

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

118 03
11 DEC 2000

На правах рукописи

007учет 1000

СИТНИКОВА МАРИНА АЛЕКСЕЕВНА

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность: 05.13.10. –
Управление в социальных и экономических системах

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург
2000 год

1. ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ

Актуальность темы исследования.

Настоящее состояние российского рынка характеризуется быстрым ростом конкуренции во всех секторах экономики. Это вынуждает коммерческие предприятия и организации искать новые пути повышения конкурентоспособности производимых продуктов и услуг за счет использования современных подходов к финансовому менеджменту и маркетингу. Формируется новая структура общественного производства. Растет доля услуг в общем объеме производимого ВВП во всех странах, в том числе и России. При этом наиболее существенной характеристикой, происходящих структурных изменений, является не просто прогрессирующее развитие сферы услуг в целом, а преимущественный рост именно тех ее отраслей, которые непосредственно не связаны с обслуживанием нужд материального производства. Среди таких отраслей самостоятельное место занимают финансы, представленная, в первую очередь, такими коммерческими организациями как банки.

Основная стратегия развития ведущих коммерческих банков, как и большинства коммерческих организаций, состоит в укреплении рыночной позиции, повышении надежности и эффективности банковских операций, расширении ассортимента и повышении качества предоставляемых услуг.

Учитывая продолжающийся кризис неплатежеспособности, нестабильную экономическую и политическую ситуацию в стране, условия действия валютных ограничений и рост инфляции, коммерческие банки пытаются определить основные направления деятельности, перспективы развития для достижения прибыльной работы. Но у руководства большинства российских банков слабо развиты навыки выбора ключевых направлений деятельности. Как правило, имеет место несогласованность в действиях ру-

ководства, отсутствует ясная концепция и четко сформулированная стратегия развития банка. Наблюдается также отсутствие системного подхода к процессу стратегического управления и планирования. Обычно, каждое подразделение банка работает в соответствии с собственными представлениями о стратегии, в результате чего часто возникает конфликт в определении задач и приоритетов. Причина, по которой многие банки недостаточно эффективно осуществляют свою деятельность, состоит в том, что высшее руководство банка не концентрирует внимание на реализации намеченной стратегии. Оно слишком сосредоточено на том, как выполняется работа, а не на том, что выполняется. В условиях усиливающейся конкуренции руководству необходимо обеспечить выживание банка через поддержание стабильной доходности текущих операций.

Поэтому неудивительно, что сегодня выигрывают те банки, которые наиболее успешно разрабатывают и воплощают в жизнь долгосрочную стратегию своего развития. Они постоянно концентрируют усилия на реализацию тщательно разработанной процедуры стратегического управления и планирования. Основным инструментом решения данной проблемы выступает бизнес-план деятельности банка, разрабатываемый на планируемый период, который:

- заставляет руководителей фундаментально изучить перспективы развития банка, побуждает руководство заглянуть в будущее, распознать проблемы и найти способы их решения;
- позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- определяет показатели деятельности, необходимые для последующего контроля;
- делает банк более подготовленным к внезапным изменениям рыночных ситуаций;
- четко определяет обязанности и ответственность

руководителей всех подразделений банка.

Цели и задачи исследования.

Целью диссертационного исследования является разработка системы комплексного бизнес-планирования коммерческого банка в условиях нестабильной среды.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих основных задач:

- анализ современного состояния банковской системы России и условий планирования деятельности коммерческих банков;
- исследование основных видов банковских рисков и систем управления ими;
- определение содержания основных этапов бизнес-планирования деятельности коммерческого банка;
- разработка основных целей и задач развития коммерческого банка и организационных форм поддержки их достижения при реализации бизнес-плана;
- разработка процедуры анализа деятельности коммерческого банка в условиях нестабильной среды;
- разработка технологии бизнес-планирования деятельности коммерческого банка;

Предметом исследования является процесс разработки бизнес-плана коммерческого банка для определения основных направлений его деятельности и развития в условиях нестабильной экономической и политической ситуации в стране.

Методологической основой исследования служат труды российских и зарубежных ученых по вопросам стратегического управления и планирования, бизнес-планирования коммерческих организаций, таких как В. Платонов, И. Лаврушин, В. Букато, Ю. Львов, К. Валравен, Г. Белоглазова, М. Хиггинс, Э. Шенг Э, законодательные акты Российской Федерации, инструкции Центрального банка РФ, регламентирующие осуществление банковской деятельности в России. Методологически работа построена на базовых положениях системного подхода, общей

теории систем, теории принятия решений. В диссертационной работе использованы методы системного анализа, экономико-математического моделирования, методы экономического анализа и теории принятия решений. Прикладные аспекты исследования апробированы в практической деятельности крупного коммерческого банка России.

