

УДК 336.713

Ю.П. Пикуш, ЗАО КБ "Приватбанк", г. Днепропетровск

СОЗДАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

Постановка проблемы. Известно, что управление конкурентоспособностью – это совокупность мер по систематическому совершенствованию продукта (услуги), постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы. Для обеспечения определенных рыночных преимуществ перед конкурентами банком разрабатываются стратегии, а как их элемент – целевые программы. Общебанковская целевая программа (ОЦП) является плановым документом, который формируется для успешной реализации стратегии банка и бизнес-планов его подразделений. ОЦП определяет деятельность банка по успешному достижению конкретных стратегических или тактических целей (решению проблем), имеющих повышенную актуальность на данном периоде его развития, и для реализации которых требуется кооперация усилий ряда подразделений банка. Методическая база построения целевых программ и управления ими на сегодняшний день практически отсутствует, а если таковая и есть, то является предметом коммерческой тайны банка.

Цель статьи. Представленная работа посвящается проблеме создания целевой программы банка и управления процессом ее реализации.

Изложение основного материала. Как правило, ОЦП подразделяются в зависимости от степени определенности ожидаемых результатов и рисков:

- детерминированные (обычные), которые формируются по наиболее актуальным и стратегически значимым направлениям деятельности банка, реализация которых имеет четкую определенность, а финансирование осуществляется за счет бюджета подразделений или бюджета банка;
- венчурные (вероятностные), которые формируются по инновационным направлениям деятельности банка, где возможна высокая прибыль, но реализация которых связана с повышенной неопределенностью, значительной долей риска и большими затратами на реализацию, поэтому финансирование данных ОЦП осуществляется не за счет средств подразделений, внедряющих программу, а за счет капитала банка.

Отличительными особенностями общебанковских целевых венчурных (вероятностных) программ (ОЦВП) являются следующие: сложность определения объема привлекаемых ресурсов; необходимость создания страховых (гарантийных) ресурсов; трудность предсказания ожидаемого результата; ожидаемый результат наступает не сразу, а после истечения определенного периода, порой достаточно длительного (1-2 и более года); финансирование программы только за счет капитала банка.

В качестве основных разделов программы выделяют такие: технико-экономическое обоснование; план реализации; привлекаемые ресурсы; управление программой.

В первом разделе раскрывается актуальность для банка ОЦП, анализ сегментов рынка, на которых предполагается реализация ОЦП, цели и задачи, ожидаемые результаты.

Что касается анализа сегментов рынка, на которых предполагается реализация ОЦП, то в подразделе приводятся результаты анализа сегментов рынка, на которых планируется реализация программы, с учетом перспектив их развития (желательно с разбивкой по регионам Украины).

Цель программы формулируется как относящееся к будущему желаемое, необходимое и возможное состояние банка или отдельных его подразделений, или направлений (видов) деятельности. Для того, чтобы достижение цели в наибольшей степени способствовало повышению эффективности деятельности банка, качество ее постановки должно соответствовать следующим требованиям: значимости, т.е. достижение цели должно приводить к существенному улучшению результатов работы банка или отдельных его подразделений в соответствии с интересами как собственников банка, так и его персонала; достижимости, т.е. цель должна быть хорошо обоснованной с точки зрения возможностей банка и условий окружающей его среды; конкретности, т.е. цель должна иметь четкие качественные и количественные характеристики, измеряемые в процессе достижения; сопряженности, т.е. цель программы должна соответствовать стратегии банка и бизнес-планам его развития.

Задачи должны структурировать цель программы по видам деятельности, которые необходимо осуществить для ее успешного достижения. К задачам предъявляются такие же требования по качеству постановки, как и к цели.

В качестве ожидаемых результатов отражаются все возможные прямые и косвенные, позитивные и негативные результаты, которые могут появиться в процессе реализации программы и после ее завершения: финансово-экономические; социально-психологические, в том числе имиджевые; организационные. Важно, чтобы ожидаемые результаты имели измеримые качественные и количественные характеристики и были представлены в виде таблицы 1.

Во втором разделе ОЦП (План реализации) в логической последовательности по времени и исполнителям представляется весь комплекс работ, который необходимо осуществить для решения задач программы и успешного достижения ее цели (табл. 2).

