

УДК 330.13

О. А. Добровенко,

аспірант, кафедра фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ

O. Dobrovenko,

postgraduate student, Department of Finance, Taras Shevchenko Kyiv National University

STRATEGIC PLANNING IMPROVEMENT IN BANKING INSTITUTIONS OF UKRAINE

Метою дослідження є визначення шляхів вдосконалення процесу стратегічного планування на прикладі комерційного банку за допомогою системи аналітичних показників. Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної науки, сучасної теорії стратегічного управління та творче осмислення досягнень зарубіжних і вітчизняних учених з проблем використання стратегічного планування та його ефективного впровадження в фінансовому секторі економіки.

У результаті проведеного дослідження визначено позитивні ефекти від впровадження процесу стратегічного планування на основі комплексної системи аналітичних показників у банківських установах. У статті набула подальшого розвитку структурно-логічна модель процесу каскадування стратегічного плану, до якої включено горизонтальні та вертикальні блоки організаційної структури банківської установи.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю їх використання у діяльності банківських установ для підготовки документів нормативного, прогностного, програмного, методичного характеру, спрямованих на розвиток банківської установи та національної банківської системи в цілому.

The aim of the research is to identify ways to improve the strategic planning on commercial banks example through the analytical performance indicators. Methodological basis of research are fundamental contributions of economics, the modern theory of strategic management and creative understanding achievements of foreign and domestic scientists of strategic planning and its effective implementation in the financial sector.

As a result, the study identified the positive effects of the introduction of the strategic planning process based on a comprehensive analysis of banking institution indicators. The article gained further development of structural and logical model of the strategic plan cascading, which includes horizontal and vertical blocks of the bank organizational structure.

The practical significance of the results is determined by the possibility of their use to prepare the required documents, forecast, software, methodical nature, aimed at the development of the banking institutions and the national banking system as a whole.

Ключові слова: стратегічне планування, банківська установа, збалансована система показників.

Key words: strategic planning, financial institution, Balanced Scorecards.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ринкова трансформація економіки України, перехід до нових форм державної влади і управління, глибокі соціальні перетворення, зміна пріоритетів у системі управління економічними суб'єктами актуалізували проблему розвитку стратегічного планування. В сучасних ринкових умовах покращення результативності функціонування національної економіки в цілому потребує ґрунтовного та глибокого реформування управлінських систем її окремих одиниць, зокрема банківських установ як основи її економічного потенціалу.

Розвиток банківських установ, що відбувається під впливом низки факторів оточуючого ринкового середовища, потребує оновлення підходів до ведення їх планової діяльності та впровадження концептуально нових методів планування. Розроблення методології страте-

гічного планування дає менеджерам могутній інструментарій стратегічного управління і створює конкурентні переваги для банківських установ, які функціонують в умовах ринкового середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стратегічного планування у науковій літературі досліджена як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Особливий внесок у початкове вивчення стратегічного розвитку організацій зробили відомі західні автори: Р. Акофф, І. Ансофф, К. Боумен, Дж. Гелбрейт, М. Герве, М. Дарбелет, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, А. Файоль, М. Хессей, Р. Хішен, А. Чандлер; саме від їх робіт бере початок класична теорія стратегічного планування та управління.

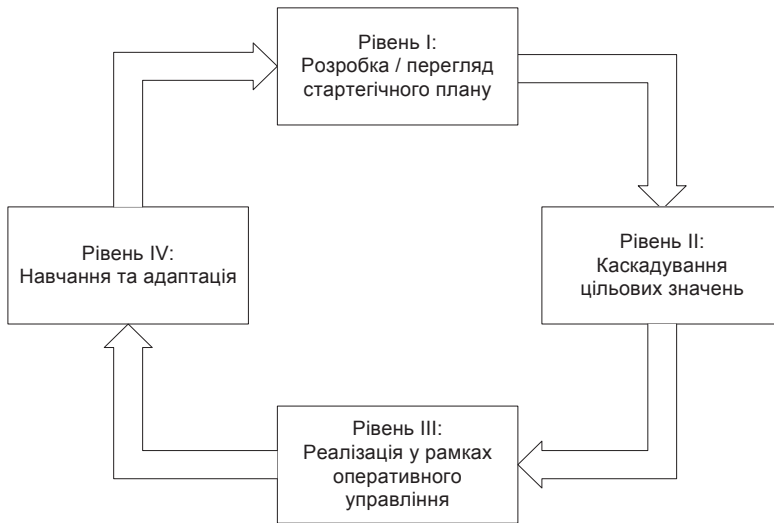


Рис. 1. Циклічний процес стратегічного планування у банківській установі

Складено автором на основі [6, с. 296].

