

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ

Хакимова Н.В., Родионова Л.Н.

Уфимский государственный нефтяной технический университет

В статье раскрыта необходимость выделения в соответствии с системным подходом двух уровней в управлении деятельностью банковской системы (стратегического и тактического), представлено распределение управленческих функций по уровням. Для эффективного функционирования цикла управления в соответствии с выделенными уровнями предложена система бюджетирования деятельности банковской системы.

Российская банковская система, как субъект переходной экономики, нуждается в управлении и регулировании со стороны государства, основным субъектом которого должен стать ее верхний уровень – Банк России.

В профессиональном и научном обороте термин «управление» применительно к банковской системе обычно не употребляется, а используются понятия банковского регулирования, надзора и контроля, которые в своем исходном содержании являются лишь отдельными функциями, частями (этапами) управленческого процесса. По своей сути воздействие верхнего уровня банковской системы на нижний уровень является управлением, а не регулированием, поскольку верхний уровень банковской системы имеет не жестко регламентированное задание, а лишь общую информацию о целях и требуемых результатах деятельности банковской системы, которую получает от Правительства и в рамках законодательных актов. Поэтому в соответствии с системным подходом необходимо говорить об управлении деятельностью банковской системы со стороны верхнего уровня банковской системы (в России – Центрального банка РФ)

При управлении деятельностью банковской системы в соответствии с требованиями системного подхода необходимо реализовать все функции управленческого цикла. В системе функций верхнего уровня банковской системы необходимо определить место планирования - наиболее значимой функции управления, отсутствие реализации которой приводит к неэффективности всего управленческого цикла.

Если придерживаться западной идеологии управления, где превалирует стратегическое управление, то концептуально можно выделить два уровня управления: стратегический и тактический.

Стратегическое управление представляет процесс, включающий постановку целей, анализ внешней и внутренней среды, изучение альтернатив развития, разработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой и внутренних взаимоотношений элементов, непрерывный контроль за ходом выполнения стратегии, оценку результатов и план корректирующих действий. Тактическое управление сосредоточено на том, какими средствами возможно осуществить реализацию поставленных целей, и охватывает решение внутренних проблем.

Таким образом, мы полагаем, что каждому уровню присущи свои функции управления. На стратегическом уровне осуществляется целеполагание, анализ, прогнозирование, разработка стратегий, контроль, организация и мотивация, а на тактическом осуществляется планирование средств и работ для достижения поставленных целей, сбор и учет данных о деятельности системы управления и регулирование ее деятельности.

Ответственность за формирование и реализацию решений на каждом уровне несет отдельный уровень иерархии системы управления. Причем, стратегические решения формируются на высшем уровне и доводятся до низших уровней, то есть стратегическое управление и планирование осуществляется «сверху вниз». Решение тактических задач осуществляется на нижних уровнях управления, то есть тактическое планирование и управление реализуется по принципу «снизу вверх».

Таким образом, по нашему мнению, в управлении деятельностью банковской системой необходимо также выделить два уровня: стратегический и тактический (см. рис.1.).

Кредитные организации, как элементы нижнего уровня банковской системы, по нашему мнению, должны разрабатывать индивидуальные планы развития в соответствии со стратегией развития банковской системы и формировать, таким образом, тактический план для банковской системы. Сформированная на верхнем уровне стратегия будет реализовываться нижним уровнем банковской системы. По результатам реализации планов кредитных организаций, необходимо осуществлять контроль со стороны Центрального банка за тем, насколько текущее состояние банковской системы отвечает целям развития системы, выявлять откло-

нения от намеченного хода реализации стратегии, определять причины и необходимые корректирующие действия. Кредитные организации в результате осуществленного контроля должны корректировать свои планы.

