

Т.П. Гончаренко, к.е.н., доцент

*ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку
України»*

Н.В. Івашова, к.е.н,

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

Досліджено економічну сутність поняття «сценарне планування», здійснена дефініція поняття «сценарне планування», запропонований авторський погляд на процес сценарного планування в банку.

Ключові слова: сценарне планування, банківська організація, сценарії, процес сценарного планування,

Постановка проблеми. Сучасний етап функціонування і розвитку вітчизняних банківських організацій характеризується надвисоким рівнем невизначеності, змінності й рухливості зовнішнього середовища. Фактори, які визначають напрями діяльності банків, їх можливості щодо розвитку, формування власної позиції на ринку, відносини з клієнтами, методи та прийоми управління змінюються настільки швидко, що банківські установи не встигають переорієнтовувати поточну діяльність, не говорячи вже про стратегію.

Зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі є різними, і по своїй сутності, і за характером дії, і за глибиною впливу на діяльність банків, періодом та масштабом прояву, та ін. Передбачити окремі тенденції зовнішнього середовища легко, інші – майже неможливо, проте успіх діяльності загалом, та досягнення стратегічних цілей зокрема, залежить від здатності банку не тільки передбачати розвиток подій, але й готувати та втілювати відповідну реакцію. Одним з ведучих факторів успішної діяльності

банку є використання методики сценарного планування, яка дозволяє забезпечувати якісне і найбільш повне моделювання варіантів його розвитку.

Аналіз публікацій. Вивчення наукових джерел свідчить про те, що на даний момент практично відсутній вітчизняний теоретичний і методичний матеріал, що давав би можливість здійснювати ефективний аналіз досягнень в цій області, організувати та застосовувати методику сценарного планування в банківських організаціях. Практичний досвід використання даної методики вітчизняними банками майже відсутній, в іншому випадку інформація щодо її використання є закритою і не може бути надбанням широкого кола фахівців. Такі умови стримують розвиток даного напрямку стратегічного планування, впровадження новітніх ідей, методів та підходів вітчизняними науковцями і практикуючими економістами.

В цілому дослідження у напрямі теоретичного розвитку сценарного планування здійснюються закордонними вченими і в основному є набуттям американської економічної культури. Серед економістів, які присвятили свої праці розвитку зазначеної методики слід відзначити Юргена Х. Даума, Ігоря Ансоффа, Матса Лінгрена, Ханса Бандхольда. Також, у тій чи іншій мірі удосконаленням методики у різні періоди часу займались Х. Гешка, К. Ван Хайден, П. Вок, Б. Карлоф, А. Томпсон, А. Стрікленд, П. Шварц, Дж. Пітер, В. Феллер. Удосконалити та адаптувати сценарне планування до умов вітчизняних організацій намагались такі російські та українські вчені як: Уткін Е.А., Попов С.О., Білорус О.Г., Богатирьов А.М., Винокуров В.А., Голубенкова О.А., Панченко Е.Г., Редькін О.С., Шаров Ю.П. та інші.

Не дивлячись на суттєву зацікавленість теоретиків та практиків менеджменту в розвитку сценарного планування та його більш широкого використання, залишається невирішеними цілий спектр теоретичних питань та практичних проблем, пов'язаних як із самою методикою, так і з її практичним застосуванням.

Метою статті є дослідження поняття «сценарне планування», обґрунтування необхідності використання сценарного планування в

діяльності вітчизняних банків, аналіз існуючих підходів до методики сценарного планування та розробка авторського підходу до процесу сценарного планування виходячи з специфіки функціонування вітчизняних банків.

Виклад основного матеріалу.

Сценарне планування, в якості інструмента управління, виникло і стало активно застосовуватись на межі 70-80 хх років минулого сторіччя, як відповідь на зміни зовнішнього оточення організацій з прогнозовано-стабільного на турбулентно-мінливе. За часи стабільного зовнішнього середовища організації застосовували одно варіантні прогнози майбутнього на основі яких здійснювалось планування діяльності в єдиному жорстко заданому напрямку розвитку. Проте, стабільність назавжди залишилась у минулому і сучасним організаціям потрібно мати більш гнучкий інструмент управління власним розвитком.