Також знаковими в галузі методології стратегічного планування були прикладні розробки консалтингових компаній — Бостон Консалтинг Груп, Мак Кінзі, Артур Д. Літл. Саме вони сприяли тому, що практична користь і необхідність стратегічного планування були усвідомлені діловими колами досить швидко [1, с. 4]. Розробки методології стратегічного планування з врахуванням сучасних умов розвитку глобальної економіки та ринкових механізмів запропоновані західними вченими Р. Капланом та Д. Нортеном, Р. Грант, Г. Ридинг [2; 3; 4].

Варто відзначити внесок у наукові розробки зі стратегічного планування таких фахівців-дослідників країн СНД, як: М. Алексеєва, Д. Вачугов, В. Веснін, Л. Владимірова, І. Герчикова, Т. Любанова, Л. Мясоедова, Ю. Олейникова, В. Русаков, Р. Фатхутдінов. Вивченню питань використання стратегічного планування в організаціях присвятили наукові праці вітчизняні вчені-економісти: І. Бузько, Е. Бельтюков, Б. Буркинський, О. Вартанова, А. Гальчинський, В. Герасимчук, І. Грузнов, Л. Донець, Л. Дяченко, В. Захарченко, Я. Квач, Е. Кузнєцов, А. Наливайко, В. Оберемчук, Ю. Продіус, К. Радченко, О. Редькін, М. Сичевський, Г. Тарасюк, О. Турецький, О. Трідід. Недостатнє впровадження засад стратегічного планування на основі комплексної системи показників, особливо на науково та методично обґрунтованій основі, у практичну діяльність банківських установ посилює необхідність проведення ґрунтовного дослідження у контексті даної проблематики.

МЕТА СТАТТІ

Мета і завдання, об'єкт та предмет дослідження. Метою дослідження є визначення шляхів вдосконалення процесу стратегічного планування на прикладі комерційного банку за допомогою системи аналітичних показників. Досягнення цієї мети зумовило вирішення наступних завдань: визначити етапи інтеграції процесу стратегічного планування у діяльність банківської установи; розробити структурно-логічну схему каскадування стратегічного плану виходячи з організаційної структури банку; виокремити ефекти від вдосконалення системи стратегічного планування у банку.

Об'єктом дослідження є стратегічне планування у банківських установах України. Предметом дослідження є методико-організаційні аспекти стратегічного планування у банківських установах у системі стратегічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вдосконалення системи стратегічного управління є для кредитних організацій однією з життєво необхідних прерогатив діяльності, від якої залежить не тільки ефективність використання коштів акціонерів, а й майбутнє банку на фінансовому ринку. У зв'язку з цим, впровадження процесу стратегічного планування може бути корисним джерелом стратегічних перетворень, націлених на створення та збереження стійких конкурентних переваг банківської установи.

Вдосконалення процесу стратегічного планування передбачає впровадження чотирьохступінчатого процесу, який повинен здійснюватися щорічно у банку за допомогою інструментів стратегічного планування (рис. 1).

Одним із сучасних інструментів, який дає змогу забезпечити комплексний підхід та ефективно впровадження і реалізацію стратегічного плану банківської установи, є збалансована система показників (Balanced Scorecards). Розроблена Р.С. Капланом та Д.П. Нортеном у 1992 році концепція управління на основі системи збалансованих показників, останнім часом набула найбільшого поширення та визнання. Як зазначають розробники, основне призначення системи — відобразити місію та загальну стратегію організації в системі взаємопов'язаних показників [5, с. 25].