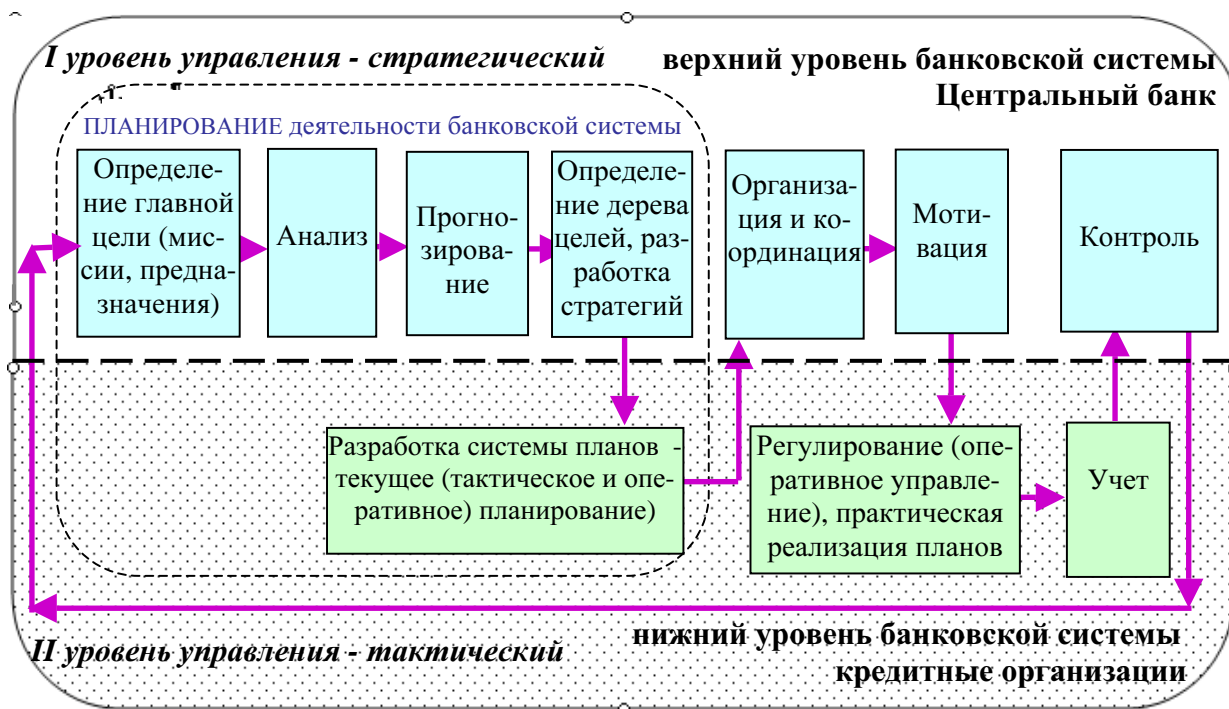


Рисунок 1 – Два уровня управления банковской деятельностью

Планирование деятельности банковской системы со стороны Центрального банка, на наш взгляд, состоит в формировании целей развития банковской системы, определении приоритетных направлений развития, средств и методов достижения поставленных целей. В соответствии с выделенными уровнями управления банковской системой мы будем различать стратегическое и текущее (тактическое) финансовое планирование деятельности банковской системы.

Анализ практики управления и планирования банковской деятельности в России показывает, что развитие банковской системы и отдельных кредитных организаций нельзя назвать целенаправленным, в практике их управления отсутствуют механизмы реализации и контроля достижения поставленных целей. В отсутствии технологий планирования деятельности банковской системы, контроля реализации поставленных целей Банк России не имеет возможности концентрировать усилия на формировании будущего банковской системы, не может пред-

восхищать и предотвращать возможные проблемы, осуществлять эффективный контроль риска системно кризиса. В этих условиях банковская система России, будет подвержена различным рискам, а ее развитие будет хаотичным и нестабильным.

В условиях снижения доходности и усиления конкурентной борьбы одним из способов повышения эффективности деятельности банковской системы, обеспечения сбалансированного и стабильного ее развития нам видится в применении механизма бюджетирования. Это справедливо как для отдельных кредитных организаций, так и для верхнего уровня банковской системы. Технология бюджетирования позволит обеспечить перевод стратегических целей банковской системы в набор финансовых показателей, которые можно рассчитать и контролировать их выполнение. Кроме того, необходимость бюджетирования на верхнем уровне банковской системы, с точки зрения системного подхода, обусловлена потребностью обработки огромных объемов информации и согласования целей системы с интересами отдельных ее элементов.

