

ԱՌԵՎՏՐՈՒՅԻՆ ԲԱՆԿԻ ՈՎՁՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆ ՈՒ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐԻ ՀԱՇՎԵԿԵՆՈՎԱԾ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ (BALANCED SCORECARD)

Լիանա ՊԵՏՐՈՍՅԱՆ
ԵԿՏԱ ասպիրանտ

Բանալի բառեր. ցուցանիշների հաշվեկշռված համակարգ (ՑՀՀ), առևտրային բանկի
նազմավարություն, հաջողության կրիտիկական գործոններ

Ուղղվածությունը բառը ծագում է հունարեն strategos բառից, որը բաղկացած է stratos և agein բառերից: Stratos նշանակում է նազմական գործողություններ իրականացնող բանակ, իսկ agein ղեկավարություն¹: Տարբեր հեղինակներ տալիս են նազմավարության տարբեր սահմանումներ: Ըստ Անտոնի՝ նազմավարությունը որոշումներ կայացնելու կանոնների ամբողջություն է, որոնցով առաջնորդվում է կազմակերպությունը իր գործունեությունն իրականացնելիս: Կապլանի և Նորտոնի կարծիքով ընկերության նազմավարությունը նկարագրում է, թե ինչպես արժեք ստեղծել բաժնետերերի, հաճախորդների և ընդհանրապես հասարակության համար: Մինքբերգը նազմավարությունը ներկայացնում է որպես կառավարչական որոշումների հաջորդական և փոխհամաձայնեցված կառուցվածք²:

Ուղղվածությունը մշակելը չափազանց կարևոր գործընթաց է: Այսօր կայացված որոշումները ազդում են ընկերության գործունեության հետագա ընթացքի վրա: Գիշտ և հստակ մշակված նազմավարությունը հաջողության հասնելու գրավականներից է, սակայն, ընկերությունների մեծ մասը թերաճում է այն իրագործելու մեջ: Ժամանակակից դինամիկ միջավայրում հաջողության հասնելու համար ընկերությունները պետք է կարողանան ճիշտ օգտագործել իրենց մրցակցային առավելությունները՝ արագ հարմարվելով շուկայի փոփոխություններին, մրցակիցների վարքագծին ու տեխնոլոգիական առաջընթացի տեմպերին: Արագ արձագանքելու համար ընկերության գործողությունները պետք է ուղղված լինեն դեպի երկարաժամկետ հեռանկարային նպատակները: Նպատակ ասելով՝ հասկանում ենք այնպիսի ցանկալի իրավիճակ, որին հնարավոր չէ հասնել որոշակի ժամանակահատվածի ընթացքում, որը, սակայն, իրագործելի է ապագայում³: Այդ առումով անհրաժեշտ է ներդնել այնպիսի նազմավարական կառավարման մոդել, որը

¹ К. Облой, “Стратегия организации. В поисках устойчивого конкуретного преимущества”, Минск, “Гревцов Буск”, 2013, с. 12

² <http://humeur.ru/page/opredelenie-ponjatija-strategija>

³ Г. Ваганян., О. Ваганян "Виртуальные технологии менеджмента (системотехника электронного управления)". Ереван, "Нжар", 2005, с. 29