Згідно з рисунком 1 на першому етапі передбачається перевід стратегічного бачення, місії та мети у системі стратегічних показників та в подальшому щорічний перегляд цих показників на основі оперативного аналізу та прогнозування. В рамках другого етапу відбувається каскадування показників на нижчі ієрархічні рівні. Тим самим фіксуються стратегічні цілі, узгоджуються та визначаються відповідальні на всіх рівнях організаційної структури банку. На третьому етапі — оперативного управління — визначаються цілі та заходи на плановий рік, бюджетування, і контролюється виконання цілей. Відповідно, на наступний фінансовий рік досягається концентрована спрямованість всіх ресурсів банківської установи на реалізацію стратегічного плану. У процесі четвертого етапу, за допомогою постійного моніторингу рівня досягнення цілей, можна перевірити наскільки коректними та об'єктивними були стратегічні припущення у процесі планування та внести коригування при перегляді показників стратегічного плану на першому етапі.

Використання такого процесу стратегічного планування у банківській установі призведе до істотних змін, до яких відносяться:

— скорочення всього процесу планування та витрат часу на стратегічне і оперативне планування. Стратегічне планування потребує більше часу та ресурсів

через розробку стратегічних карт, але час на оперативне планування зменшиться у набагато більшій мірі;

— заміна короткострокового періоду складання бізнес-плану перспективним плануванням на 5-ти річний горизонт планування;

— трансформація логіки планування — інтенсивне планування та досягнення узгодженості про цілі та заходи вже у процесі "зверху-вниз", інтенсивну участь вищого керівництва у процесі планування;

— ув'язка неперіодичного проектного планування з періодичними стратегічним і оперативним плануванням. Цілі та заходи, які включені у стратегічну карту банку, є фільтром для прийняття управлінських рішень про доцільність тих чи інших проектів та їх бюджетів;

— ув'язка досягнення стратегічних цілей з системою мотивації персоналу через перспективу "Персонал" стратегічного плану банку.

Для таких перетворень необхідна орієнтація системи стратегічного планування на організаційну структуру для ефективного управління всіма стратегічними процесами діяльності банківської установи, які спрямовані на досягнення цілей. В основному, в банківських установах організаційна структура є бізнес-орієнтованою та в ній виокремлюються напрями корпоративного бізнесу (послуги корпоративним клієнтам), роздрібно бізнесу (послуги фізичним особам) та міжбанківського бізнесу (робота з банками та іншими фінансовими інститутами). Також виокремлюється блок підтримки бізнесдіяльності, до якої входять такі напрями інформаційні технології, управління персоналом, розвиток регіональної мережі, юридична підтримка, робота з проблемними активами, процесінговий центр, колл-центр та маркетинг.

Для забезпечення реалізації стратегічного плану необхідне впровадження процесу його створення на всіх рівнях організаційної структури банку. Це може бути забезпечено за допомогою каскадування стратегічної карти по банку в цілому на рівні структурних підрозділів центрального апарату, регіональних управлінь, філій та територіально-відокремлених безбалансових відділень (ТВБВ) різних типів (рис. 2).

Відповідно до рис. 2, є доцільним розділити напрями діяльності банківської установи на стратегічну сферу діяльності (фронт-офіс) та базову процесно-функціональну сферу (бек-офіс). До стратегічної сфери відносяться центри генерування прибутку банку — департаменти корпоративного бізнесу, роздрібно бізнесу та казначейство. До процесно-функціональної сфери

