

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління філіальною мережею банку

Студентки 2 курсу 5м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Любенко Вікторії
Олегівни

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Бадзим Олександр
Сергійович

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ФІЛІАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ БАНКУ	6
1.1. Сутність управління філіальною мережею банку	6
1.2. Методи та інструменти формування та управління філіальною мережею банку	11
1.3. Нормативно – правове забезпечення управління філіальною мережею банку	19
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ФІЛІАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ БАНКУ	26
2.1. Аналіз динаміки розвитку філій банків в Україні	26
2.2. Формування регіонального розвитку філіальної мережі банку	32
2.3. Методи розвитку філіальної мережі банку в сучасних умовах	40
РОЗДІЛ III ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІЛІАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ БАНКУ	48
3.1. Шляхи удосконалення формування філіальної мережі банку	48
3.2. Удосконалення управління філіальною мережею банку в умовах реформування НБУ	53
3.3. Інноваційні напрями розвитку філій банків в сучасних умовах	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Процес управління банківською системою країни, а також її філіальною мережею є досить складним та витратним. З метою стати якомога ближчими до своїх клієнтів банки намагаються організувати свою філіальну мережу таким чином, щоб якнайкраще задовольнити їхні потреби.

У сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби банкам уже не достатньо просто штучно нарощувати свої філії, потрібно шукати якісно нові шляхи управління філіальною мережею: визначати для себе пріоритети діяльності для кожного регіонального підрозділу та використовувати його не тільки як вигідне джерело додаткового прибутку, а також і як індикатор для розробки подальшої стратегії розвитку банківського бізнесу.

Ефективна робота банку значною мірою визначається через процес управління його філіальною мережею. Без налагодженої системи, що визначає відносини між головним банком та його філіальними одиницями, розвиток банківського бізнесу постійно буде стримуватися.

Стан банківського сектору України та інших європейських країн демонструє наявність негативної тенденції відносно обсягів філіальних мереж. Тому банкам з метою утримання своїх позицій на ринку необхідно розробляти нові методи управління філіальною мережею.

Комплексні теоретичні розробки, що обґрунтовують побудову фінансового механізму управління банком та дозволяють здійснювати ефективне управління фінансовою діяльністю філій практично відсутні. Увага науковців, в основному, зосереджується на загальних питаннях банківського менеджменту, зокрема, управління фінансами для досягнення фінансової стійкості банку.

Теоретичні, методичні, економіко-організаційні питання фінансового управління сучасними банківськими установами стали провідними темами досліджень відомих зарубіжних економістів, серед яких Дж. Сінкі, П. Роуз, Н. Бакстер, У. Бреддік та інші. Однак запропоновані ними методики, на нашу

думку, не можуть бути безпосередньо перенесені в практику діяльності українських банків.

Проблеми фінансового управління банками відображені і у вітчизняній науковій літературі, зокрема, у дослідженнях О.В. Васюренка, В.І. Грушка, О.Д. Заруби, О.А. Кириченка, С.М. Козьменка, В.В. Коваленко, В.І. Міщенко, Л.О.Примостки, І.В. Сало, Н.Г. Слав'янської та інших.

Високо оцінюючи вклад вітчизняних та зарубіжних авторів у вирішення зазначених питань, слід зазначити про об'єктивну необхідність подальшого поглиблення даних теоретичних досліджень і практичних розробок з урахуванням специфіки діяльності банку з філіями з метою посилення їх конкурентної ролі на українському банківському ринку.

Все вище викладене обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, її актуальність та визначило практичну значимість.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є визначення місця філіальної мережі в структурі банківської системи, а також розробка методики для управління філіальною мережею.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення в роботі наступних **завдань**:

- визначити місце та роль філії банку як каналу збуту банківських послуг;
- дослідити зарубіжний досвід функціонування та розвитку мережі банківських філій;
- проаналізувати сучасний стан і визначити особливості функціонування регіональної мережі банків в Україні;
- уточнити сутність поняття “фінансовий механізм управління” з точки зору управління філіями банку;
- визначити основні складові фінансового механізму управління та особливості їх застосування на рівні філій банку;
- провести узагальнення результатів наукових досліджень

Об'єктом дослідження є організація процесу фінансового управління філіями з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність банку.

