

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ФІЛІЙ БАНКУ

О.А. Криклій, Українська академія банківської справи

Регіональна експансія з боку вітчизняних та іноземних фінансових структур та нерівномірність економічного розвитку адміністративних областей України посилює неоднорідність в базових умовах діяльності філій на територіальних ринках банківських послуг, що вимагає розробки та наукового обґрунтування їх маркетингових стратегій на основі диференційованого підходу.

Основною та найбільш відповідальною складовою механізму управління філіальною мережею банку є стратегічне планування. Воно дає початок управлінському процесу, визначає його мету, перспективу, певну послідовність дій, вибір методів та засобів діяльності, їх необхідні пропорції.

За своєю суттю стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими банк керується в своїй діяльності. Відповідно до класифікації, розробленої І. Ансоффом, виділяють наступні групи стратегій:

Перша група – це правила, що використовуються в ході оцінки результатів діяльності банку в поточному періоді та на перспективу. Якісну сторону критеріїв оцінювання звичайно називають орієнтирами, а кількісний зміст – завданнями.

Друга група – це правила, за якими складаються відносини банку із зовнішнім середовищем, що визначають, які продукти та технології розроблені, куди та кому вони збуваються та яким чином досягаються переваги над банками-конкурентами. Цей набір правил має назву продуктово-ринкової стратегії або стратегії бізнесу.

Третя група – це правила, за якими встановлюються відносини в самому банку. Як правило, вони мають назву організаційної концепції.

Остання, четверта, група правил – це ті правила, за якими банк організовує свою повсякденну діяльність, тобто основні оперативні прийоми управління фінансовою діяльністю.

Відповідно до наведеної класифікації, стратегія банку щодо організації роботи мережі філій входить до другої групи банківських стратегій, а саме, – до визначення пріоритетів збутової (дистрибуційної) стратегії банку.

На нашу думку, стратегічне планування регіонального розвитку мережі філії банку являє собою управлінський процес, що забезпечує реалізацію цілей банку на регіональних ринках в межах наявних ресурсів та обмежень в умовах мінливого зовнішнього середовища. Воно є необхідною умовою успішного розвитку територіальної мережі банківської установи шляхом створення нових та реорганізації вже існуючих територіально відокремлених структурних підрозділів.

Процес розробки стратегічних планів повинен, в першу чергу, передбачати проведення аналізу середовища того регіону, в якому банк планує розпочати і/або збільшувати обсяги своєї діяльності. В результаті проведення такого

аналізу повинні бути виявлені стратегічні регіони діяльності (СРД) банку – ті регіони, на які банк хоче одержати вихід і/або збільшити обсяги своєї діяльності.

Основною проблемою в ході проведення такої оцінки є те, що СРД банку описується безліччю змінних і, щоб прийняти раціональні рішення щодо розподілу ресурсів для забезпечення конкурентноздатності банку та підтримки стратегії розвитку мережі філій, в процесі дослідження ринку менеджерами банку повинна враховуватись значна кількість комбінацій різноманітних факторів, що істотно різняться між собою. При цьому необхідно відібрати досить вузьке коло СРД, інакше рішення за ними втрачатимуть повноту та здійсненність. На наш погляд, СРД банку доцільно описувати, користуючись наступними параметрами (рис. 1):