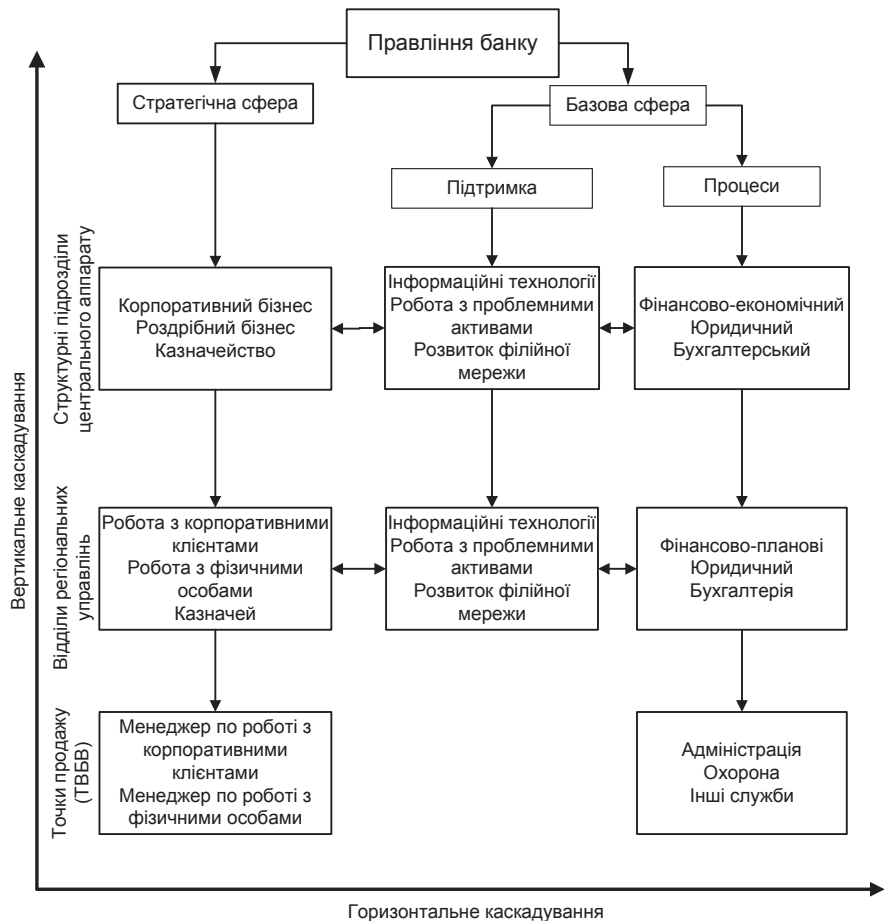


Рис. 2. Схема горизонтального та вертикального каскадування стратегічного плану банку

Розробка автора.

ри відносяться структурні підрозділи підтримки функціонування центрів прибутку (департаменти інформаційних технологій, проблемних активів, розвитку регіональної мережі та інші) та забезпечення діяльності банку в цілому (департаменти бухгалтерського обліку, правового забезпечення, фінансово-економічний та інші).

Слід звернути увагу, що організаційна структура банків є доволі складною, тому треба узгодити горизонтальний та вертикальний розріз стратегічних карт між різними рівнями. Весь проект з каскадування збалансованої системи показників на всі управлінські рівні банку має включати п'ять горизонтально-вертикальні узгоджені блоки:

1. Розробка стратегічної карти вищого рівня (банк у цілому) на основі сформульованих та затверджених нагальною радою місії, стратегічного бачення та мети банку.

2. Розробка карти структурних підрозділів, які відносяться до стратегічної сфери, та узгодження їх з підрозділами підтримки центрального апарату банку. На основі внеску кожного підрозділу, який генерує прибуток, у досягнення стратегічних цілей банку створюються карти підрозділів стратегічної і базової сфери. Оцінку розміру внеску центрів прибутку для досягнення головної фінансової цілі — підвищення прибутковості діяльності пропонується проводити згідно матриці розподілу чистого прибутку, коефіцієнти якої були розраховані за даними розподілу прибутку до оподаткування станом на 01.01.2013 р. на прикладі АТ "Ощадбанк" (табл. 1).

Таблиця 1. Коефіцієнт розподілу внеску підрозділів стратегічної сфери у отримання прибутку до оподаткування банку*

Бізнес-напрямок	Коефіцієнт розподілу
Корпоративний бізнес	0,50
Роздрібний бізнес	0,25
Казначейство	0,22
Інші	0,03
Всього по банку	1,00

*складено автором на основі [7].

Стратегічні карти структурних підрозділів центрального апарату є основою для побудови системи показників регіональних підрозділів відповідних бізнес-напрямів з врахуванням територіальних особливостей та доведених стратегічних цілей.

3. Розробка карт регіональних управлінь, які мають структуру стратегічної карти банку в цілому, з цільовими значеннями, які уточнюються після аналізу особливостей розвитку, конкуренції та положення банку у відповідному регіоні.

4. Розробка стратегічних карт територіально-відокремлених безбалансових відділень різних типів.

5. Доведення системи стратегічних цілей до працівників банку, визначення внеску кожного співробітника для їх досягнення та складання індивідуальних стратегічних карт.

Для банківської установи доцільно використовувати різні методи каскадування стратегічної карти банку для різних структурних підрозділів або їх комбінування. Такими методами є:

1) формулювання цілей з урахуванням стратегічних рамок діяльності та конкретних завдань з боку вищого управлінського рівня (правління банку);

2) пряме визначення цілей на основі цілей верхнього рівня організаційної структури (структурні підрозділи центрального апарату);

3) стандартна стратегічна карта з адаптацією цільових показників та стратегічних заходів для свого рівня (регіональні управління);

4) комбінування стандартних та індивідуальних цілей [6, с. 264].

