

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Щемеров Михаил Сергеевич**аспирант, Московский финансово-юридический университет,
РФ, г. Москва**E-mail: shchemerovm@mail.ru*

THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN THE ORGANIZATION

*Michael Shemarov**postgraduate student, Moscow University of Finance and Law
Russia, Moscow*

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию роли стратегического планирования в крупной организации. В условиях рыночной экономики управленцы должны владеть современными инструментами стратегического менеджмента. На примере крупнейшего банка «Сбербанк» проанализированы изменения, произошедшие в компании в наиболее важный период становления финансовой организации в современной России. Рассмотрена стратегия развития и цели, поставленные руководством, выявлены результаты от внедрения новой стратегии.

ABSTRACT

The article is devoted to the study of the role of strategic planning in a large organization. In a market economy, managers must possess modern tools of strategic management. Using the example of the largest bank «Sberbank» we analyze the changes that have occurred in the company during the most important period of the formation of a financial organization in modern Russia. The development strategy and goals set by the management were studied, the result of the research is the identification of effect from the introduction of a new strategy.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия развития банка, стратегическое развитие.

Keywords: strategic planning, bank development strategy, strategic development.

Важность стратегического планирования для успешного функционирования компании сегодня обуславливается, во-первых, динамической внешней средой, во-вторых, высоким уровнем конкуренции и, наконец, необходимостью обладать планом по достижению конечных целей.

Стратегическое планирование – это определенный набор действий и решений, которые принимает и предпринимает руководство, и которые ведут к разработке специфических стратегий, помогающих организации в достижении целей. [1]

Важными задачами по выбору направления развития компании являются разработка стратегического видения и миссии компании, установление целей и выбор стратегии. Управленцы решают, в каком направлении движется организация, определяют краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели, а также те шаги и действия, которые будут

предприниматься в достижении намеченных результатов. Все вышеперечисленные решения, зафиксированные на бумаге, представляют собой стратегический план.

Процесс стратегического планирования можно представить в виде схемы (Рисунок 1).

На первых этапах стратегического планирования руководителям компании необходимо определиться с миссией, видением и целями. На основе миссии выработываются цели, которые служат критерием для всего последующего процесса принятия решений. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Далее проводится анализ внешней среды, ее влияния на деятельность фирмы, анализируются ключевые факторы успеха на рынке, конкурентные преимущества компаний. Затем следует провести внутренний анализ компании, результатом которого является

анализ сильных и слабых сторон организации. На этом этапе разрабатываются стратегические альтернативы, потом производится выбор из этих альтернатив и компания приступает к реализации выбранной стратегии. На стратегический выбор влияют такие факторы как уровень риска при принятии решений,

воздействие предыдущих стратегий, фактор времени, а также взаимовлияние всех заинтересованных сторон организации и компании. По истечении установленных сроков необходимо проводить оценку реализованной стратегии.

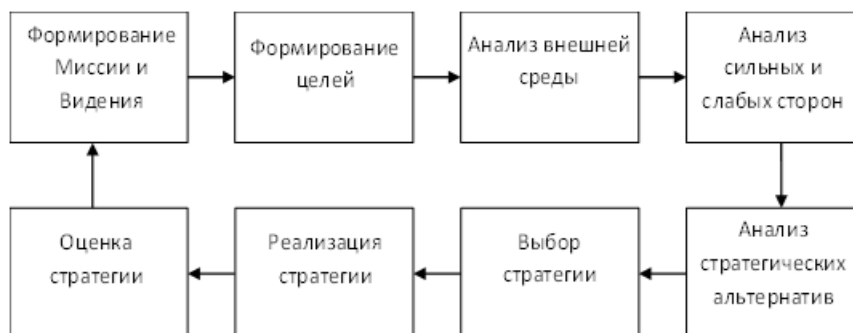


Рисунок 1. Процесс стратегического планирования

Можно выделить четыре вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

1. Грамотное распределение финансовых, человеческих и технологических ресурсов.
2. Адаптация стратегии к внешней среде, в которой функционирует организация.
3. Внутренняя координация.
4. Организационное стратегическое предвидение, обучение на прошлом опыте, анализ предыдущих принятых решений.