Мы рассматриваем бюджетный метод управления как инструмент планирования, контроля и регулирования деятельности банковской системы. Поэтому для целенаправленного воздействия на развитие банковской системы и эффективного контроля развития банковской системы и отдельных кредитных организаций, на наш взгляд, на верхнем уровне банковской системы необходимо формирование системы бюджетирования деятельности банковской системы региона.

В предлагаемой нами системе бюджетирования деятельности банковской системы мы выделяем два уровня (см. рис.3): стратегический уровень управления банковской деятельностью, функционирование которого происходит в рамках верхнего уровня банковской системы в лице Банка России, и тактический уровень – уровень кредитных организаций.

Стратегический уровень системы планирования банковской системы, по нашему мнению, должен включать следующие элементы (подсистемы): подсистему нормотворчества и методических разработок, подсистему анализа, подсистему прогнозирования и моделирования деятельности кредитных организаций и банковской системы, подсистему планирования деятельности банковской системы, подсистему сбора и учета данных о деятельности кредитных организаций,

подсистему контроля, подсистему регулирования (оперативного управления) деятельности кредитных организаций и банковской системы, подсистему коммуникации и координации – «контактная группа».

Тактический уровень системы планирования банковской системы формируется из подсистем текущего финансового планирования (бюджетного планирования) кредитных организаций и подсистем бухгалтерского и управленческого учета кредитных организаций.

На наш взгляд, схема консолидации финансовой информации в процессе бюджетирования деятельности банковской системы может быть представлена следующим образом (см. рис. 2).

Стратегия каждой кредитной организации должна способствовать реализации общей стратегической ориентации банковской системы. Реализация стратегии отдельного коммерческого банка раскрывается в бюджетах банка в виде решения среднесрочных и текущих задач.

Сформированные бюджеты кредитных организаций консолидируются в сводный тактический финансовый план банковской системы.

Таким образом, стратегическое планирование деятельности банковской системы ведется сверху вниз, а тактическое снизу вверх. Причем, если сформированный на основе индивидуальных бюджетов кредитных организаций тактический финансовый план банковской системы не будет соответствовать стратегическим целям банковской системы, то управляющая подсистема, должна будет разработать указания о корректировке индивидуальных планов кредитных организаций.

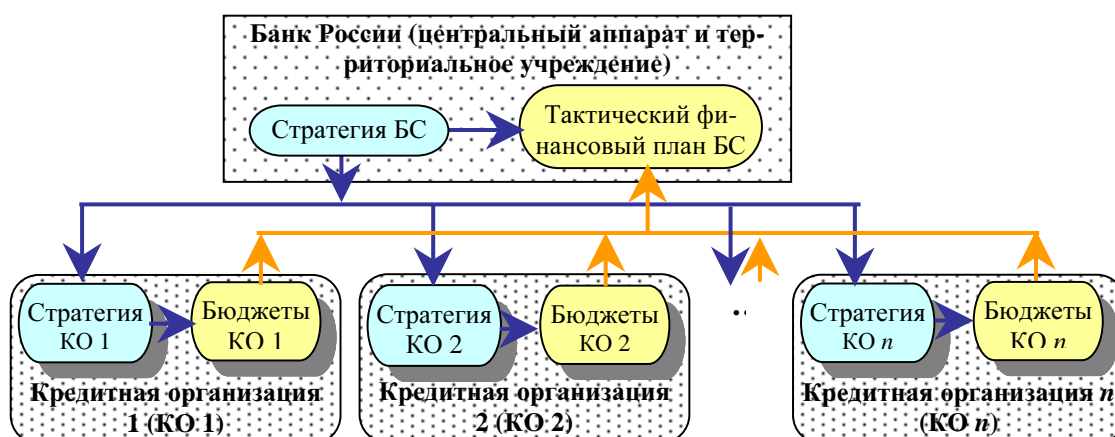


Рисунок 2 – Схема консолидации финансовой информации банковской системы



Рисунок 3 - Система бюджетирования деятельности банковской системы (БС)