и пределов гибкого реагирования банка на те или иные возможные изменения условий его деятельности; сравнение фактических результатов деятельности с плановыми;

- о рынках и отраслях, на которые распространяются интересы банка;
- о клиентуре (как можно более подробные сведения).

Это означает, что на деле планирование должно базироваться не на анализе вообще, а на анализе стратегическом (анализе глубинных факторов), тогда как регулирование (оперативное управление) должно осуществляться на основе требований утверждённых планов (программ) развития банка, но с учетом результатов оперативного (текущего, ежедневного) анализа<sup>40</sup>.

Процесс планирования включает в себя составление перспективных планов-прогнозов. Назначение этих документов состоит в том, чтобы обеспечить коллективу банка понимание общих задач, стратегии и тактики их

<sup>39</sup> Жуков, Е.Ф. Деньги. Кредит. Банки / Е.Ф. Жуков, Н.Д. Эриашвили, Н.М. Зеленкова. – 4-е изд., перераб. и доп. - Москва, Юнити-Дана, 2011. – 783 с.

<sup>40</sup> Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка: учебник [Текст] / под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. - Москва: Издательство Юрайт, 2012. – 96 с.

выполнения, а также того, какими ресурсами банк располагает.

Другими словами, планирование обеспечивает понимание цели, инвариантность путей ее достижения в зависимости от тех или иных параметров, определяющих внешнюю среду. Планирование позволяет связать все стороны деятельности банка с помощью сводных показателей, связать результаты с интересами коллектива посредством системы материального и других видов стимулирования труда. В каждой кредитной организации практика разработки и принятия решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, организационной структурой, существующей системой коммуникаций. Тем не менее, как уже упоминалось, имеются общие характерные черты для процесса планирования деятельности, где бы он ни проходил. Это тот единый стержень, на котором держится технология разработки и принятия плана, используемая любой кредитной организацией<sup>41</sup>.

В настоящее время известно несколько стратегий, позволяющих не только существовать, но и развиваться даже в условиях кризиса.

Первая из них состоит в поиске, выявлении небольших растущих рыночных сегментов в рамках стагнирующего сектора и ориентации на них. Самое сложное в этом подходе – правильно определить и спрогнозировать их развитие.

Другой подход заключается в диверсификации на основе постоянной работы по улучшению качества существующих и внедрения новых банковских информационных технологий. Такой подход перспективен потому, что удачное нововведение или существенно более высокое качество могут способствовать росту клиентской базы, а также преимущества такого рода позволяют выигрывать в неценовой конкуренции и зарабатывать на высокой доходности новых услуг.

---

<sup>41</sup> Ермаков, С.Л. Основы организации деятельности коммерческого банка / С.Л. Ермаков, Ю.Н. Юденков. – Москва: Кнорус, 2009. – 44 с.

Третий подход – ориентация на резкое снижение издержек, чтобы при конкурентоспособных ценах на услуги достичь более высокой доходности. Прежде всего, это отказ от нерентабельных бизнес-единиц и структурных подразделений, сокращение операционных и хозяйственных издержек за счет оптимизации внутренних технологических процессов<sup>42</sup>.

Естественно, что существует множество стратегий деятельности банка, однако перечисленные подходы могут применяться в разных модификациях в зависимости от состояния внешней среды и наличия ресурсов для их претворения в жизнь.

Планирование деятельности кредитных организаций требует учета специфических условий, связанных с местом, занимаемым ими в системе рыночных отношений.

Во-первых, в процессе оказания банковских услуг превалирует движение финансового капитала. Соответственно, особое внимание уделяется планированию финансовых показателей и характеристикам движения денежных средств. Исходя из специфики деятельности банковского учреждения, основной акцент нужно делать на планировании собственных средств, операций по привлечению и размещению средств. Планирование основных фондов, себестоимости запасов имеет сравнительно меньшее значение<sup>43</sup>.