Ожидаемые результаты реализации программы

№ п/п	Наименование ожидаемых результатов (показателей)	Единица измерения	Количественная характеристика ожидаемого результата	Примечание
1	2	3	4	5
1. Позитивные				
	1.1. Финансово-экономические			
	1.2. Социально-психологические			
	1.3. Организационные			
	1.4. Другие			
2. Негативные				
	2.1. Финансово-экономические			
	2.2. Социально-психологические			
	2.3. Организационные			
	2.4. Другие			

Для реализации программы могут привлекаться следующие ресурсы банка: трудовые, финансовые, материально-технические и информационно-технологические. В третьем разделе (Привлекаемые ресурсы) по каждому из видов ресурсов желательно указывать следующие характеристики:

- по трудовым – какие подразделения привлекаются к выполнению программы, каков их списочный штат и как будет организовано участие персонала в выполнении программы (введением дополнительных функций, совмещением должностей, переводом во временно создаваемые подразделения, типа рабочих групп, венчурных структур и т.д.);
- по финансовым – объемы финансирования по этапам реализации с учетом затрат на фонд оплаты труда, приобретение материально-технических и информационно-технологических ресурсов, и источники финансирования в увязке со статьями бюджетов подразделений. Необходимо также охарактеризовать: формы финансирования программы (за счет капитала банка; за счет собственных средств подразделений, внедряющих ОЦП; за счет бюджета подразделения и т.д.); на какой основе происходит финансирование (возвратной; безвозвратной): ответственных за правильное (целевое и полное) использование представленных для реализации ОЦП средств; механизм использования финансовых ресурсов. Рекомендуется указать внутрибанковские тарифы и нормативы по распределению расходов, доходов и прибыли между подразделениями в процессе реализации программы. Кроме того, могут указываться условия привлечения от различных подразделений трудовых, финансовых, материально-технических и информационно-технологических ресурсов для реализации программы;

- по материально-техническим – виды материального обеспечения и техники с указанием их стоимости;
- по информационно-технологическим – программное обеспечение, методы решения задач, виды информации, их объемы и источники получения и т.д.

Таблица 2

План реализации программы

№ п/п	Наименование этапов и работ	Сроки				Ответственные исполнители (Ф.И.О., должность)	Финансирование				Примечание
		начало		окончание			Объем финансирования		Источник финансирования		
		план	факт	план	факт		план	факт	план	факт	
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	
1. Подготовительный этап											
1											
2											
..											
2. Этапы реализации программы											
1											
2											
..											
3. Итоги реализации программы											
1											
2											
..											

В разделе управления программой определяется главный менеджер программы (ГМП), раскрывается его роль, задачи и полномочия. ГМП – руководитель, который управляет процессом реализации программы и несет всю полноту ответственности за достижение ее целей. ГМП назначается приказом Председателя Правления из числа руководителей направлений головного офиса или их заместителей (начальников департаментов).

Задачи ГМП: организация выполнения работ по реализации ОЦП; обеспечение рационального взаимодействия подразделений банка, привлекаемых к реализации ОЦП; организация и координация необходимых для реализации программы ресурсов; обеспечение необходимой информацией всех участников ОЦП; мониторинг, контроль, анализ и регулирование состояния ОЦП на всех этапах ее реализации; принятие управленческого решения в случае отклонения от плана программы; мотивация участников реализации ОЦП.

В разделе представляется также организационная структура управления реализацией ОЦП. В качестве одного из наиболее подходящего для реализации ОЦП может быть рекомендован матричный тип. Эта структура

характеризуется тем, что в подразделениях банка выделяются “менеджеры программы” (МП) и “исполнители программы” (ИП), которые не освобождаются от исполнения основных должностных обязанностей. МП является заместителем ГМП, функционально ему подчиняясь, осуществляет прямое руководство реализацией ОЦП в случае отсутствия ГМП и курирует определенные направления реализации ОЦП. В случае привлечения к реализации ОЦП нескольких подразделений банка при ГМП может организовываться рабочая группа из числа руководителей подразделений, которые являются МП.

ИП являются руководители среднего и низшего звена, специалисты и технические работники подразделений, привлеченных к выполнению ОЦП, которые непосредственно осуществляют мероприятия в соответствии с этапами реализации программы.

Матричная структура позволяет эффективно решать вопросы, требующие высокой профессиональной компетенции; быстро реагировать на непредвиденные обстоятельства; более рационально использовать отведенные для программы ресурсы. Однако следует иметь в виду, что матричная структура является потенциально конфликтной, так как ей присущ заниженный уровень единоначалия (каждый МП одновременно подчиняется непосредственному руководителю и ГМП). Возможны случаи одновременного возникновения потребности в привлечении конкретных трудовых ресурсов и для реализации программы и для выполнения работ, возложенных на подразделение.