Основною передумовою впровадження процесу стратегічного планування є її інтеграція у систему стратегічного управління банківською установою. Успішна інтеграція має забезпечуватися за допомогою наступних факторів:

1. Впровадження системи контролю для перевірки послідовного впровадження стратегічних заходів.

2. Інтеграція з системою оперативного планування. Планування ресурсів для реалізації стратегічних заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, передбачає на оперативному рівні визначення бюджетів та основних контрольних дат, а також розставлення пріоритетів при реалізації окремих заходів та проектів. Оперативне планування концентрується на виконанні базових завдань діяльності банківської установи. В рамках оперативного планування при використанні математичних моделей, обробки даних минулих періодів, аналізу даних конкурентів, визначається розмір витрат, які необхідні для ведення поточної діяльності. На основі конкретизації цільових значень показників і заходів

у процесі оперативного планування формується програма реалізації стратегічного плану [8].

3. Інтеграція у систему звітності для забезпечення поточного моніторингу досягнення цілей. Вдосконалення системи внутрішньобанківської звітності у форматі системи показників стратегічного плану повинен включати як планові, так і фактичні значення, а також аналіз відхилень і розробку коригуючих заходів.

4. Інтеграція у систему управління персоналом для узгодження цілей і заходів з виконавцями.

5. Інтеграція з системою інформаційних технологій банку. ІТ-підтримка процесу стратегічного планування необхідна для її безперервного використання, що призводить до підвищення ефективності системи стратегічного управління банку. Слід відмітити, що є суттєва різниця між потребами у ІТ-підтримці на різних етапах розробки, впровадження та функціонування ЗСП у банківській установі.

На етапі розробки системи стратегічного планування завдання ІТ-підтримки полягає у документуванні змістовних результатів стратегічного планування. На етапі поточної експлуатації основне завдання полягає в реалізації каскадування стратегічних карт на нижчі рівні організаційної структури банку. Наступним завданням є збір та обробка даних для різних управлінських систем, які мають забезпечувати автоматизований збір даних у рамках планування, проведення аналізу та складання звітів для відображення процесу досягнення цілей.

6. Інтеграція у систему ризик-менеджменту банківської установи. Аналітична інформація щодо можливостей та загроз банку (шансів та ризиків) використовується при формулюванні стратегічних цілей. Інтеграція системи управління ризиками у систему стратегічного управління найбільше ефективна, якщо вона буде напряму пов'язана зі стратегічними цілями банку. Це допомагає встановлювати реалістичні цільові значення для стратегічних показників. Таким чином відбувається інтеграція системи ризик-менеджменту з системою мотивації персоналу і системою оперативного планування.

Процес розробки системи показників стратегічного плану та системи ризик-менеджменту поєднують дві риси: 1) система управління ризиками, як і ЗСП, основані на використанні показників; 2) і у системі управління ризиками, і у системі ЗСП прописуються заходи, необхідні для досягнення цілей та зменшення ризиків.

Інтеграція системи ризик-менеджменту у процес стратегічного планування на основі збалансованої системи показників банку можлива за наступними варіантами:

1) інтеграція показників, які характеризують ризики, у систему показників стратегічного плану банку, завдяки розподілу їх за перспективи стратегічної карти банку;

2) доповнення стратегічної карти банку перспективою "Ризики";

3) розробка спеціальної системи "ризик-стратегічний план". Такий підхід підкреслює важливість системи управління ризиками у державному банку;

4) включення аспектів, які пов'язані з ризиками, у систему стратегічних цілей збалансованої системи показників.

Побудована інтегрована модель дозволяє приймати управлінські рішення стратегічного і оперативного характеру, оскільки стратегічна карта доповнюється інформацією про ризики, які перешкоджають реалізації стратегії, а система ризик-менеджменту включаються у безперервний процес стратегічного управління банківської установи.

ВИСНОВКИ ТА ПОДАЛЬШІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи з проведеного дослідження, можна виокремити ефекти, яких досягне банківська установа завдяки використанню ЗСП у процесі стратегічного планування банківської установи.