Предметом дослідження є фінансовий механізм управління філіями банку в Україні в сучасних умовах розвитку банківської системи.

Методи дослідження. В роботі використані загальнонаукові методи емпіричного та теоретичного дослідження, зокрема: аналізу і синтезу; логічного узагальнення; системного аналізу; монографічного; метод наукової абстракції; статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України і Національного банку України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали міжнародних та всеукраїнських наукових та науково-практичних конференцій. Для безпосереднього аналізу результатів функціонування банків використано дані офіційних періодичних видань Національного банку України, Асоціації українських банків.

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Любенко В.О. Стратегії розвитку фінансового ринку України: зб. наук. ст. студ. заоч. форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2018. – 354 с. (С.354-359).

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 69 сторінок. В роботі представлено 5 таблиць, 12 рисунків, 15 додатків та використано 67 наукових джерел.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ФІЛІАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ БАНКУ

1.1. Сутність управління філіальною мережею банку

Банківська система нашої країни та її подальший розвиток супроводжувався утворенням великої мережі філіалів могутніх банків. Створення системи мережі філій процес об'єктивний, проблема виникає на певному етапі розвитку банку та відображає ефективність концепції маркетингу та розвитку ринку, а також залучення коштів.

На жаль, ця проблема в нашій країні була вирішена (і нині вирішується) хаотично, без належних економічних розрахунків та моделювання в цій галузі. Розширення банківської мережі пов'язане з взаємодією банків з великими корпоративними клієнтами або з хорошими стосунками з місцевими адміністраціями.

Тому діяльність філії банку, його бізнес-план на найближче майбутнє, спосіб його функціонування та маркетингова стратегія в регіоні або далеко осторонь, або висунута на задній план (неповноцінність призводить до поверхневого розгляду цих питань). У цьому випадку визначення ефективності мережі філій при її створенні зазвичай не враховується або розглядається в дуже вузькому ракурсі.

У підсумку - ефект всього цього є збитковий характер роботи філій (або в цілому всієї мережі філій), що призводить до повної збитковості банку, а в результаті - до закриття філій.

Часто неприбуткове функціонування філійних підрозділів зумовлює повне нерозуміння діяльності керівного складу банку (центрального офісу), що викликає додаткову роботу з публікації непотрібних інструкцій, частих змін філійної політики та частих заборних угод/дозволів, що здійснюються.

Ці заходи часто призводять до хаотичної роботи філій, відтоку клієнтів (і, у свою чергу, грошей), затримки у прийнятті рішень, паралічу філійної роботи за основними векторами. Щоб уникнути ситуації, описаної вище, ми повинні розуміти, з якою метою відкривається філія та встановлює основні принципи її співпраці з головним.

Щоб зрозуміти суть, ми починаємо з того, що формуємо визначення поняття філія банку. Кириченко О.А. [17] визначає філію як окремий підрозділ банку, який виконує усі або деякі функції банку (банківські операції) та має власний баланс, але не є юридичною особою. Від імені банку філія укладає контракти та здійснює інші види підприємницької діяльності.

Таким чином, це означає, що філія може виконувати різні види діяльності, здійснювати весь набір або лише частину операцій у певному регіоні

З позиції можливої діяльності філій, вони можуть бути класифіковані:

- філії, які функціонують лише для залучення коштів;
- філії, які функціонують виключно на розміщення фінансових ресурсів;
- філії, які функціонують як на розміщення, так і на залучення коштів.

Відокремлений структурний підрозділ, який діє на основі внутрішніх керівних банківських принципів про філію та має право проводити банківські та інші операції, прописані у положенні про філію та на основі дозволу, що наданий банком за отриманою банківською ліцензією та письмовим дозволом.

Отже, банківська філійна мережа являє собою об'єднання філій усіх банків, що діють у даній країні.

Дослідження сили основних параметрів комерційного банку здійснено О.С. Любуном. Він наголошує на наступних питаннях, серед яких мережа філій займає одну з позицій (рис. 1.1).