Основные положения диссертационной работы:

1. Сегодня эффективно работающие коммерческие банки переходят от планирования, основанного на составлении годового бюджета, к планированию в рамках общей процедуры стратегического управления. Стратегическое управление и планирование представляет собой управленческий процесс поддержания соответствия между целями банка и имеющимися у него ресурсами в условиях постоянно изменяющейся рыночной обстановки и правил государственного регулирования. Цель стратегического управления и планирования - внедрять и развивать новые направления деятельности и банковские продукты так, чтобы они способствовали росту объема операций, приумножали доходы и укрепляли рыночные позиции банка.

По мнению автора, основными идеями, определяющими сущность стратегического управления и планирования, являются:

- осуществление качественного руководства путем реализации логически последовательных и взаимосвязанных стратегических решений в отношении развития отдельных направлений банковской деятельности, развития ресурсного обеспечения (распределение и перераспределение ресурсов), долгосрочного планирования, направленного на обеспечение стабильного конкурентного преимущества;
- управление отдельными подразделениями банка, принятие решений о развитии, поддержании отдельных подразделений или об ограничении и даже их ликвидации;

- оценка будущей прибыли каждого подразделения с учетом темпа роста рынка и положения на нем банка;
- планирование стратегической деятельности банка.

Для каждого стратегического направления также необходимо выбрать способы, с помощью которых должно осуществляться его дальнейшее развитие. Эти способы подразделяются на четыре вида:

- использование собственных ресурсов банка ;
- использование привлеченных ресурсов;
- приобретение филиалов, осуществление слияний и поглощений;
- создание финансовых альянсов и корпораций.

Подобно большинству стратегических решений выбор одного из этих способов основывается на таких критериях, как издержки, риск, сроки достижения цели. Данный выбор непосредственно зависит от условий, в которых работает банк, и философии тех, кто принимает решения.

Эффективно организованный процесс планирования позволяет банку добиться последовательного и стабильного роста, реализовать возможности и избежать опасности, лежащие на его пути.

Как и любая коммерческая деятельность, банковская деятельность сопряжена с многочисленными рисками. В банковском деле риск означает вероятность того, что произойдет событие, которое неблагоприятно скажется на прибыли или капитале банка.

Функция управления рисками пронизывает все направления банковской деятельности. Ряд финансовых рисков связан с активными операциями, прежде всего кредитной и инвестиционной деятельностью. Деятельность по привлечению средств во вклады, депозиты, ценные бумаги и в форме остатков на расчетных и текущих счетах также связана со множеством рисков. Тот факт, что банк осуществляет одновременно и активные, и пассивные операции, означает наличие дополнительных факторов риска, а также особого подхода к ограничению их влияния, получивше-

го название “управление активами и пассивами”. Деятельность операционных подразделений, функционирование информационных технологий и реализация функции маркетинга сопряжены с рядом функциональных рисков, которые также могут неблагоприятно сказаться на прибыли и капитале банка. Наконец, на банк в целом влияют другие внешние по отношению к нему риски, ряд из которых, например, риск несоответствия условиям государственного регулирования, имеет первостепенное значение для деятельности банка.

Риски можно подразделить на три категории:

- финансовые;
- функциональные;
- прочие по отношению к банку внешние риски.

Финансовые риски связаны с непредвиденными изменениями в объемах, доходности, стоимости, структуре активов и пассивов. Они серьезно влияют на финансовое состояние банка. Среди них автор выделил следующие виды рисков (рис. 1):