Перший ефект — візуалізація стратегічних цілей банку та донесення їх до всіх рівнів виконання, підрозділів, співробітників. Таким чином досягається розуміння співробітниками цілей банківської установи. Це дозволяє спільно направити вектори розвитку співробітників та банківської установи, що може створювати та посилювати синергічні ефекти.

Другий ефект — концентрація на тих факторах і процесах, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Ресурси завжди обмежені, тому концентрація дуже важлива та дозволяє досягти максимальної ефективності діяльності.

Третій ефект — започаткування орієнтації менеджменту банку у більшій мірі на довготермінові цілі, ніж тенденції, які склалися у банківській системі України. Система стратегічного планування переводить короткострокові плани у відповідність зі стратегічними цілями.

Четвертий ефект — сприяння розробці повноцінного конкурентного стратегічного плану. Слід підкреслити, що повне впровадження та постійне використання ЗСП у поточній діяльності забезпечує не тільки використання її як системи показників, але і як загальної концепції управління банківською установою, на основі якої здійснюються всі процеси у банківській установі. Такий перехід має забезпечити циклічність процесу оновлення стратегічного плану розвитку банку та відповідну стратегічну гнучкість, необхідну для збереження стійких конкурентних переваг банку.

П'ятий ефект — збалансована система показників звертає увагу керівництва банку на такі фактори успіху діяльності банку, як співробітники, бізнес-процеси та корпоративна культура. На відміну від сьогоднішніх тенденцій розвитку українських банків, які свідчать про схильність їх менеджерів до використання більш тактичних інструментів управління таких, як оргпроекування, посадові інструкції, ключові фінансові показники діяльності (KPI) та інші та сприйняття банку як механістичної системи.

Шостий ефект — надійність та стабільність банківської установи, яка є складовою стабільного розвитку банківської системи України та країни в цілому.

Концепція стратегічного планування тісно пов'язана з концепцією акціонерної вартості та системою мотивації у фінансових установах. Збалансована система показників доповнює ці концепції, перетинається з ними та об'єднує їх. Більш тісне взаємодоповнення цих концепцій для ефективної інтеграції однієї в іншу має бути предметом подальших досліджень у цьому напрямі.

Найбільш значимим напрямом подальших досліджень у сфері поєднання стратегічного планування та концепції ЗСП є розробка та впровадження методів вимірювання нематеріальних банківських активів, які набувають все більшого масштабу та важливості в Україні. Кількісна оцінка таких активів допоможе розвивати банківську діяльність більш високими темпами.

Література:

1. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. — М.: Издательство "Финпресс", 2001. — 240 с.
2. Каплан Р.С. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества / Р.С. Каплан, Д. Нортон — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2010. — 368 с.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант; 5-е изд.; пер. з англ.. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
4. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг — Днепропетровск: БББ, 2005. — 384 с.
5. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. — 416 с.
6. Внедрение сбалансированной системы показателей / пер. с нем. В. Толкача, С. Данишевич, М. Гавриша. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 478 с.
7. Річний фінансовий звіт АТ "Ощадбанк" за 2012 рік: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.oshadnybank.com>
8. Методичні вказівки по складанню установами АТ "Ощадбанк" річного бізнес-плану // Рішення ФК № 11 від 04.10.2012 р.

References:

1. Efremov, V. (2001). Strategic planning in business systems, Moscow, Publishing House "Finpress".
2. Kaplan, R. and Norton, D. (2010). Award for the excellent implementation of the strategy. Linking strategy and operations — a guarantee of competitive advantage, Moscow, ZAO "Olympus-Business".
3. Grant, R. (2008). Modern strategic analysis, St. Petersburg, Piter.
4. Riding, C. (2005). Strategic Business Planning: Dynamic efficiency and competitive advantage, Dnepropetrovsk, BSC.
5. Kaplan, R. (2004). Oriented organization strategy. As a new business environment thrive organizations using Balanced Scorecard. Moscow, Olympus-Business.
6. Implementing of the Balanced Scorecard (2006), Moscow.
7. Annual financial reports of commercial bank, [Online], available at: <http://www.oshadnybank.com>.
8. Compilation of annual business plan guidance of JSC "Oshadnybank". FC decision, № 11, 04.10.2012. *Стаття надійшла до редакції 25.10.2013 р.*