Показники діяльності банку	• баланс • звіт про прибутки і збитки
Операції банку	• кількість задіяних співробітників • робочий час на обслуговування запитів клієнтів
Системи банку	• інформаційна система • фінансова система • інформаційна система
Кадри	• кількість персоналу • освіта • середня заробітна плата • тривалість робочого дня
Маркетинг	• відношення керівництва • позиціонування банку на ринку • потужності роботи маркетингового відділу
Імідж	• сприйняття клієнтів та конкурентів на ринку
Філіальна мережа	• географія впливу • достатність мережі філій • відкриття нових філій • набір послуг, які надають філії
Асортимент продуктів	• набір продуктів та послуг, які пропонує банк • дохідність цих продуктів та послуг

Рис. 1.1. Розташування мережі філій серед головних параметрів дослідження сили комерційного банку*

*Примітка: розроблено автором

На сьогодні усталеного розуміння поняття "філія банку" немає, існуючі тлумачення нині значно не різняться. Значна кількість фахівців визначають філію банку як окремого структурного підрозділу банку, який виконує деякі або всі функції банку (операції банку та банківські послуги) і має власний баланс, але не є юридичним суб'єкт господарювання. Філія укладає договори та здійснює інші комерційні заходи від імені банку.

Згідно Закону України "Про банки і банківську діяльність" "філія - це відокремлений структурний підрозділ банку, що не має статусу юридичної особи і здійснює банківську діяльність від імені банку" [41].

Слід зазначити, що, на відміну від сучасного національного підходу до визначення ролі та місця діяльності філії як структурного підрозділу банку, в більшості країн банківська філія є юридично незалежною та відрізняється від різних філій, заснованих в Україні.

Банківська мережа філій часто ідентифікується як регіональна мережа і розглядається як об'єднання дочірніх компаній, філій та представництв. Вони

можуть розміщатися і в межах певної країни, і за кордоном. З метою кращого розуміння вагомості філій у регіональній банківській мережі, розглянемо характерні особливості територіальних одиниць, узагальнимо у додатку А.

Таким чином, ми бачимо, зіставлення чітко вказує, що філії несуть вагому, унікальну та центральну роль у створенні географічно розвиненої банківської мережі, бо можуть не тільки ефективно надавати повний спектр банківських послуг, але й виступають як база для майбутнього розповсюдження присутності банку в різних районах.

Поряд з цим, діяльність філійної мережі філій та структурних підрозділів пов'язані зі вагомими фінансовими та матеріальними затратами, це зумовлює використання раціонального та збалансованого підходу у вирішенні проблем з розвитком мережі на користь філій в регіонах країни. Ми провели дослідження, які показали, що при розробці регіональної політики мають місце певні переваги та недоліки, властиві цим територіальним підрозділам банку. Узагальнення також наведене в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки банківських відділень*

Переваги	Недоліки
Якісний та повноцінний сервіс.	Довготривалий період відкриття та окупності.
Безпечність, завдяки суворим вимогам до приміщення, обладнання, безпеки та кваліфікації керівників філій.	Необхідність вагомих інвестицій на ранніх стадіях зумовлена високими законодавчими нормами до приміщення філій..
Розширення та диверсифікація операцій, в основному за рахунок активних операцій та продажу роздрібних послуг.	Створення філій інколи не відповідає ринковим потребам даного району і це призводить до їх нерентабельної роботи.
Основа для подальшого розвитку регіональної мережі.	Ускладнення процесу керування і контролю.
Отримати конкурентну перевагу, збільшуючи свою частку на внутрішньому фінансовому ринку.	

*Примітка: розроблено автором за джерелом [30]

Таким чином, на підставі наших досліджень встановлено, що зростання кількості структурних підрозділів в банківській індустрії сприяє нарощенню

масштабів та диверсифікації операцій, насамперед зумовленим зростанням активних операцій і реалізації роздрібних банківських продуктів.