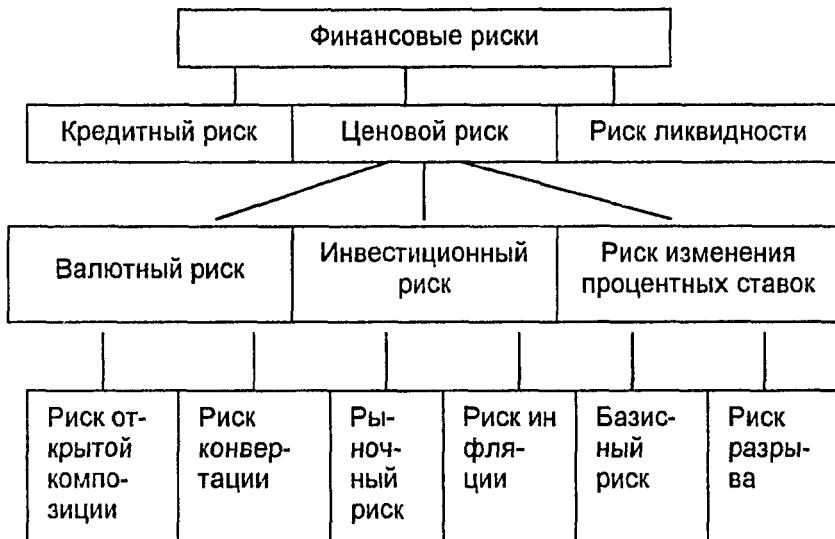


Рис. 1. Структура финансовых рисков

Функциональные риски имеют отношение к процессу создания любого продукта или оказания услуги и им подвержена деятельность каждого банка. Функциональные риски возникают вследствие невозможности своевременно и в полном объеме контролировать финансово-хозяйственный процесс, собирать и анализировать соответствующую информацию. Они опасны не в меньшей степени, чем финансовые риски, но их труднее идентифицировать и определить количественно. В конечном итоге функциональные риски также приводят к финансовым потерям. Поэтому управление функциональными рисками входит в число ключевых задач стратегического управления банком.

Кредитные организации значительно отличаются друг от друга, и в той же степени различается их способность к управлению риском. Многие виды деятельности характеризуются повышенным риском, однако, при условии наличия системы управления и вертикального контроля риск может быть локализован и минимизирован. Таким образом, если определенные операции рассматриваются как высокорисковые, их осуществление, при наличии системы управления рисками может быть оправдано. Чтобы преуспеть в операциях с повышенной степенью риска, банкам следует развивать особые механизмы принятия решений. Они должны позволять оценить, какие риски и в каком объеме может принять на себя кредитная организация; определить, оправдывает ли ожидаемая доходность соответствующий риск. На основе этого разрабатываются и реализуются мероприятия, которые позволяют снизить влияние фактора риска.

Методом реализации данной задачи является разработка систем управления риском, которые позволяют руководству банка выявить, локализовать, измерить и проконтролировать тот или иной вид риска и тем самым минимизировать его влияние.

Система управления риском реализуется через конкретные мероприятия, осуществляемые на уровне страте-

гического управления, уровне организационных подразделений или в рамках взаимодействия ряда подразделений для контроля риска при той или иной сложной операции. Это воплощается в инструкциях коммерческого банка, регулирующих все стороны деятельности банка, и адресованных всем руководителям, участвующим в процессе управления и планирования.

В диссертационной работе автором подробно рассмотрены и разработаны элементы системы управления финансовыми рисками, которые помогают не только реально оценить влияние риска на деятельность коммерческого банка, но и разработать план мероприятий, направленный на минимизацию финансовых рисков (рис. 2).



Рис. 2. Система управления финансовыми рисками в коммерческом банке

2. Проблемы повышения надежности банковских операций и укрепление финансового состояния банка, цели и пути его развития включены в разработку бизнес-плана, который призван помочь решить основные задачи, связанные с функционированием банка.

Составление бизнес-плана начинается с проведения маркетинговых исследований:

Во-первых, необходимо оценить текущее состояние банка. При этом дается общая характеристика банка, оценивается состояние капитала банка, основных фондов и организационной структуры управления, технологии управления, характеризуются обслуживаемые рынки и основные группы потребителей, оцениваются кадровые ресурсы и финансовое положение банка. Определение на такой основе сильных и слабых мест само по себе может служить базой для разработки стратегии развития.

Во-вторых, анализ внутреннего положения банка дополняется изучением состояния окружающей маркетинговой среды, которое должно охарактеризовать положение на рынке, оценить действие различных конъюнктурообразующих факторов, определить систему потребительских предпочтений, дать характеристику основных конкурентов.

На основе указанных исследований выявляются потенциальные возможности, которые могут быть использованы в качестве базы для разработки стратегии развития банка.

Затем происходит сужение круга возможных направлений на основе их предварительного анализа, выбора нескольких, наиболее перспективных вариантов. Каждый из них разрабатывается более подробно. К этому привлекаются сотрудники основных служб и подразделений, а также внешние консультанты. В результате делается окончательный выбор варианта стратегического развития. Принятый проект содержит основную цель, которую предстоит реализовать. Исходя из этого определяются задачи и направления развития отдельных структурных подразделений и служб.

Автор считает, что основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых финансовых результатов.

