

ІНТЕРАКТИВНИЙ ПІДХІД В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В БАНКУ

*Н.Г. Слав'янська, канд. екон. наук, доц.,
Українська академія банківської справи, О.А. Слав'янський*

Сучасний стан банківської системи України, з огляду на рівень розвитку вітчизняної економіки, вимагає кардинальних змін в методах та стилях управління, планування та організації діяльності банківських установ. Усвідомлення та прийняття менеджерами вищої ланки управління необхідності якісної зміни в підходах до планування діяльності банку ознаменувало кінець неефективної та стихійної діяльності українських банків. В наш час банки почали приділяти увагу саме стратегіям розвитку, що органічно поєднують в собі як зростання, так і оптимізацію витрат. Причому йдеться саме про довгострокові стратегії, які дозволяють підвищувати ефективність діяльності та будують фундамент подальшого розвитку банківської установи.

На сьогодні теорією і практикою напрацьовано ряд підходів щодо організації стратегічного планування. Стосовно умов роботи банківських установ найбільший інтерес мають підходи, що викладені в роботах Р. Акоффа та І. Ансоффа. Ансофф І. пропонує три підходи щодо організації розробки та реалізації стратегічних планів: централізований, децентралізований та змішаний (рис. 1).

Перший варіант базується на централізації робіт зі стратегічного планування в єдиному стратегічному керуючому центрі (СКЦ). Реалізація стратегічних планів здійснюється через відповідні департаменти банку.

Другий варіант базується на децентралізації робіт зі стратегічного планування, при якій департаменти безпосередньо розробляють для себе стратегічні плани і вони ж їх реалізують.

Третій варіант передбачає часткову децентралізацію стратегічного планування в стратегічному керуючому центрі, який розробляє стратегію для спеціалізованих груп департаментів, кожна з яких реалізує свою стратегію.

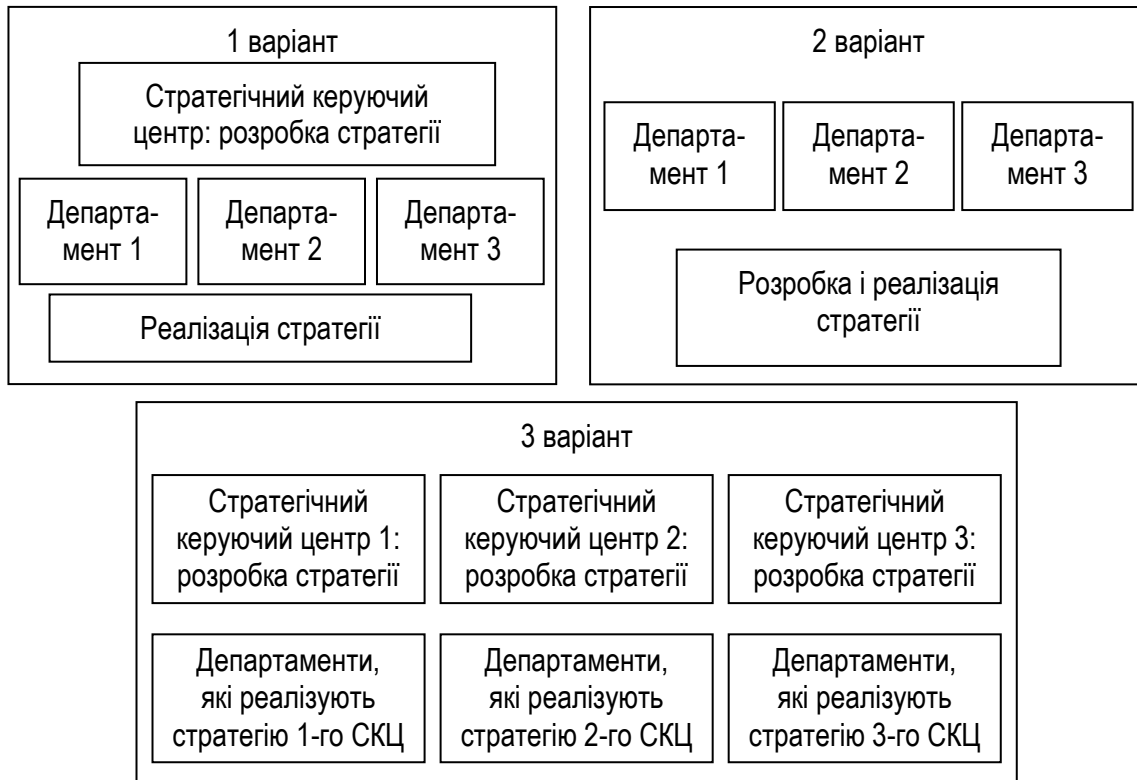


Рис. 1. Організаційна структура розробки та реалізації стратегічних планів

Першим двом варіантам притаманні всі недоліки централізованого і децентралізованого управління. Тому в чистому вигляді вони можуть мати обмежене застосування і в основному в малих і частково середніх банках.