Разом з тим не слід недооцінювати такі переваги, характерні для банків з розвинутою інфраструктурою:

- надання повноцінного, якісного пакета послуг банку;
- надійність банку та його філій і відділень у зв'язку з жорсткими вимогами щодо приміщення, безпеки, технологій та технічного оснащення, кваліфікованість працівників банку;
- додаткові переваги внаслідок збільшення ринкової частки послуг банку;
- основа для подальшого розширення філійної банківської мережі.

Але крім того, розповсюдження банківських філій носить негативні аспекти, пов'язані з труднощами керування й контролю, підвищення ступеня ризику; гальмування кругообігу готівки; позапланові витрати на ведення філіальної мережі; невідповідність діяльності відділень банку та прийняття необґрунтованих рішень; недостатність або відсутність стимулів для співробітників; підтримка збиткових одиниць за рахунок ефективної роботи прибуткових філій.

Відповідно до напрямів стратегії банківського розвитку, виділяються наступні види філійних мереж:

1. Національний тип. Він характерний для банківських філій по всій території країни;
2. Зональний тип. Цей тип характерний для банків з філіями в деяких регіонах країни;
3. Змішаний тип. Він характерний для банків, функціонування яких нерівномірно розповсюджується по території країни, в деяких регіонах переважає кількість філій;
4. Регіональний тип: Він є типовий для банків, в яких бракує необхідної кількості фінансових коштів для розширення послуг на значних територіях і в основному обслуговують кілька компаній або промислових організацій.

Враховуючи специфіку філії як каналу реалізації продуктів банку, а також сильні та слабкі сторони, слід відмітити, що її ефективна діяльність здійснюється за наступних умов:

1. Створення підпорядкованого відділу науково підтверджена та заснована на комплексному аналізі потенційного ринку (одним із перспективних підходів у цьому напрямку є початкове відкриття банківського офісу).
2. Створення філій є фінансово виправданим тільки в регіональних центрах, а також в розвинених центрах країни, що є результатом високих витрат таких технологій на розвиток банківських операцій. В інших територіальних одиницях, бажано створити інші підрозділи - відділення.
3. Філія повинна бути наділена повноваженнями надати максимальний спектр банківських послуг та інших послуг, аби повністю задовольнити потреби споживачів та збільшити розмір банківських операцій в регіонах.

Розв'язання визначених завдань забезпечує створення ефективного процесу співпраці банку та його філій, використання оптимального фінансового механізму для їх управління з урахуванням стратегічних та тактичних цілей банку та динамічного зовнішнього середовища.

1.2 Методи та інструменти формування та управління філіальною мережею банку

В останні роки банківський сектор характеризується черговими періодами розширення та скорочення, зміщує мережу банківських відділень, спричинених зміною пріоритетів - від зниження витрат до зосередження уваги на збільшенні потенціального доходу та залучення нових клієнтів.

Зараз досить часто наголошують, що використання таких структурних підрозділів банку як філія втрачає популярність, що підтверджується динамікою змін у мережі філій банку в Європі та Україні. За період 2014-2017 рр. мережа литовських, польських, чеських банків збільшилася відповідно на 1,8%, 4% та 2,3%, а кількість італійських філій банківської системи впала на 3,1 %, а

іспанських - на 4,9%, грецьких - на 5,7%, німецьких - на 8%. Що стосується нашої країни, то також зменшується кількість банківських філій на 1,1% [14].

Міжнародна аудиторська компанія KPMG визначила напрями функціонування мережі банківської системи:

- на ефективному рівні підтримка філіальної мережі банку та його внесок у розвиток сили бренду банку для залучення нових клієнтів, а більш повні продажі можуть бути забезпечені та посилені лише шляхом детального вивчення бази витрат структурованої філіальної мережі за допомогою розробки маловитратних філій;

- збільшення популярності застосування ІТ-технологій не повинно сприйматися як загроза філіальної мережі, якщо передбачити, що вони можуть замінити традиційні філії та як стимул підтримувати та розвивати різні типи відділень та задовольнити різні потреби клієнтських груп.