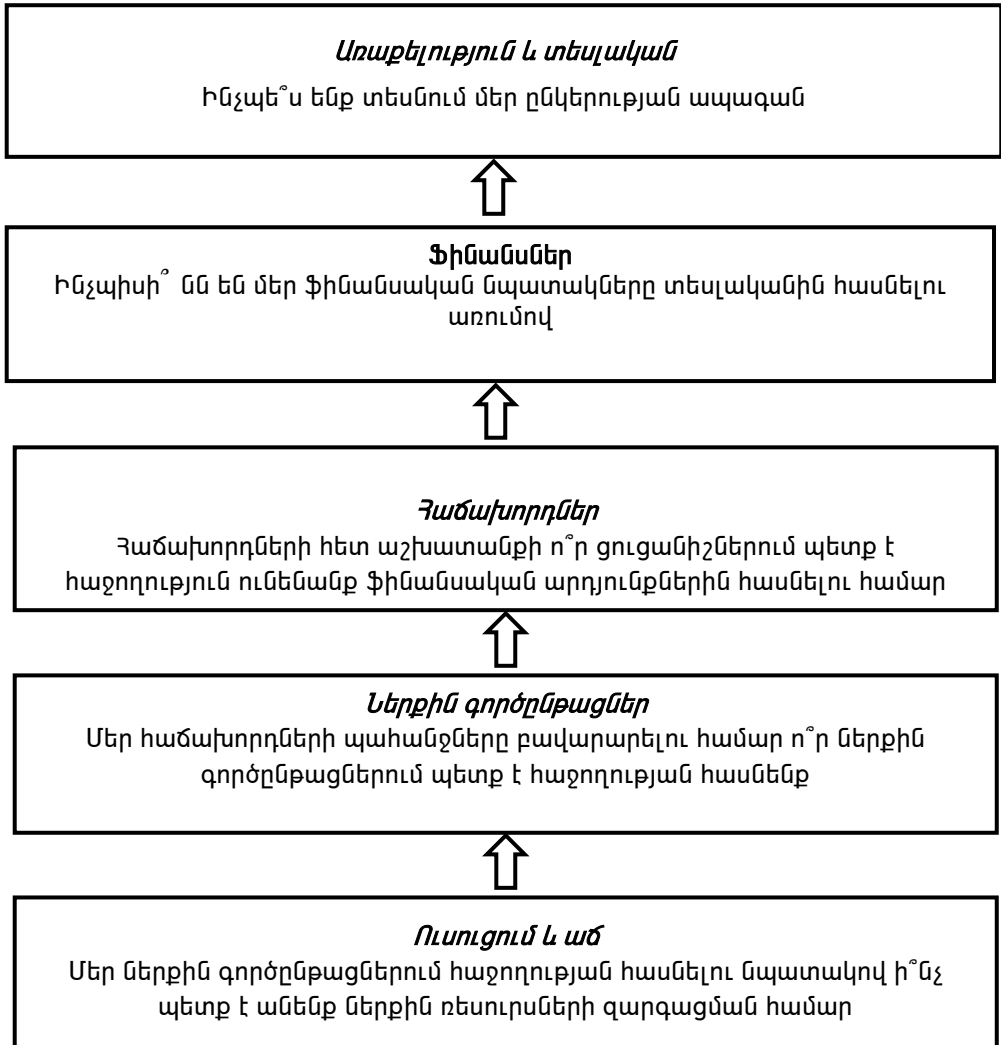
հնարավորություն կտա հասնել երկարաժամկետ նպատակներին և պատասխանել հետևյալ հարցերին⁴.

- ✓ Որտե՞ղ է գտնվում ընկերությունը
- ✓ Ի՞նչ ուղով այն պետք է զարգանա հետագայում
- ✓ Ինչպե՞ս պետք է հասնել ցանկալի, նպատակադրված վիճակին:

Այդպիսի ռազմավարական գործիք է Ցուցանիշների հաշվեկշռված համակարգը (Balanced ScoreCard), որը հնարավորություն է տալիս հստակ սահմանել ընկերության զարգացման ռազմավարությունն ու կյանքի կոչել այն: Այս գործիքի համատեքստում հատկապես էական են ոչ նյութական ակտիվներն ու գործոնները, և այս հանգամանքը ավելի է ընդգծում ներդրման ու կիրառման կարևորությունը բանկային համակարգում, որտեղ չափազանց կարևոր են հաճախորդների հետ հարաբերություններն ու մարդկային կապիտալը:

ՑՀՀ-ը կիրառելիս առևտրային բանկի գործունեությունը դիտարկվում է որպես ֆինանսներ, հաճախորդներ, ներքին գործընթացներ և ուսուցում ու աճ բաղադրիչների ամբողջություն: Ռազմավարական պլանավորման ու կառավարման շատ ավանդական մեթոդներ կենտրոնացված են ֆինանսական ցուցանիշների վրա: Իսկ ՑՀՀ-ը բանկի ռազմավարական նպատակների իրականացման հիմքում ներկայացնում է արդյունավետ կազմակերպվող գործընթացները, որոնք ուղղված են հաճախորդների ներգրավմանն ու նրանց պահանջունքների բավարարմանը և որոնցում ներգրավված են բանկի բոլոր աշխատակիցները: Յուրաքանչյուր բաղադրիչի համար սահմանված նպատակների իրականացումը կախված է մյուսներում բանկի կարողությունների իրացումից: Տարբեր մակարդակների կապը ավելի տեսանելի է դառնում ՑՀՀ-ի հիմք հանդիսացող ռազմավարական քարտեզների օգնությամբ: Ռազմավարական քարտեզներ կարող են ստեղծվել ինչպես ամբողջ բանկի, այնպես էլ առանձին ստորաբաժանումների և աշխատատեղերի համար:

⁴ А. Гершун, М. Горский “Технологии сбалансированного управления” -М: “Олимп Бизнес”, 2004, с. 17



Գծապատկեր 1. ՑՀՀ բաղադրիչների փոխկապվածությունը⁵

Ինչպես երևում է Գծապատկեր 1-ից բոլոր չորս բաղադրիչների համար ընտրված նպատակների իրականացումը պետք է ուղղված լինի բանկի ռազմավարության իրագործմանը: Օրինակ, եթե առևտրային բանկի ռազմավարական նպատակ է սահմանվել առաջիկա երեք տարիների ընթացքում առաջատար բանկերի եռյակում հայտնվելը, ապա տրամաբանական է, որ բանկի առջև դրվեն որոշակի ֆինանսական նպատակների իրականացում և ցուցանիշների ապահովում: Վերջիններիս իրականացումը անմիջականորեն պայ-

⁵ А. Гершун, Ю. Нефедьева “Разработка сбалансированной системы управления. Практическое руководство с примерами” М.Олимп Бизнес”, 2007, с. 10

մանավորված է հաճախորդների թվի ավելացմամբ և նրանց հետ երկարա-
ժամկետ փոխշահավետ հարաբերություններ կառուցելու հանգամանքով:
Ներկայիս խիստ մրցակցային պայմաններում հաճախորդների ներգրավումն
ու առկա բազայի պահպանումը մեծապես պայմանավորված է առևտրային
բանկի ներքին գործընթացների կատարելագործմամբ: Իսկ այդ գործընթաց-
ների արագ ու որակյալ կազմակերպման պատասխանատվությունը ընկած է
մարդկային կապիտալի և կիրառվող տեխնոլոգիաների վրա: Այսպիսով, ՑՀՀ-
ի համատեքստում առևտրային բանկի ռազմավարական արդյունքներ են
գոհ բաժնետերերն ու հաճախորդները, արդյունավետ ներքին գործընթաց-
ներն ու մոտիվացված ու բարձրորակ անձնակազմը:

Առևտրային բանկերը, որպես կանոն, ունեն զարգացման որոշակի ուղե-
նիշ և բանկի գործունեությունը կազմակերպվում է համաձայն նախապես
պլանավորված ծրագրի: Հայաստանի Հանրապետության տարածքում գոր-
ծող բանկերը Հայաստանի Հանրապետության կենտրոնական բանկ են ներ-
կայացնում հեռանկարային զարգացման ծրագրեր⁶: Դրանց նպատակն է
օգնել բանկի ղեկավարներին՝ պարզաբանել, հստակեցնել և հետազոտել
բանկի գործունեության զարգացման հնարավոր հեռանկարները և ծառայել
բանկի ղեկավարներին՝ որպես հիմք, որով կարող են գնահատվել բանկի
փաստացի գործունեության արդյունքները և արդյունավետությունը, ինչպես
նաև օգնել բանկին՝ հետևողականորեն իրականացնել նախանշված միջո-
ցառումները և լուծել խնդիրները պլանավորվող երեք տարիների ընթացքում:

Ցանկալի, նպատակադրված արդյունքներին հասնելու համար
առևտրային բանկերը պետք է անցնեն հետևյալ փուլերը.