Поняття „сценарне планування” багатозначне, багато вимірюване і недостатньо чітко сформульоване в сучасній економічній культурі. Теоретики менеджменту розглядають сценарне планування з різних точок зору. Так, наприклад, одна група вчених (К. Ван Хайден, С.Попов та ін.) вважають, що сценарне планування є інструментом управління, зокрема стратегічного планування, інші (П.Шварц, Х.Гешка) – що це процес розробки реакції на зміни, Т. Чермак розглядає сценарне планування як управлінську модель, Т.Феллер – як теорію. Рябцун С.В. наводить наступне визначення сценарного планування - метод для вивчення майбутнього, у якому корпоративна стратегія формується шляхом складання невеликої кількості сценаріїв, або історій, що визначають як може розгортатися майбутнє і як воно може впливати на стан підприємства [6]. Джилл Рингланд вважає сценарне планування частиною стратегічного планування, яка відноситься до інструментів та технологій, котрі дозволяють управляти невизначеністю майбутнього [2]. Пітер Шварц наводить таке визначення – інструмент для упорядкування своїх уявлень про альтернативні майбутні стани зовнішнього

середовища з урахуванням якого приймаються рішення процес управління [3]. М. Лінгрен та Х. Бандхольд вважають сценарне планування поєднанням сценарного аналізу і стратегічного планування, спрямоване на систематичне вивчення альтернативних напрямків розвитку зовнішнього оточення та наслідків [1].

Узагальнюючи наведені точки зору на тлумачення терміну «сценарне планування» спробуємо відобразити власний погляд. Сценарне планування це метод за допомогою якого організація передбачає майбутній розвиток взаємовідносин із зовнішнім середовищем та формує альтернативні варіанти власної поведінки. Розкрити сутність поняття дозволить його дефініція.



Рис.1 Дефініція терміну сценарне планування

Х. Гешка спробував графічно відобразити сутність сценарного планування (рис. 2).