Проте в контексті цієї тези слід враховувати момент, коли популярне використання цифрових технологій у банківському секторі створить додаткове навантаження на мережу філій банку, оскільки кількість користувачів зростатиме, тому філії, які використовують застарілі технології, не будуть в змозі повністю конкурувати з новоствореними;

- для підвищення конкурентоспроможності філій необхідно здійснити ряд заходів для встановлення співвідношення своєї мережі з потребами споживачів та підвищення економічної ефективності всіх об'єктів.

Отже, в усіх філіях чи відділеннях банку є майбутнє. Проте з цією метою є необхідність налагоджувати узгоджену роботу структурної мережі з самого початку її утворення та протягом її функціонування. Одним із таких методів є розробка методу, який дозволить центральному офісу управляти філіальною мережею в постійній оцінці та аналізі показників продуктивності філій.

Ми виділяємо сім основних етапів цієї техніки:

- Перший етап. Аналіз переваг для клієнтів.
- Характерний мікрорівню керування мережею філій банку.

- Другий етап. Визначення максимально можливого доходу мережі філій, яка працює в певному районі, а також по всій країні.
- Третій етап Оцінка роботи окремого підрозділу банку – філії чи відділення.
- Четвертий етап. Бенчмаркінг виробничих потужностей філії банку.
- П'ятий етап. Розробка найновіших форматів функціонування для існуючих та нових філій.
- Шостий етап. Визначають стратегію переміщення каналів для мережі філій. В центрі визначення стратегії міграції мережеских каналів філій банку існує 4 головні напрямки (рис. 1.2).
- Сьомий етап: Тестування – дослідження - впровадження. Являється останнім серед етапів керування мережею філій банків виділених нами. Розробка правильних гіпотез та їх тестування дозволить дати правильну оцінку прийнятим рішенням щодо організації роботи філії як в межах одного банку, так і у всій банківській системі.

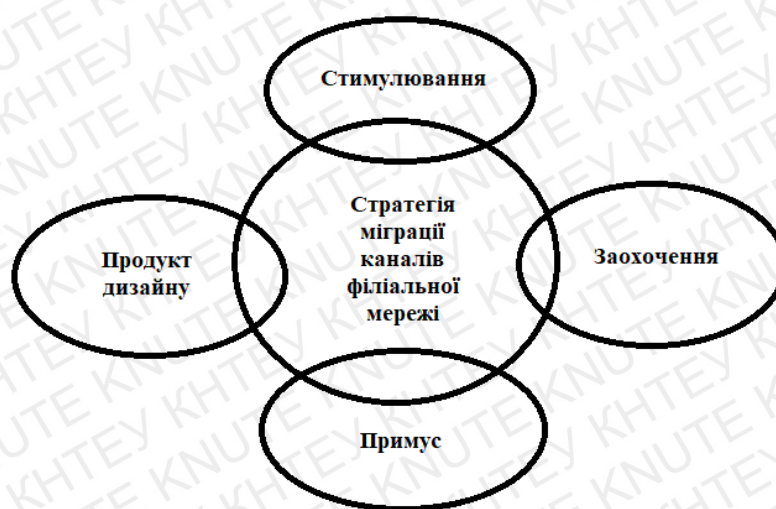


Рис. 1.2. Сфери розробки стратегії міграції для мережеских каналів філій*

*Примітка: розроблено автором за джерелом [21]

Загалом, якщо мова йде про розвиток та управління філіальною мережею банку, то це слід враховувати в рамках всієї національної банківської системи.

Враховуючи тенденції, що склалися в нинішньому банківському секторі України та інших європейських країнах, кількість філій банку постійно зменшується.

Разом з тим загальна кількість банків, функціонуючих на ринку, зменшується, тобто сильніші банки витісняють слабкі, які працюють у певному регіоні та обслуговують вузькі кола користувачів. Цей спосіб оптимізації банківської системи може мати негативні наслідки, що призведе до монополізації банківських операцій декількома великими банками та нівелюванням конкуренції у цьому секторі.

Затвердження остаточного рішення про відкриття нової філії або поглинання невеликих банків залишається за першими гравцями у банківському секторі.