Важное значение для разработки бизнес-плана имеет его структура. По структуре бизнес-плана и содержанию его основных разделов можно сделать вывод, что при относительно небольших размерах, подготовка этого документа требует значительного времени. Сбор необходимой информации для принятия и разработки соответствующих решений - процесс длительный. Ясно, что обоснованность бизнес-плана в определяющей степени связана с надежностью его информационной базы. Ускорение разработки этого документа возможно лишь на основе создания постоянно действующей системы изучения, анализа и контроля маркетинговой среды в банке, которая будет обеспечивать готовую информационную базу.

Автор разработал структуру бизнес-плана коммерческого банка, которая включает в себя пять разделов:

- первый раздел бизнес-плана посвящен вопросам укрепления позиций банка на финансовом рынке и рынке банковских услуг, улучшения качества и расширения ассортимента банковских услуг;

- во втором разделе бизнес-плана рассматриваются проблемы повышения надежности банковских операций и укрепления финансового состояния банка. Анализ проводится в нескольких направлениях:

- а) на основе публикуемых рейтинговых оценок банка;

- б) по методике международной рейтинговой системы "CAMEL", которая строится на оценке пяти показателей: достаточности капитала, качества активов, качества управления, прибыльности и ликвидности;

- в) на основе компаративного анализа тенденций изменения структуры активных и пассивных операций банка в текущем периоде и их влияния на финансовое разви-

тие банка в будущих периодах;

- в третьем разделе бизнес-плана строится финансовый план развития коммерческого банка, который содержит рекомендации в области изменения структурных характеристик активных и пассивных операций банка, его процентной политики, план формирования доходов и расходов банка и его прогнозный баланс на планируемый период;

- четвертый раздел бизнес-плана посвящен совершенствованию системы управления банком и его организационной структуры;

- пятый раздел бизнес-плана аккумулирует в единую систему задачи банка на планируемый период, поставленные в предыдущих разделах.

Предложенная автором технология бизнес-планирования позволяет определить конкретные направления деятельности банка, перспективные рынки сбыта услуг и место банка на этих рынках. Она позволяет оценить затраты, необходимые для реализации предоставляемых услуг, соизмеряет их с ценами, по которым они будут продаваться, чтобы определить прибыльность банковских операций.

Используя бизнес-план коммерческого банка, как инструмент принятия решений, автор показал возможности определения основных направлений деятельности банка, включающие в себя:

- увеличение объема капитала;
- поддержание ликвидности банка, обеспечение оптимального сочетания ликвидности и прибыльности, за счет наращивания высоколиквидных активов, путем расширения банковских операций, приносящих доход, увеличения объема валютного кредитования, увеличения объема сделок с высокодоходными ценными бумагами;

- повышение рентабельности кредитных операций, снижение степени их риска;

- соблюдение нормативов в сфере кредитования;

– внедрение новой системы управления деятельностью банка, основанной на хозрасчетной деятельности Функциональных управлений банка, предоставляющих конкретные услуги клиентам, их ориентации на самостоятельное развитие своего направления (проведение маркетинга рынка группы услуг, оказываемых в данном подразделении, анализ результатов, разработка планов развития своего подразделения, самостоятельное принятие решения в рамках полномочий, делегированных данному управлению, подбор и повышение квалификации кадров и т.д.), а также создание системы Комитетов, являющихся руководящими структурами при решении определенного круга вопросов. Задачей Комитетов является обеспечение согласованной деятельности функциональных подразделений, центральных и вспомогательных отделов. Комитеты наделяются полномочиями по стратегическому, тактическому и оперативному принятию решений по отношению ко всем подразделениям банка, связанным с решением круга проблем, курируемых Комитетом;

– разработку и внедрение системы внутреннего хозрасчета подразделений банка;

– повышение эффективности работы филиальной сети и отделений банка, а именно:

d) оптимизация деятельности существующих филиалов и отделений без дальнейшего расширения их сети;

e) расширение ассортимента услуг, предоставляемых населению, в отделениях банка;

f) переориентация филиалов коммерческого банка с оптовых банковских операций на работу с клиентами и предоставление им полного спектра услуг в области расчетно-кассового обслуживания, кредитования, агентских, трастовых и депозитарных операций;

– проведение активной кадровой политики, в том числе:

a) обеспечение служб, филиалов и отделений банка компетентными и инициативными специалистами, повыше-

ние исполнительской дисциплины и ответственности работников;

в) создание постоянно действующей системы переподготовки и повышения квалификации сотрудников банка;

с) совершенствование системы оплаты труда в зависимости от конечного результата деятельности каждого сотрудника.