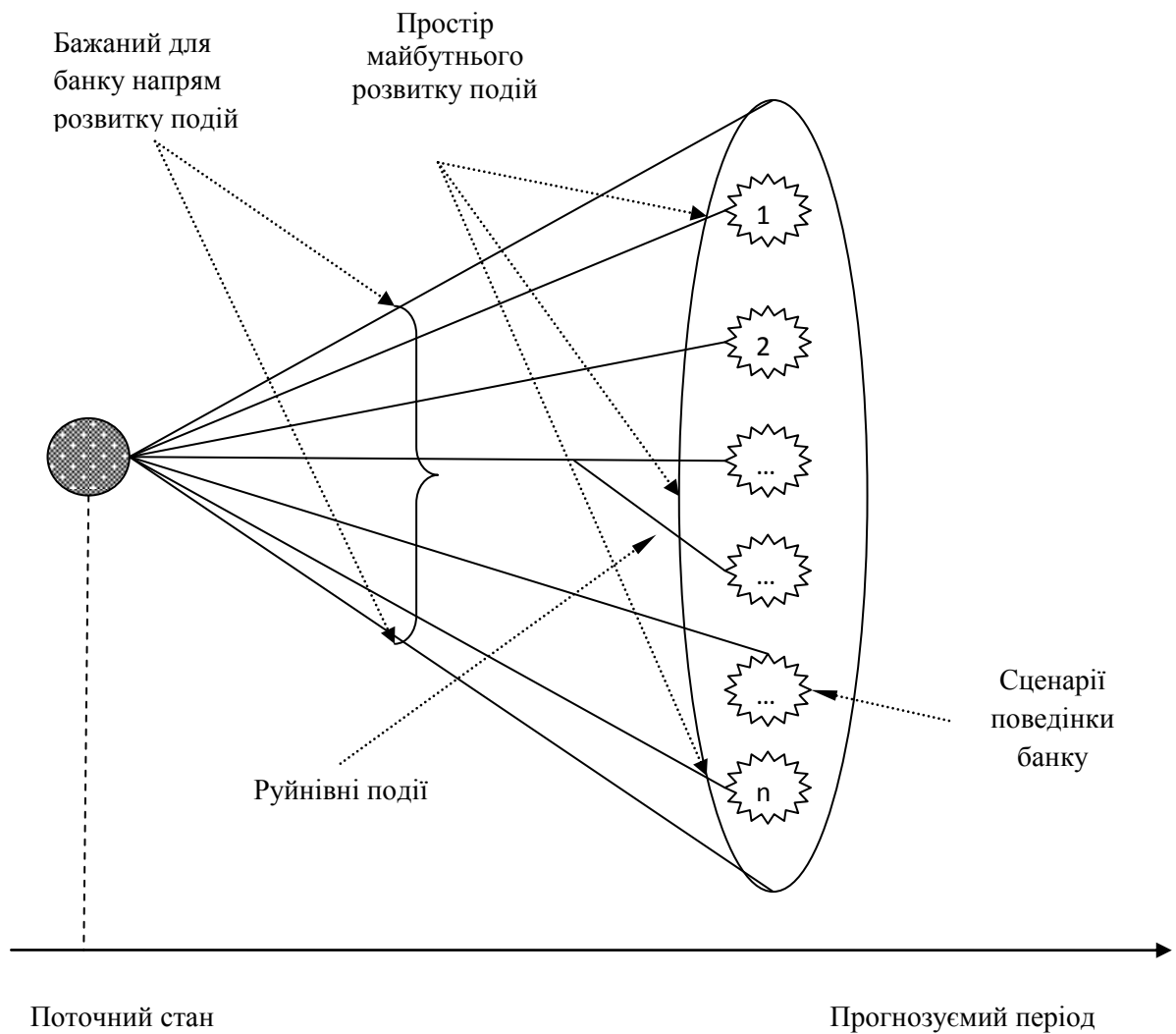


Рис. 2 Модель сценарного планування Х. Гешка [5] (адаптовано автором)

Сценарне планування може використовуватись банками для визначення ймовірного розвитку подій при виході на новий ринок або виведенні нового продукту, впровадженні нових маркетингових інструментів, реалізації рекламних кампаній, тощо. Коли менеджери володіють інформацією стосовно послідовності подій у плановому періоді, вони мають змогу управляти ситуацією більш ефективно за рахунок попередньо підготовлених сценаріїв реакції, ніж в стані коли вони стикаються з подіями у реальному часі і будуть вимушені управляти ситуацією в оперативному режимі. Це логічне твердження неодноразово підтверджене практикою найуспішніших банків світу. Ті банківські установи, які мали в активі розроблені сценарії власної реакції на події викликані

світовою фінансовою кризою набагато швидше і набагато ефективніше реагували на виклики зовнішнього середовища. Як результат – вони і під час кризи, і у після кризовий період залишаються стабільно функціонуючими.

Погляди науковців на методику сценарного планування суттєво відрізняються один від одного та від сприйняття цього процесу практикуючими менеджерами. Це є цілком логічним та пояснюється цілим рядом причин серед яких:

- * відсутність фахівців, які мають досвід розробки сценаріїв;
- * неможливість оцінити ефективність роботи сценаристів у поточному періоді, оскільки сценарії як правило розробляють для подій майбутнього невизначеного періоду;
- * висока вартість робіт та ін.