Однак, необхідно враховувати можливі витрати та порівнювати їх з витратами на відкриття нової філії (1):

$$\text{CostA} + \text{CostB} + \text{CostC} + \text{CostD} < \text{Total/Costs} \quad (1.1)$$

де Total/Costs – вартість поглинання існуючого банку на ранній стадії;

CostA – початкові внески для створення філії;

CostB – витрати, пов'язані з вивченням специфіки території та середовища клієнта;

CostC – витрати, пов'язані з пошуком традиційних банківських клієнтів;

CostD – всі наступні витрати.

Таким чином, вартість відкриття нової філії з урахуванням складності процесу все рівно менша за вартість поглинання існуючого регіонального банку.

Одним із ефективних способів управління мережею підрозділів банку є так званий внутрішній банківський госпрозрахунок. Це сукупність банківських правил, які регулюють та організовують відносини між підрозділами банку.

Основні принципи роботи філій банку діють в рамках концепції аналізу витрат:

- філія банку діє на підставі обліку витрат, але з урахуванням суворих обмежень щодо виконання обмежень на операції, які визначені головним офісом, на підставі ризику здійснення цих операцій у регіоні де функціонує філія.

Прибуток отримують після необхідних виплат дивідендів акціонерам або пайовикам.

Механізм формування доходів філії:

- пов'язаний з накопиченням доходів у головному офісі, сплатою дивідендів акціонерам і пайовикам, вартості утримання головного офісу, залишкові гроші відправляються до філій, відповідно до обчисленої ефективності їх діяльності;
- всі відносини з основною конторою філій ґрунтуються на принципі оплати;
- доходи та витрати, пов'язані з купівлею / продажем ресурсів між філіями та центральним офісом, обчислюються за ставками на середній залишок коштів за звітний період по кожному пулу;
- у випадку, коли філії працюють з негативними результатами, панель керування головного офісу може використовувати різні заходи включаючи закриття збиткових одиниць.

Таким чином, стає зрозумілим, що всі ресурси, залучені філією, переведені в головний офіс філією, підлягають оплаті, а дохід від залучення розраховується як різниця між ціною трансферу центрального офісу та ставкою залучення філією коштів. Якщо філія отримує ресурси з центрального офісу для своїх активних операцій, прибуток від інвестування цих коштів розраховується як різниця між процентною ставкою залучення і ставкою трансферу придбання цих коштів у головній конторі.

Розрахунок загальної ефективності філії буде здійснюватися за наступною формулою:

$$E = D_{\phi} - OВ_{\phi} - НОВ_{\phi} + \sum_{i=0}^n (CЗP_i \times TСP_i - \Phi OВ_i) - \sum_{i=0}^n CЗЗ_i \times TСЗ_i) - ПКВ_i, \quad (1.2)$$

де D_{ϕ} — сума доходів філії;

$OВ_{\phi}$ — сума операційних витрат філії;

$НОВ_{\phi}$ — сума неопераційних витрат філії;

СЗРі — сума середніх залишків розміщених коштів філії в головну контору по і-му пулу;

ТСРі — трансфертна ставка розміщення по і-му пулу;

ФОВі — фонд обов'язкових відрахувань в резерв по і-му пулу;

СЗЗі — сума середніх залишків коштів, залучених філією до центрального офісу по і-му пулу;

ТСЗі — ставка залучення трансферту по і-му пулу;

ПКВі — плата за капітал та частину загальних банківських витрат банку.

Управління активами та пасивами філії може відбуватися за допомогою комбінованого методу. Цей метод враховує той факт, що банківські підрозділи управляють своїми активами та зобов'язаннями, шляхом обміну активів, а Казначейство управляє розподіленням ресурсів та власним капіталом використовуючи метод фондового пулу.

У рамках процесу мінімізації ризиків для всіх незабезпечених операцій банківської філії з контрагентами встановлені ліміти. Оперативний контроль лімітів для операцій на фінансових ринках проводить банківський підрозділ. Оперативний контроль за виконанням кредитних лімітів для корпоративних клієнтів здійснюється кредитним департаментом банку. Відповідні підрозділи повинні регулярно здійснювати вибірковий контроль за виконанням лімітів. Процедура відстеження та контролю лімітів вимагає чітких і зрозумілих дій з боку центральної контори.