3. Автор определил основные цели и задачи развития коммерческого банка, которые изложил в клиентской политике, в политике активных и пассивных операций и рекламной политике банка.

Проведенные исследования позволили сделать следующие выводы:

- предложенная в диссертации система управления финансовыми рисками позволила обосновать необходимость усиления их контроля, оценить влияние на деятельность коммерческого банка, найти возможности минимизации влияния рисков на финансовое состояние банка;

- разработанная технология бизнес-планирования, реализованная для конкретного банка, позволила дать полную характеристику его финансового состояния банка, оценить слабые и сильные стороны банковской деятельности и определить основные направления будущего развития банка;

- выполненные исследования представляют собой комплекс мер по совершенствованию стратегического планирования банковской деятельности и позволяют перейти к его практической реализации и дальнейшей проработке с целью повышения его эффективности.

2. ВКЛАД АВТОРА В РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Конкретный вклад автора в проведенное исследование заключается в том, что:

- определены содержание и основные этапы стратегического планирования деятельности коммерческих ор-

ганизаций;

- доказана необходимость стратегического планирования деятельности коммерческого банка;

- предложена авторская систематизация видов рисков, влияющих на деятельность коммерческого банка;

- дана характеристика системы управления финансовыми рисками и разработана процедура формирования плана мероприятий, направленного на минимизацию финансовых рисков;

- разработана структура и технология бизнес-планирования деятельности коммерческого банка;

- предложена процедура комплексного анализа деятельности банка и тенденций изменения структуры его активных и пассивных операций;

- предложена методика оценки влияния структуры активных и пассивных операций на финансовое развитие банка;

- разработана процедура выбора направлений деятельности коммерческого банка, обеспечивающих достижение запланированных показателей в объемах предоставляемых услуг, снижение степени риска и получение прибыли, необходимой для эффективного функционирования банка в условиях нестабильной среды.

Эмпирической базой обеспечения доказательности основных положений диссертации выступал оригинальный практический материал о деятельности конкретного коммерческого банка, собранный автором в процессе проведения диссертационного исследования. Это позволило обеспечить надежность научно-методического инструментария, обоснованность выводов и положений диссертационного исследования.

3. СТЕПЕНЬ НОВИЗНЫ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научная новизна диссертационного исследования за-

ключается в теоретическом обосновании и практической реализации системы управления финансовыми рисками и разработке структуры и технологии бизнес-планирования коммерческого банка. Научной новизной обладают следующие результаты исследования:

- обоснована необходимость комплексной оценки банковских рисков;

- определен методологический подход к управлению финансовыми рисками с помощью:

- а) разработки кредитной политики, установления нормативов и лимитов кредитования;
- б) разработки системы регулирования полномочий;
- с) метода управления фондами;
- д) метода конверсии фондов;
- е) метода управления резервной позицией;
- ф) метода управления кредитной позицией;
- г) метода управления разрывом;

- обоснована необходимость стратегического управления коммерческого банка и использования бизнес-плана как основного инструмента анализа и планирования его деятельности;

- разработана новая структура бизнес-плана коммерческого банка;

- разработаны процедуры статистического и экономического анализа основных показателей деятельности банка, анализа рынка банковских услуг, анализа системы управления банком.

- разработаны организационные формы поддержки реализации бизнес-плана коммерческого банка.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные на его базе методологические основы управления и бизнес-планирования позволяют повысить эффективность деятельности коммерческих банков. Разработанные рекомендации, методические материалы, в частности бизнес-план деятельности коммерческого банка на 1999 год, используются и проходят апробацию в ком-

мерческом банке г. Пятигорска с начала 2000 года.

Основные положения диссертации нашли отражение в следующих публикациях:

1. Необходимость изучения кредитной деятельности в коммерческих банках // Экономическая кибернетика: организационные формы и методы управления в хозяйственных системах. Сборник научных трудов./ Под ред. Д.В. Соколова и Н.Н. Погостинской.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1998. – 0.2 п.л.

2. Аспекты конкурентной стратегии банка. Организация эффективной кредитной деятельности в коммерческом банке // Экономическая кибернетика: организационные формы и методы управления в хозяйственных системах. Сборник научных трудов./ Под ред. Д.В. Соколова и Н.Н. Погостинской.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1998. – 0.2 п.л.

3. Стратегическое планирование деятельности коммерческой организации (на примере коммерческого банка). СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000. 0,9 п.л.