На сьогоднішній день розробник-сценарист працює за індивідуальним алгоритмом прийнятним для нього. Процедура розробки сценарію на теперішній момент не є загальноприйнятною. Проте, відсутність адаптованої до вітчизняних умов методики розробки сценаріїв робить методологію сценарного планування непривабливою загалом для вітчизняних менеджерів. Оскільки в процесі її використання виникають додаткові непередбачувані витрати часу, ресурсів, виникає вірогідність розробки сценаріїв з відхиленнями, при яких враховуються не ті фактори, або не враховується той факт, що вплив факторів не є постійним і слід враховувати моменти настання цього впливу на здійснення стратегічної мети та інше, менеджери відмовляються від користування методом.

В літературних джерелах існує декілька принципово різних точок зору на сам процес сценарного планування. Так, наприклад, М. Ліндгрент та Х. Бандхольд [1] пропонують п'ять дуже укрупнених процесів, які мають назву TAIDA: відстеження, аналіз, формування бачення, прийняття рішень, дія. Але на наш погляд саме такий погляд на процедуру сценарного планування не є практичним, а в частині того коли здійснювати відстеження інформації та аналіз - є дискусійним. Натомість П. Шварц в своїй роботі [3]

описав процес сценарного планування з більш прикладної точки зору запропонувавши вісім етапів, а саме: розуміння майбутнього рішення;

Крок I. Визначення ключових стратегічних напрямків сценарію.

Відбувається збір даних та результатів стратегічного аналізу. Розробник проводить спеціальне цільове дослідження на предмет визначення напрямів пошуку реальних та можливих тенденцій розвитку зовнішнього середовища.

Крок II. Встановлення ключових факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу які мають значення.

Розробник визначає, аналізує та фіксує ті фактори, які мають пряме відношення до подій задля яких створюється сценарій. Одним із завдань цього кроку є у виявленні майбутнього стану або тенденцій розвитку факторів, які повинні відбутись в обов'язковому порядку, та таких, випадковість розвитку по відношенню до яких є нормою.

Крок III. Опис тенденцій ключових факторів із одночасним їх ранжируванням за ступенем важливості та ступенем невизначеності.

Сценарії існують для того, щоб заздалегідь підготувати реакцію на розвиток тих факторів які мають високий ступінь впливу на банк, його маркетингову діяльність, мету, та розвиток яких має невизначену кількість варіантів із різною вірогідністю настання. Цей крок є самим об'ємним та самим важливим, оскільки від якості виявлених, описаних та про ранжированих тенденцій залежить результат всього процесу.

Крок IV. Прогнозування варіантів комбінацій та спів поєднання тенденцій.

Фактори зовнішнього середовища поєднані один з одним, отже окрім того, що вони самі по собі продукують певну кількість тенденцій, події в їх розвитку можуть виникати одночасно, і навіть, накладатись одна на одну. Отже, слід визначити які комбінації тенденцій та їх поєднання слід враховувати при розробці сценарію.

Крок V. Визначення індикаторів настання змін у ключових факторах зовнішнього середовища.

В стратегічному управлінні загалом та сценарному плануванні зокрема, важливим моментом є своєчасне виявлення змін у факторах зовнішнього середовища. Фактори складні й непередбачувані, проте слід намагатись визначити сигнали за якими можна розпізнати майбутні зміни. Чим раніше банк почне реагувати на події оточення тим більше переваг він набуде.

Крок VI. Формування напрямку і стилю реакції на визначені тенденції.

По суті на цьому етапі розробки сценарію потрібно визначитись із тим, які дії потрібно здійснювати банк у випадку, якщо передбачувані події здійсняться, та як саме це робити. При цьому слід пам'ятати, що банк може передбачити декілька варіантів власної реакції засновуючись на власних можливостях, наприклад наступальну або захисну.

Крок VII. Зведення сценарію.

Підсумковий етап, на якому розробник зводить сценарій в єдиний документ. В цьому документі повинні знайти відображення: опис тенденцій розвитку факторів зовнішнього середовища та їх можливого поєднання, вплив цих тенденцій на досягнення маркетингової мети, визначення на основі індикаторів моменту втілення сценарію, напрями реакції банку, конкретні детально описані дії банку із зазначенням осіб, відповідальних за ті чи інші дії.