- ✓ Ռազմավարական վերլուծություն
- ✓ Ռազմավարական պլանավորում
- ✓ Ռազմավարության իրագործում
- ✓ Վերահսկողություն և կարգավորում

Նախ անհրաժեշտ է ուսումնասիրել և վերլուծել բանկի ուժեղ և թույլ
կողմերը, շուկայում գրաված դիրքը, արտաքին միջավայրի փոփոխություն-
ները, հնարավոր զարգացումներն ու սպառնալիքները: Որպեսզի բանկի
ղեկավարները կարողանան ճիշտ գնահատել իրավիճակն ու իրատեսական
պլաններ կազմեն, առաջարկում ենք այս փուլում իրականացնել միջազ-
գային պրակտիկայում լայնորեն կիրառվող SWOT և PESTEL վերլուծու-
թյուններ: Այնուհետև սահմանվում են ռազմավարական նպատակներ, և որոշ-

⁶ Հայաստանի Հանրապետության տարածքում գործող բանկերի կողմից
Հայաստանի Հանրապետության Կենտրոնական բանկ հեռանկարային
զարգացման ծրագրերի ներկայացման մասին կարգ

վում դրանց հասնելու միջոցառումներ, ռեսուրսներ ու պատասխանատուներ: Առաքելություն և ռազմավարական նպատակներ մշակելիս ղեկավարները հնարավորություն են ստանում դիտարկել բանկի գործունեության առանձին ուղղությունները, գնահատել յուրաքանչյուր ուղղության զարգացման պոտենցիալն ու բացահայտել առկա հիմնախնդիրները:

Կառավարման հիմնական խնդիրներից մեկը վերահսկողությունն է: Շատերին հաջողվում է մշակել ռազմավարություն, մի մասին նույնիսկ իրագործել, սակայն քիչ են այն մեներջերները, որոնք կարողանում են ճիշտ գնահատել արձանագրված փոփոխությունները, դրական տեղաշարժերը: Ցուցանիշների հաշվեկշռված համակարգը թույլ է տալիս վերահսկել փոխկապված ցուցանիշների արժեքները, անհրաժեշտության դեպքում կատարել համապատասխան շտկումներ՝ ապահովելով ռազմավարական կառավարման գործընթացի անընդհատությունը:

Ռազմավարական կառավարման տարբեր փուլերում առևտրային բանկերը բախվում են հետևյալ հիմնական խնդիրների հետ՝

- ✓ Չի հաջողվում իրագործել ընտրված ռազմավարությունը, ռազմավարական նպատակներն ու ցուցանիշները այդպես էլ մնում են թղթի վրա
- ✓ Ռազմավարական ծրագրերի իրականացման համար նախատեսվածից ավել ժամանակ և ռեսուրսներ են պահանջվում
- ✓ Պլանավորված ծրագրերը պարզ չեն կամ հայտնի չեն աշխատակիցներին և հետևաբար, դրանց իրագործումը խոչընդոտվում է նրանց դիմադրության պատճառով
- ✓ Ռազմավարությունը ճիշտ չէ ընտրված, մասնավորապես, այն չի համապատասխանում բանկի առկա վիճակին, տնտեսական պայմաններին ու շուկայի զարգացման միտումներին
- ✓ Ռազմավարական կառավարման գործընթացները ամբողջությամբ և համապարփակ մշակված չեն և/կամ անարդյունավետ են:

Վերոնշյալ խնդիրները հաղթահարելու համար, իհարկե, շատ կարևոր է իրատեսական նպատակներ սահմանելն ու ճիշտ վերլուծություն իրականացնելը: Սակայն, նպատակներ սահմանելուց հետո պետք է հասկանալ, թե ինչ գործոններից է կախված դրանց իրականացումը, և որոնք են պարտադիր իրականացման ենթակա միջոցառումները: Այս նպատակով որոշվում են հաջողության կրիտիկական գործոններ (Critical success factors-CSF): Հաջողության կրիտիկական գործոններ սահմանելու անհրաժեշտության մասին առաջին անգամ խոսել է Ռ. Դանիելը դեռ 1961թ. Harvard Business Review ամսագրի հոդվածներից մեկում: Սակայն, այդ գաղափարը հասարակության լայն զանգվածներին հայտնի է դարձել Ֆ. Ռոքարտի շնորհիվ, 1979թ. իրա-

պարակված հոդվածի միջոցով⁷: Ըստ հեղինակների՝ յուրաքանչյուր ընկերությունում կան գործոններ, որոնք հատկապես կարևոր են հաջողության հասնելու համար, և դրանց հետ կապված նպատակներին հասնելն ու խնդիրներ լուծելը անհրաժեշտ պայման է ընկերության գոյատևման համար: Սրանք բանկի ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար կարևոր նշանակություն ունեցող միջոցառումներ ու զարգացման ուղղություններ են, որոնք ապահովում են երկարաժամկետ մրցակցային առավելություն: Այս գործոնները թույլ են տալիս պատասխանել այն հարցին, թե ինչից է կախված նախանշված նպատակների իրականացումը: Ցուցանիշների հաշվեկշռված համակարգի համատեքստում այս գործոնները որոշվում են ըստ չորս բաղադրիչների: Հաջորդ քայլով անհրաժեշտ է որոշել արդյունավետության առանցքային ցուցանիշներ (Key performance indicators-KPI), որոնք նույնպես մշակվում են՝ ելնելով ընտրված ռազմավարությունից և պետք է համապատասխանեն հաջողության կրիտիկական գործոններին: Հաջողության յուրաքանչյուր գործոնի համապատասխանում են մի շարք արդյունավետության առանցքային ցուցանիշներ, որոնք ունեն քանակային արտահայտություն: Տարբեր ընկերությունների փորձը ցույց է տալիս, որ յուրաքանչյուր բաղադրիչի համար նպատակահարմար է սահմանել մոտավորապես հինգ ցուցանիշ: Երբ արդյունավետության ցուցանիշները ավելի քիչ են, ամբողջական ու հավաստի պատկեր ստանալն է բարդանում, իսկ դրանց չիմնավորված շատ լինելը կարող է շեղել բանկի ղեկավարների ուշադրությունը զարգացման էական ուղղություններից, առկա խնդիրներից, թերացումներից կամ ձեռքբերումներից:

Աղյուսակ 1-ում ներկայացված են հաջողության կրիտիկական գործոնների և արդյունավետության առանցքային ցուցանիշների հնարավոր տարբերակներ: Բանկում դրանց ընտրությունը պետք է պայմանավորված լինի զարգացման ընտրված ուղիով և ռազմավարական նպատակներով:

⁷ <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>

Աղյուսակ 1. Հաջողության կրիտիկական գործոններն ու արդյունավետության առանցքային ցուցանիշները