Рассмотрим влияние стратегического планирования на эффективность деятельности компании на примере крупнейшего банка в России – Сбербанка. Целесообразно анализировать период изменений с 2009 года по 2014 год, поскольку именно в то время компания не только активно развивалась и укрепляла свои позиции на рынке, но и претерпевала значительные изменения в организации работы. Важно отметить, что для исследования был выбран этот период, так как именно он характеризуется наиболее важными изменениями, связанными с трансформацией стратегии и последующей ее реализацией. Результаты реализации стратегии уже опубликованы, что позволит сделать наиболее полные выводы относительно успешности выбранной стратегии развития.

В 2009 году Сбербанк по таким показателям как объем активов и капитала, по своим финансовым результатам и по масштабам инфраструктуры в несколько раз превосходил ближайших конкурентов. [2] Конкурентными преимуществами банка являются: большой объем клиентской базы, масштаб операций, репутация, опыт. В то же время в стратегии развития говорится о том, что по причине недостаточной организации клиентской работы и неразвитыми навыками и системами продаж и обслуживания Сбербанк неэффективно использует клиентскую базу. [3] К слабым сторонам относят также низкое качество обслуживания; низкий уровень производительности, сложности бизнес-процессов, низкий уровень специализации и разделения труда. В качестве

основного вектора развития до 2014 года Сбербанк выбрал модернизацию, которая подразумевает под собой грамотное использование конкурентных преимуществ и устранение недостатков системы.

Ключевым направлением преобразований является ориентация на клиента. В Стратегии прописано, что Сбербанк преобразуется в сервисную компанию, что означает стремление удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах клиентов. В соответствии со Стратегией предполагается комплексная перестройка процессов и систем и их перевод на новую основу. Такие меры должны быть приняты для повышения уровня управляемости и масштабируемости, снижения затрат, улучшения качества обслуживания клиентов. Для этого необходимо пересмотреть основные процессы, большую формализацию работы и построить новую систему электронного документооборота, что влечет за собой существенное развитие информационных систем.

Руководство Сбербанка выделяет три приоритетных направления развития, по каждому из которых прописаны количественные показатели в качестве целей:

1. Розничные клиенты. Для розничных клиентов сделан акцент на комфортном, удобном и полноценном обслуживании, что включает в себя клиентоориентированный сервис, удобные каналы связи и увеличение количества платежных терминалов.

2. Корпоративные клиенты. Основой является система комплексной ответственности выделенных сотрудников и подразделений за результат всех взаимоотношений банка с конкретным клиентом. Важным вектором развития является дифференциация продукта по трем сегментам: крупным, средним и малым предприятиям в зависимости от нужд каждой категории.

3. Операции на зарубежных рынках. Деятельность дочерних структур банка в зарубежных странах в среднесрочном периоде будет ориентирована

на ведение операций, не требующих получения лицензии, а также на изучение перспектив создания небанковских финансовых компаний.

Важно также рассмотреть стратегию развития внутренних процессов Сбербанка. Одной из важнейших задач является построение комплексной операционной модели и выход на принципиально новый уровень автоматизации операционной деятельности. Целями такой модернизации являются рост производительности труда и экономической эффективности работы, повышение качества обслуживания и степени удовлетворенности клиентов.

Цель развития информационных технологий в рамках Стратегии 2009-2014 заключается в обеспечении достижения бизнес-задач банка и поддержки изменений в организационной модели, которые требуют внедрения новых механизмов и качественного уровня управленческой информации.

Изменения также затронули систему управления рисками. Вектор развития в данном направлении - повышение привлекательности кредитных продуктов для всех категорий клиентов за счет упрощения процедур, сокращения времени принятия решений и повышения их предсказуемости, снижения требований по залогу и прочему обеспечению, большей дифференциации ставок и условий в зависимости от уровня риска клиента.