Третій варіант дозволяє певною мірою обмежити недоліки централізованого і децентралізованого управління. Однак, це досягається за рахунок певного послаблення їх переваг. Крім того, при третьому варіанті, як і при перших двох, недостатньо враховується вся багатогранність взаємозв'язків в такій складній системі, якою є комерційний банк.

Більш прогресивним, на наш погляд, є інтерактивний підхід щодо організації стратегічного планування, запропонований Акоффом Р. Сутність цього підходу полягає в проектуванні бажаного результату установи і в пошуку оптимальних шляхів його досягнення на основі:

- врахування позитивних та негативних сторін розвитку банку і середовища, що його оточує;
- вільного вибору цілей і засобів їх досягнення;
- взаємодії усіх планів, включаючи координацію планів одного рівня та інтеграцію планів суміжних рівнів.

Основою реалізації даної процедури стратегічного планування в банку виступає система принципів, яка включає:

- принцип участі – полягає в обов'язковому залученні в процес планування керівників всіх рівнів управління, а також провідних фахівців, що в подальшому сприятиме підвищенню активності досягнення цілей всіма

підсистемами банку, та більш повному врахуванні стану ринку банківських послуг і потреб клієнтів, які найбільш відомі персоналу нижчого рівня управління;

- принцип безперервності – полягає в тому, що процес планування не повинен зупинятись. Тобто він не повинен бути періодичним чи епізодичним, бо стан банку і навколишнє середовище постійно змінюються. Відповідно повинні постійно уточнюватися, а при необхідності – переглядатись і очікувані результати його діяльності. Крім того, в міру наближення до мети може змінюватись і їх значення, тому що з'являються нові перспективи розвитку;
- принцип динамічної рівноваги – означає, що формування цілей та встановлення показників діяльності банку повинно здійснюватись таким чином, щоб темпи зростання доходів перевищували темпи зростання витрат в межах нормативів, встановлених НБУ. Крім того, організаційна структура банку і організація процесу планування його діяльності повинні постійно адаптуватися до стратегії розвитку банку і середовища, що його оточує;
- принцип сполученості – лежить в одночасній і всебічній координації та інтеграції планів різних підрозділів банку як по горизонталі, так і по вертикалі. Цей принцип обумовлюється тим, що незалежно від характеру та місця виникнення проблем, їх вирішення так чи інакше зачіпає діяльність декількох або всіх підрозділів банку.

Згідно із вищенаведеними принципами та припущеннями, що спрямовані на забезпечення ефективності діяльності банку, структуру процесу стратегічного планування в банку можна представити у вигляді схеми, яка наведена на рисунку 2.

Як видно із наведеної схеми, процес стратегічного планування здійснюється на трьох рівнях: корпоративному, організаційно-функціональному і операційному.

На корпоративному рівні об'єктом планування є система "банк". На організаційно-функціональному об'єктами є бізнесові та підтримуючі напрямки головного офісу, а також філіальна мережа (регіональні управління, філіали). На операційному рівні до об'єктів планування належать підрозділи бізнесів і підтримуючих напрямків головного офісу (департаменти і управління), а також бізнеси і підтримуючі напрямки регіональних управлінь та філіалів.

Продуктами планування є стратегічні плани об'єктів першого і другого рівнів на три роки і більше з розбивкою по роках. Для того, щоб ці продукти були дієвими, сприяли успішному розвитку банку, вони повинні відповідати наступним вимогам:

- гнучкість, тобто плани не повинні бути надмірно жорсткими і деталізованими, в них повинен залишатися простір для творчої ініціативи виконавців і непередбачених обставин;

- динамічність, тобто план як продукт повинен допрацьовуватися і коригуватися в міру змін стану банку і навколишнього середовища, а також бажань суб'єктів управління;
- комплексність, це означає, що план повинен охоплювати всі основні види діяльності, в тому числі і ті, що плануються на майбутнє;
- завершеність, тобто в плані повинні бути повні відповіді на три основні питання стратегічного планування: де знаходиться об'єкт планування, до якої мети він рухається (куди) і яким чином буде досягнуто поставленої мети;
- конкретність, це означає, що діяльність об'єкта планування повинна бути чітко визначена кількісними показниками, нормами, нормативами, лімітами тощо;
- наступність, тобто плани об'єктів більш низького рівня повинні сприяти успішному виконанню планів більш високого рівня, а в межах одного рівня плани повинні бути чітко узгоджені по періодах планування (по роках, кварталах);
- документованість, тобто плани повинні подаватися в певній формі, що дозволяла б забезпечити чітке однозначне сприйняття задач виконавцями, консолідацію та дієвий моніторинг їх виконання.

Реалізація запропонованого інтерактивного підходу щодо організації процесу планування на основі вищевикладеної схеми і принципів забезпечить, на нашу думку, сприятливі умови для підвищення якості та дієвості стратегічних планів, що є першочерговою і важливою передумовою успішного розвитку банку.

Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1998. – 519 с.
2. Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование: Учебник. – М.: ДИС, 1997. – 283 с.
3. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
4. Роуз Питер С. Банковский менеджмент: Пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело, 1997. – 768 с.