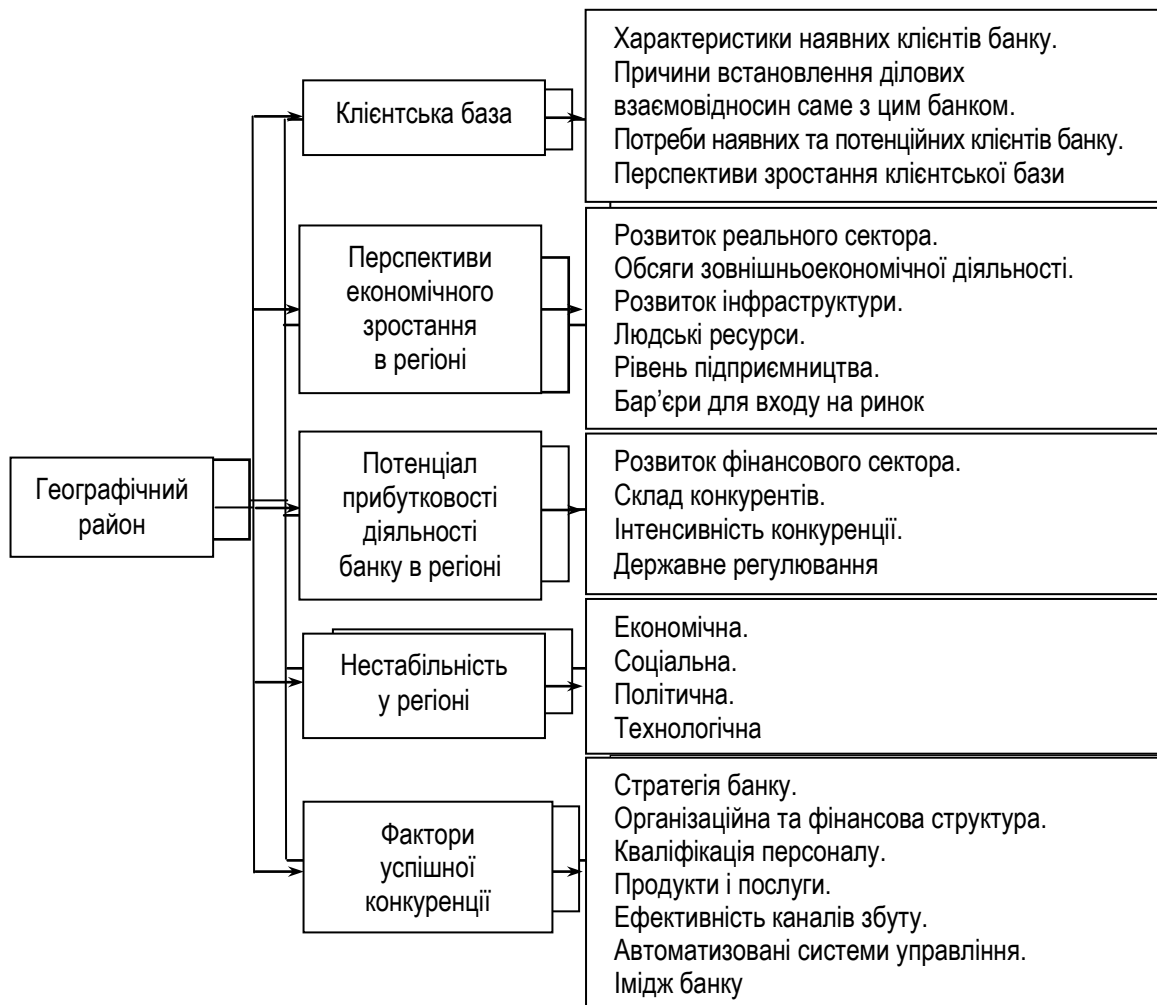


Рис. 1. Параметри оцінки стратегічних регіонів діяльності банку

Порядок виділення СРД банку наведений на рис. 2. Оцінку доцільно починати з прогнозу економічних, соціальних, політичних та технологічних умов для тих регіонів, що цікавлять банківську установу. Починаючи з 50-х років ХХ сторіччя, розроблена значна кількість методів прогнозування умов діяльності, найбільшу популярність серед яких одержав метод розробки сценаріїв майбутніх умов.

У зв'язку з можливими змінами в соціальних, політичних, економічних, технологічних умовах в ході оцінки ступеня привабливості регіону варто

враховувати рівень його потенційної нестабільності, тому на другому етапі визначається ступінь впливу найважливіших тенденцій і випадкових подій на відповідний стратегічний регіон діяльності банку. Результатом є оцінка ступеня нестабільності в цьому регіоні.

