

О. А. Добровенко, аспірант кафедри фінансів,
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка,
вул. Васильківська 18—90, м. Київ, Україна, 03040
e-mail: DobrovenkoOA@oschadnybank.com

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Важливість стратегічного планування в організаціях на сьогодні важко переоцінити. Як зауважує В. Катькало, у країнах з перехідною економікою самостійне стратегічне планування свого розвитку може до певного часу розумітися елементом дуже прогресивної моделі управління [1, с. 198].

Сьогодні не має єдиного погляду на важливість та необхідний пропорційний розподіл аналітичних та інтуїтивних методів процесу стратегічного планування. Традиційне формальне планування, основоположником якого був І. Ансофф, використовувало тільки аналіз. Згідно Г. Мінцбергу, цей процес не може створювати стратегію, а використовується як опис процедур та кроків досягнення вже існуючої стратегії [2]. Таке формальне планування позбавлене гнучкості, тобто швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, яка необхідна сьогодні у швидкоплинному діловому світі. Позитивним моментом є самий початок дискусії про необхідність розробки та використання інтуїтивних методів, які у поєднанні з аналітичними мають збільшити успішність розробки та впровадження стратегії організації.

Р. Грант підкреслює необхідність удосконалення процесів формування стратегії, за рахунок поєднання систематичного аналізу та інтуїції, але застерігає. З одного боку, якщо припинювати значення аналізу та робити основний акцент на інтуїції та емоціях, може виникнути небезпека ситуації, в якій немає чіткої основи для обґрунтованого вибору, в якому безлад загрожує накопиченню знання та розуміння. З іншого боку, якщо стратегічний аналіз не приймає до уваги експериментальне навчання, вивчення досвіду, можливість практичного застосування і потенційні можливості для випадковості, то це поганий аналіз. Формулювання стратегії повинне враховувати інтуїцію, рефлексію і взаємодію між думкою та дією. Використання обґрунтованого аналізу може сприяти розвитку інтуїції і креативності. Аналіз може також полегшувати організаційні процеси, за допомогою яких формується стратегія, забезпечується спільна понятійна мова, що виявляють схожість та відмінність між альтернативними ідеями [3, с. 41].

Г. Мінцберг виділяє п'ять форм організацій, у яких баланс використання аналізу та інтуїції коливається у різних пропорціях [2, с. 346]. Розглянемо особливості процесу стратегічного планування у різних організаціях.

Організація механістичного типу характеризується найбільш формалізованим, спеціалізованим і централізованим бюрократизмом, координування якого залежить від стандартизації виробничих процесів. Такий тип найчастіше зустрічається у стабільних і зрілих галузях з переважно раціоналізованою, повторюваною роботою (авіакомпанії, компанії з виробництва автомобілів, банківські установи).

Організація підприємницького типу має гнучку структуру, яку особисто контролює перший керівник, координуючи діяльність, безпосередньо за нею спостерігаючи; типова для організацій на самому початку діяльності або в кризових ситуаціях, а також для дрібного бізнесу.

Організація професійного типу створена для виконання роботи висококваліфікованими спеціалістами у відносно стабільних умовах, через що їй притаманна стандартизації навичок і вмінь, які повинні здійснюватися автономними та впливовими спеціалістами. Адміністратори в такій організації більше потрібні для підтримки, ніж для контролю (лікарні, університети, підприємства, які спеціалізуються на наданні високопрофесійних послуг).

Організація спонтанного типу створюється для виконання висококваліфікованої роботи у динамічніших умовах, коли експерти співпрацюють у проектних командах, координуючи діяльність на засадах взаємоузгодження, в рамках гнучкої структури. Спостерігається у «високотехнологічних» галузях (аерокосмічна).

Організація диверсифікованого типу — це будь-яка організація, яка розділена на автономні структурні підрозділи, які обслуговують різні ринки; центральний апарат такої організації покладається на системи фінансового контролю, щоб стандартизувати продукцію підрозділів, кожний з яких набуває механістичної форми.

Розглянемо особливості процесу стратегічного планування у банківських установах, які є організаціями механістичного типу, згідно цієї типології.

Організації механістичного типу схильні до централізації контролю, за якого формальна влада знаходиться зверху ієрархії, де керівники формулюють стратегії, які впроваджує решта членів організації. Ці стратегії треба точно запрограмувати, прибравши незрозумілі деталі завдяки ретельному аналізу та детальному ви-

кладові конкретних кроків для кожного з працівників. Таким організаціям характерні чіткі, послідовні цілі та експліцитні стратегії. У виробленні рішень вони покладаються на надійні дані, які в таких великих організаціях зі структурованою операційною діяльністю, що функціонують у стабільних, зрілих галузях, дуже багато.

Але, незважаючи на такий суто формальний аналітичний підхід до планування, банківські установи мають використовувати творчі й інтуїтивні механізми. Існує необхідність перейматися змінами, прислухатися та придивлятися до сил, здатних стати перепорою на визначеному стратегічному напрямку — до нових технологій, змін у смаках споживачів, появи нових конкурентів, необхідність творчого реагування на стратегічні зміни. Менеджери банків можуть не виявити великої схильності до цього. Інтуїтивні та творчі планувальники схильні бачити такі загрози не тільки ще до того, як їх побачать менеджери, але навіть до того, як настане необхідність на них реагувати. Використання інтуїції у процесі стратегічного планування може зіграти ключову роль, коли просигналізує про потребу докорінних змін, коли це дійсно буде необхідно [2, с. 350].

Таким чином, банківські установи відносяться до механістичного типу організації, для яких характерне використання формалізованого стратегічного планування на основі аналітичних методів. Інтуїтивна та творча складова процесу стратегічного планування повинна проявлятися у формулюванні самої стратегії та у випадках передбачення суттєвих змін зовнішнього середовища та реакції на такі зміни, які загрожують стабільному слідуванню стратегічному напрямку банківської установи.

Література

1. *Катькало В.* Еволюция теории стратегического управления [Текст]: монография / В. Катькало. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. — 548 с.
2. *Мінцберг Г.* Зліт і падіння стратегічного планування [Текст] / Г. Мінцберг; пер. з англ. — К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. — 412 с.
3. *Грант Р. М.* Современный стратегический анализ [Текст] / Р. М. Грант; 5-е изд; пер. з англ. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.