Рис. 3 Схематичне відображення процесу сценарного планування в банку

дослідження і збирання інформації; визначення рушійних сил майбутнього сценарію; виявлення причин проблем щодо яких формується сценарій та їх взаємозв'язок; виявлення критичних невизначеностей; створення сценаріїв; аналіз наслідків рішень, які будуть прийняті відповідно до сценаріїв; вибір провідних індикаторів та вказівників. Очевидно, що такий підхід є більш практичним, але він все одно потребує адаптації до умов в яких розвиваються й функціонують вітчизняні банки.

Отже, враховуючи існуючі точки зору, а також особливості вітчизняного рівня розвитку планово-аналітичної роботи в банках ми розробили авторську схему процесу сценарного планування для банківських установ, відображену на рис. 3. Запропонований підхід до процесу розробки сценарних планів в сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища дозволить вітчизняним банкам скоротити час та витрати на розробку сценаріїв, зменшить вірогідність розробки сценаріїв з відхиленням, оскільки ми пропонуємо після детального аналізу факторів зовнішнього середовища, визначення тенденцій їх розвитку, варіантів комбінацій та спів поєднання визначити індикатори настання впливу фактору (факторів) на процес щодо якого розроблено сценарії.

Ми вважаємо, що в підсумку даний підхід дозволить банку підвищувати ефективність й результативність діяльності, що безумовно призведе до підвищення їх конкурентоспроможності як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках.

Висновки.

Таким чином, сценарне планування повинно більш активно використовуватись вітчизняними банківськими організаціями, як в процесі планово аналітичної діяльності так і загалом під час стратегічного управління. При цьому основною функцією сценарного планування діяльності банків повинно бути передбачення кризових явищ й виробіток певної системи заходів (у формі сценаріїв) із попередження розвитку банку за небажаними напрямками. Сценарне планування потребує залучення різних

категорій працівників банку, незалежних експертів, спеціалістів, є достатньо складним процесом, результативність й ефективність якого в деяких ситуаціях майже неможливо розрахувати, проте переваги від його використання можна порівняти лише із ключовими конкурентними перевагами.

Список літератури

1. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией [Текст] / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд // - М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.
2. Рингланд Дж. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии [Текст] / Дж. Рингланд // - СПб.: Диалектика, 2008. – 560 с.
3. Шварц П. Ваше официальное будущее. Искусство предвидения и планирования будущего [Текст] / П. Шварц // Издательство: АСТ, 2008. – 232 с.
4. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: Монография [Текст] / В.Д. Шкардун. – М.: Дело, 2005. – 376 с.
5. Стратегическое планирование / Под ред Уткина Э.А. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. - 440 с.
6. Рябцун С.В. розвиток системи сценарного планування у діяльності підприємств сфери послуг: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.01 - економіка, організація і управління підприємствами / Рябцун Світлана Володимирівна; Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова. - Одеса : [Б. В.], 2005. - 20 с.
7. Черкасова В.А. Управление предпринимательскими рисками на основе метода сценарного планирования: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. эк. наук : спец. 08.00.05 – экономика и управление

народным хозяйством. Предпринимательство / Черкасова Виктория Артуровна; Российский государственный университет им. И. Канта. – Калининград, 2006. – 24 с.

8. Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., Van der Heijden, K. (2005), The origins and evaluation of scenario techniques in long range business planning, *Futures*, 37 (2005) 795–812.
9. Postma, T.J.B.M., Liebl, F. (2005), How to improve scenario analysis as a strategic management tool?, *Technological Forecasting & Social Change*, 72 (2005) 161–173.

Гончаренко, Т.П. Сценарне планування як сучасний інструмент стратегічного управління банком [Текст] / Т.П. Гончаренко, Н.В. Івашова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія Економіка та менеджмент. - 2011. - № 5/2.– С. 7-11.