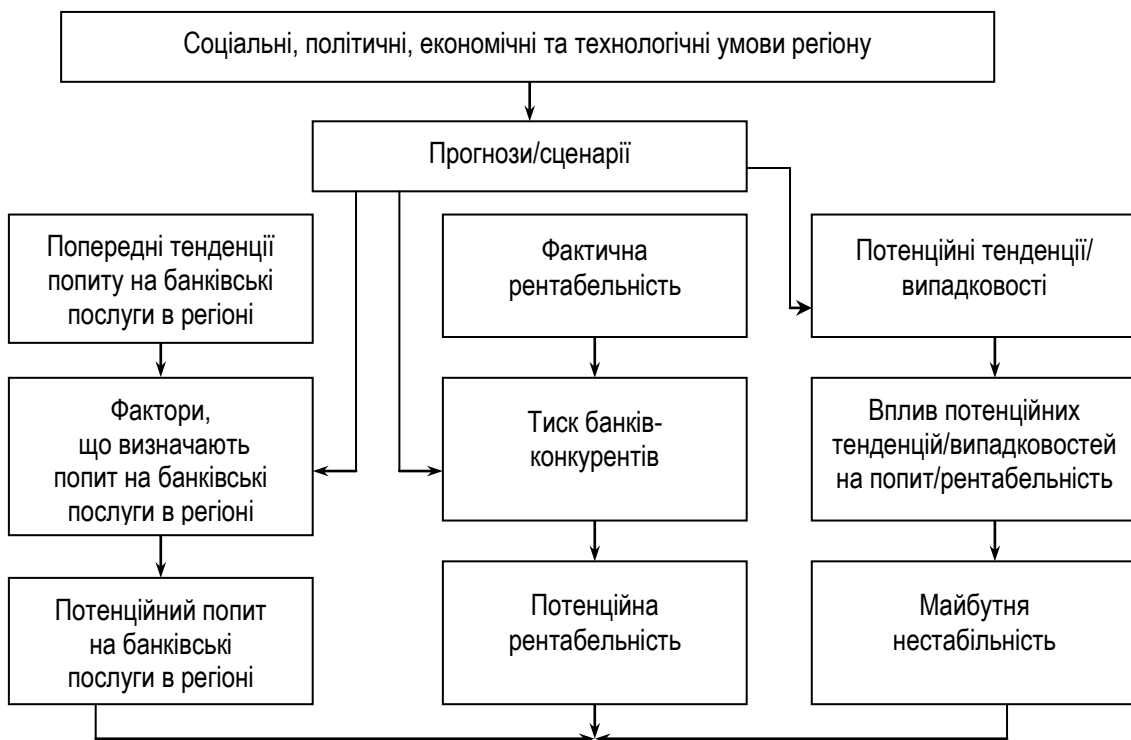


Рис. 2. Порядок виділення стратегічного регіону діяльності банку

Наступним кроком є екстраполяція попередніх тенденцій зростання та рентабельності діяльності банку. Далі за допомогою аналізу факторів, що визначають попит на банківські послуги, здійснюється оцінка можливих змін у сформованих тенденціях попиту. Аналогічно за допомогою аналізу конкурентного тиску та екстраполяції даних щодо рентабельності здійснюється оцінка можливих змін у тенденціях рентабельності діяльності банківської установи. Поєднання перспектив зростання попиту на банківські послуги, рентабельності діяльності банку в регіоні та можливого рівня нестабільності дає можливість одержати загальну оцінку привабливості даного СРД у майбутньому.

Таким чином, врахування регіонального аспекту в стратегічних концепціях розвитку філій, на нашу думку, дозволить не лише налагодити їх безперебійну та прибуткову діяльність, але й оптимізувати рух внутрішньобанківських грошових потоків, що є особливо важливим для банків з розгалуженою мережею філій.

Список літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
3. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. – СПб.: Питер, 2001.