Наконец, важным направлением развития является усовершенствование корпоративной культуры и условий работы для сотрудников. Управление человеческими ресурсами должно включать в себя обучение, карьерный рост, развитие навыков и самосовершенствование. Компания планирует основать центр обучения персонала, который будет включать в себя систему комплексного дистанционного обучения. В процессе реализации стратегии Сбербанк ставит себе цель ежегодно сокращать персонал на 3-5%, тем самым оптимизируя численность работников. Такое сокращение должно происходить из-за роста производительности труда и эффективности систем управления, внедрения новых технологий, облегчающих обработку данных.

Далее, рассмотрим финансовые цели, которые ставит Сбербанк. Банк планирует поддерживать рентабельность капитала на уровне не ниже 20%, что соответствует росту прибыли к 2014 году в 2,5—3 раза. Предполагается, что стабильно высокая эффективность банковской деятельности, оптимизация структуры и поступательный рост абсолютной величины финансового результата, эффективное управление административно-хозяйственными издержками, высокая лояльность клиентов окажут позитивное влияние на рыночную капитализацию и инвестиционную привлекательность банка.

Итак, перейдем к результатам реализации стратегии. Стратегия во многом была удачно реализована, Сбербанку удалось: [4]

- Укрепить конкурентные позиции на основных банковских рынках.
- Укрепить конкурентные позиции на рынке вкладов физических лиц.

- Сохранить доли в активах банковской системы на уровне 25-30%.

- Увеличить объема чистой прибыли в 2,5-3 раза по сравнению с 2007 годом.

- Повысить рентабельность капитала на уровень > 20%.

- Достичь 5-7% доли в прибыли Сбербанка на международном рынке, в основном за счет развития бизнеса в трех крупных странах СНГ.

Неудачи были зафиксированы в финансовой деятельности, компании не удалось уменьшить отношение операционных затрат к чистому операционному доходу с 46% до 40%, а также не удалось сократить численность персонала до необходимого количества.

Важно отметить те направления, по которым не удалось в полной мере реализовать планы, однако, они очень важны для дальнейшего развития Сбербанка. Во-первых, банк не смог выйти на нужный уровень по обслуживанию клиентов и обеспечить высокую эффективность работы. Вероятно, это произошло из-за того, что все этапы реализации стратегии не были в полной мере переданы на исполнительский уровень. Корпоративная культура также остается на низком уровне. Сбербанк также испытывает проблемы с эффективностью и надежностью систем и процессов. Данную проблему не удалось исправить по причине того, что реорганизация процессов требует времени, поэтому, вероятно, эффективность и надежность процессов сейчас находится в стадии преобразований, но для окончательных реорганизаций требуется также квалификация персонала и сложная работа.

При реализации последующих стратегий Сбербанку необходимо лучше продумать процесс внедрения стратегии на исполнительский уровень. Но важно не действовать методом принуждения, а объяснить сотрудникам, почему изменения нужны. В тоже время, при реализации данной стратегии были тщательно распределены функции и обязанности, однако контроль за тем, как организована деятельность не был продуман. Также важно проводить тренинги и неформальные беседы с той целью, чтобы сотрудники сами с энтузиазмом принимались внедрять изменения. Для внедрения интегрированной информационной системы необходим высокий уровень профессионализма, а также возможность обучения персонала, тогда работа станет более эффективной. Основная проблема Сбербанка при реализации стратегии заключается в недостаточной информированности рядовых сотрудников о предстоящих изменениях, а также в отсутствии энтузиазма и мотивации в реализации этой стратегии.

Таким образом, можно говорить о том, что стратегическое планирование важно в больших организациях, оно определяет вектор дальнейшего развития компании и выявляет те мероприятия, которые помогут фирмам достигать поставленных целей. Несмотря на то, что не всегда стратегии развития могут быть исполнены на 100%, как было видно на примере Сбербанка, значимость таких процедур важна для долгосрочной устойчивости компании в условиях нестабильности внешней среды.

Список литературы:

1. Ф. Хедоури, М. Альберт, М. Мескон. «Основы менеджмента»
2. Рэнкинг банков по МСФО РА Эксперт. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://raexpert.ru/ratings/bank/msfo2010-1>
3. Стратегия развития Сбербанка 2009-2014 гг. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/>
4. Отчет Сбербанка о реализации Стратегии развития 2009-2014 гг. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/>