

*Т.П. Гончаренко, к.е.н., доцент*

## МЕТОДИКА СЦЕНАРНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ БАНКОМ

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.

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 для банку;
- \* 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 загальнопринятною. 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.

Задля уникнення вищезначених проблем ми пропонуємо здійснювати сценарне планування в банку за нижченаведеною схемою.



Рис. 1 Схематичне відображення процесу сценарного планування в банку

(авт.)

Запропонований підхід до процесу розробки сценарних планів в 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 його конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

#### Список використаних джерел

1. 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.
2. Гончаренко Т.П. Особенности организационного целеполагания в контексте стратегического управления [Текст] / Т.П. Гончаренко // Вісник Української академії банківської справи. - 2010. - № 1. - С. 142 – 146
3. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией [Текст] / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд // - М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.
4. Рингланд Дж. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии [Текст] / Дж. Рингланд // - СПб.: Диалектика, 2008. – 560 с.
5. 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.
6. 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] // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика: зб. тез доп. VI Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 травня 2011 р.): у 2 т. – Суми: УАБС НБУ, 2011 . – Т. 2. – С. 24-26.