При необходимости для реализации программы может формироваться рабочая группа или специализированное венчурное подразделение (СВП), в задачи которых будет входить организационное, методическое и информационно-технологическое обеспечение всех разработок по ОЦВП и мониторинг ее реализации. При этом члены рабочей группы не освобождаются от исполнения основных обязанностей, а члены СВП – освобождаются на период реализации программы.

С целью повышения эффективности реализации ОЦП и заинтересованности персонала в результатах ее реализации ГМП должен осуществлять мотивацию труда персонала. Здесь должны быть указаны виды вознаграждений персонала конкретно за результаты труда, полученные в процессе реализации программы, включая: изменение размера квартальных, полугодовых и годовых бонусов; разовые премии; установление персональных надбавок; повышение уровня оплаты по данной категории; повышение категории; изменение должностного статуса и др. При этом рекомендуется раскрыть механизм мотивации, четко определить условия получения вознаграждений, а также процедуру ознакомления с ними персонала.

ГМП осуществляет мониторинг реализации ОЦП при помощи МП и подразделений банка, которые осуществляют функцию контроля или по профилю которых реализуется целевая программа. Результаты мониторинга регулярно размещаются на внутреннем сайте банка в специально созданном

разделе. При этом должна использоваться в основном информация, предусмотренная внутрибанковскими нормативными документами.

Обязательным атрибутом программы должен быть отчет о ее реализации. Здесь описывается процедура подведения итогов реализации ОЦП, сопоставляются полученные результаты с ожидаемыми, производится оценка экономической эффективности программы. В разделе необходимо предусмотреть где, когда и кем (коллегиальным органом, рабочей группой, совещанием) будут подводиться итоги выполнения программы и приниматься решения относительно перспектив ее дальнейшего развития или завершения.

Особенностями формирования и управления ОЦВП являются разработка процедуры финансирования, составление графика погашения затраченных средств, страхование рисков, связанных с реализацией ОЦВП.

Источником финансирования ОЦВП, как правило, является капитал банка. Подразделению, ответственному за реализацию ОЦВП, из капитала банка может выдаваться беспроцентный займ, который должен быть им погашен из прибыли, полученной в процессе реализации программы.

С целью обеспечения своевременного и качественного предоставления средств на реализацию ОЦВП и их возврата разрабатывается процедура финансирования и регламентируются условия предоставления средств:

- срок предоставления средств (равен сроку действия ОЦВП);
- суммы финансирования (с целью обеспечения наиболее эффективного и качественного механизма финансирования ОЦВП разрабатывается смета затрат на их реализацию);
- график финансирования за счет капитала (формируется подразделением, курирующим ОЦВП);
- льготные условия предоставления средств (продление сроков возврата, снижение нормативов перечислений региональных подразделений, находящихся на санации и т.д.);
- динамика увеличения плановой прибыли;
- динамика увеличения централизованных отчислений (для региональных подразделений).

В программе также разрабатывается график погашения затраченных на реализацию ОЦВП капитальных средств с указанием конкретных сроков их погашения, который будет утверждаться приказом о вводе в действие ОЦВП. Согласно данному графику подразделение, ответственное за выполнение ОЦВП, возвращает затраченные на финансирование средства капиталу банка. Необходимо также описать механизм использования и погашения затраченных на реализацию ОЦВП средств для филиалов, находящихся на санации, так как программа может иметь отрицательный экономический эффект и филиал не сможет погасить займ.

Реализация ОЦВП связана с повышенным уровнем неопределенности и риска. Одним из способов защиты от возникающего риска является страхование. Необходимо предусмотреть оценку возможных рисков,

угрожающих реализации ОЦВП, методы их снижения, страхования и возможные потери (финансовые, материально-технические и др.)

В связи со значительной рискованностью ОЦВП при их работе рекомендуется предусмотреть создание страховых (гарантийных) ресурсов, которые являются постоянной поддерживаемой (неприкосновенной) величиной и принимаются в процентах от основных, требуемых для реализации ОЦВП, ресурсов.

Подготовка проекта программы осуществляется рабочей группой, сформированной из представителей различных подразделений банка, или конкретным подразделением.

Выводы. Создание и реализация целевых программ в коммерческом банке позволяет придерживаться разработанных стратегических планов и таким образом обеспечивать их реализацию, что, в свою очередь, позволяет достигать банку конкурентных преимуществ.

Получено 17.08.2006