ՑՀՀ բաղադրիչներ	Հաջողության կրիտիկական գործոններ CSF	Արդյունավետության առանցքային ցուցանիշներ KPI
Ֆինանսներ	Ապահովել բանկի արժեքի աճ կայուն զարգացման և շահութաբերության ընդունելի մակարդակի պայմաններում	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Եկամտաբերություն ըստ ակտիվների ✓ Եկամտաբերություն ըստ կապիտալի ✓ Եկամտաբեր. ըստ ներդրումների ✓ Շահութաբերության մարժա ✓ Ընդհանուր պարտավորությունների և ակտիվների հարաբերություն
Հաճախորդներ	Կառուցել ամուր, շահավետ և երկարաժամկետ հարաբերություններ հաճախորդների հետ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Շուկայի մասնաբաժին ✓ Հաճախորդների թվի աճի մակարդակ ✓ Շահույթ ըստ մեկ հաճախորդի ✓ Ծառայությունների թիվ ըստ մեկ հաճախորդի
Ներքին գործընթացներ	Կիրառել նորարարական մոտեցում գործընթացներում՝ ապահովելով արագ ու արդյունավետ արձագանք շուկայի և հաճախորդների պահանջներին	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ավտոմատացված գործընթացներ ✓ Նոր ծառայությունների թիվ ✓ Գործարքների արդյունավ. մակարդակ ✓ Հաճախորդների բողոքներ
Ուսուցում և աճ	Ստեղծել բարենպաստ միջավայր աշխատակիցների աճի ու որակավորման բարձրացման համար և նրանց աշխատանքային արդյունքները կապել բանկի ռազմավարական նպատակների հետ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Մասնագիտական դասընթացների թիվ ✓ Ուսումնական ծախսեր ըստ մեկ աշխատողի ✓ Աշխատակիցների հոսունություն ✓ Խրախուսման համակարգեր ըստ մեկ աշխատողի ✓ Աշխատակիցների կողմից գործունեության բարելավման առաջարկներ

Այսպիսով, հստակ ձևակերպված նպատակները, հաջողության գործոններն ու արդյունավետության առանցքային ցուցանիշները ռազմավարական քարտեզի պատճառահետևանքային կապերի հետ հնարավոր են դարձնում բանկի հավասարակշռված զարգացումն ու ռազմավարության իրագործումը:

Լիանա ՊԵՏՐՈՍՅԱՆ

Առևտրային բանկի ռազմավարությունն ու Ցուցանիշների հաշվեկշռված համակարգը (Balanced Scorecard)

Բանալի բառեր: Ցուցանիշների հաշվեկշռված համակարգ (ՅՀՀ), առևտրային բանկի ռազմավարություն, հաջողության կրիտիկական գործոններ

Հոդվածում ներկայացված է Ցուցանիշների հաշվեկշռված համակարգը՝ որպես առևտրային բանկի ռազմավարության իրագործման և ռազմավարական կառավարման համակարգ՝ հիմնված արդյունավետության գնահատման և չափման այնպիսի ցուցանիշների վրա, որոնք արտահայտում են բանկի գործունեության ինչպես ֆինանսական, այնպես էլ ոչ ֆինանսական կողմերը: Առանձնահատուկ ուշադրություն է դարձվել հաջողության կրիտիկական գործոններին, որոնց պետք է միտված լինի բանկի գործունեությունը, և դրանց քանակային արտահայտություն հանդիսացող արդյունավետության առանցքային ցուցանիշներին:

Лиана ПЕТРОСЯН

Стратегия коммерческого банка и Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)

Ключевые слова: Сбалансированная система показателей (ССП), стратегия, стратегическая карта, коммерческий банк, критические факторы успеха

В статье представляется сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии и система стратегического управления банка на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности. Особое внимание обращается на критические факторы успеха, к которым компания должна стремиться и на их количественные определения-ключевые показатели эффективности.

Liana PETROSYAN

Strategy of a commercial bank and Balanced Scorecard

Key words: Balanced Scorecard (BSC), commercial bank's strategy, critical success factors, key performance indicators

In the article Balanced Scorecard is presented as a strategy implementation tool and a bank's strategic management system on the basis of measurement and evaluation of its effectiveness on a set of optimally selected indicators that reflect both financial and non-financial aspects of performance. Particular attention is drawn to the critical success factors to which the company should strive for and their quantitative determination, the key performance indicators.