Во-вторых, регулирование деятельности кредитных организаций путем установления обязательных экономических нормативов делает необходимым планирование этих нормативов, что позволяет принимать решения о совершении или отказе от совершения операций и помогает избежать нарушения предельных значений нормативов. Планирование сроков банковских операций делает возможным их завершение до наступления

<sup>42</sup> Вдовин, В. М. Информационные технологии в финансово- банковской сфере: Учебное пособие / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова. - М.: Дашков и К, 2012. – 304 с.

<sup>43</sup> Тавасиев, А.М. Банковское дело. Управление и технологии / А.М. Тавасиев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 19 с.

отчетной даты.

В-третьих, банк является расчетным центром и посредником в финансовых операциях остальных экономических агентов. Это приводит к активному его участию в работе множества других организаций разных отраслей и форм собственности. Таким образом, зависимость банков от клиентской базы очень высока, поэтому большое значение приобретает планирование и прогнозирование деятельности контрагентов и клиентов банка в части, имеющей к нему непосредственное отношение: выдача кредитов, привлечение средств и т.п.

### Заключение

Следует также учитывать крайнюю нестабильность внешней среды. Теоретически можно выделить четыре блока перемен, которые способны повлиять на кредитную организацию: политические, экономические, технологические, социальные<sup>44</sup>.

В последнее время скорость изменений, происходящих во внешней среде, значительно возросла, что повысило риск и неопределенность. Для преодоления риска необходима гибкая структура планирования, которая базировалась бы на различных предложениях, касающихся развития окружающих условий<sup>45</sup>.

Сейчас несомненный интерес представляет концепция стратегического планирования банковской деятельности, поскольку данная форма планирования эффективна при высоком уровне нестабильности, которая определяется с точки зрения трех характеристик: степени привычности событий, темпа изменений и предсказуемости будущего. Факторы, влияющие на значения этих характеристик, весьма разнообразны, что позволяет

<sup>44</sup> Банковское дело. Управление и технологии: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. А.М. Тавасиева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2014. – 671 с.

<sup>45</sup> Банковская система в современной экономике: учебное пособие / под ред. О.И. Лаврушина. – Москва: Кнорус, 2016. – 360 с.

надеяться на положительные результаты стратегического планирования в современных условиях.

Действительно, если предчувствие является простой формой предвосхищения, свойственной любому живому организму, и содержит информацию о будущем на уровне интуиции, а предугадывание определяется как вид интеллектуальной деятельности человека, основанный на личном опыте, то целеполагание связано с сознательной деятельностью человека, выступает как способ интеграции его действий в некоторую систему и характеризует предвосхищение в мышлении результата деятельности, а проектирование – это уже набор мероприятий, предполагающий осуществление комплекса каких-то действий, обеспечивающих достижение определенных целей. В отличие от конкретных форм предсказаний, которые могут существовать относительно самостоятельно, целеполагание, планирование, программирование и проектирование являются взаимосвязанными характеристиками процесса принятия решения, на котором базируется любая система управления.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Основы банковского дела: Учебное пособие / Агеева Н.А. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 274 с.
2. Вдовин, В. М. Информационные технологии в финансово- банковской сфере: Учебное пособие / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова. - М.: Дашков и К, 2012. – 304 с.
3. Тавасиев, А.М. Банковское дело. Управление и технологии / А.М. Тавасиев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 19 с.
4. Банковское дело. Управление и технологии: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. А.М. Тавасиева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2014. – 671 с.

5. Банковская система в современной экономике: учебное пособие / под ред. О.И. Лаврушина. – Москва: Кнорус, 2016. – 360 с.

6. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка: учебник [Текст] / под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. - Москва: Издательство Юрайт, 2012. – 96 с.

7. Ермаков, С.Л. Основы организации деятельности коммерческого банка / С.Л. Ермаков, Ю.Н. Юденков. – Москва: Кнорус, 2009. – 44 с.

8. Жуков, Е.Ф. Деньги. Кредит. Банки / Е.Ф. Жуков, Н.Д. Эриашвили, Н.М. Зеленкова. – 4-е изд., перераб. и доп. - Москва, Юнити-Дана, 2011. – 783 с.

9. Вешкин Ю. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: Учебное пособие / Ю.Г. Вешкин, Г.Л. Авагян. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 432 с.