Нині задача організації контролю над філіями стала дуже важливою. Реалізація політики комерційного банку щодо роботи філій та інших структурних підрозділів залежить від ефективності контролю та, як наслідок цього, від мінімізації ризику.

З одного боку, моніторинг повинен включати дотримання філіями законодавства, з іншого - здійснення внутрішніх правил, спрямованих на підвищення ліквідності та прибутковості.

Також важливою є розробка ієрархічного підходу до розподілу лімітів у регіональному відділенні банку на основі ризику, який може бути схематично представлений у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Підхід до розподілу лімітів на відділення банку*

Встановлюється головним офісом (центрального офісом)	Загальний ліміт активних операцій банку в регіоні, в якому є філія					
	Ліміт на вид діяльності філії (відділення)		Ліміт на вид діяльності філії (відділення)		Ліміт на вид діяльності філії (відділення)	
	Ліміт на одного контр агента	Ліміт на всіх контр агентів	Ліміт на одного контр агента	Ліміт на всіх контр агентів	Ліміт на одного контр агента	Ліміт на всіх контр агентів
Незалежне рішення філії (відділення)	Використання ліміту					

*Примітка: розроблено автором за джерелом [21]

Модель дозволяє філіям визначати ряд стратегічних напрямків діяльності банку в даному регіоні. Враховуючи той факт, що він додатково містить бізнес-план та оптимальну політику лімітів, доцільно вести мову про адекватність галузевого моніторингу.

Оцінюючи модель з віддалених частин, банк має можливість гнучкого регулювання. Ця якість повинна надавати філіям незаперечні переваги у завоюванні місцевих ринків. Слід зазначити, що при встановленні цінової політики для продуктів та послуг філій потрібно враховувати ринкові ціни на аналогічні товари та послуги регіональних комерційних банків.

Загалом, ринкові ціни можуть мати дуже істотний вплив на дохідність функціонування філій та відділень.

Надзвичайно гострою проблемою є взаємодія з головним офісом (конторою), ресурси, які купує філія не повинні бути дорожчими, ніж можлива

ціна розташування цих коштів філією. Крім того, ресурси залучені філією не потрібно розміщувати в головному офісі (центральной конторі) за нижчою ціною.

Ще одна задача при плануванні ефективної роботи філії – це робота над проектом створення нової філії та обчислення прибутку від її створення. Менша сума коштів на відкриття нового підрозділу вплине на строк окупності тим швидше філія зможе працювати ефективно, хоча недостатні витрати можуть суттєво вплинути на імідж філії, що також може негативно вплинути на її прибутковість. Таким чином, необхідно віднайти оптимальний варіант.

І хоч, це запитання полягає в інвестиційному прогнозі, але операційно - вартісний аналіз є економічно виправданими при розрахунку цього прогнозу. При цьому всі витрати, необхідні для започаткування роботи нового підрозділу, не є транзакційними, і включаються в наступну формулу:

$$E = D_{\phi} - OB_{\phi} - NOB_{\phi} - PTK - NOB_B \quad (1.3)$$

де РТК — різниця по трансфертних коштах;

NOB_B — витрати банку на створення даної філії.

Слід відмітити, що доходи між філіями та головним офісом (конторою) розподіляються в залежності від обсягу ризику прийнятого філією та материнською організацією.

Наприклад, якщо повне фінансування операцій проводиться за рахунок коштів філії, то дохід від такої діяльності належить їй.

Якщо фінансові операції філії здійснюються виключно за рахунок ресурсів материнської організації, то філія отримує доходи, за вирахуванням витрат на трансферт, отриманий з фондів головної організації. Якщо філія залучає певні ресурси від материнської організації для своєї діяльності, то вона покриває витрати на передачу цих ресурсів.

Отже, ефективність функціонування філій залежить від цілого ряду факторів, що базуються на стратегічному плані даної філії банку.

1.3. Нормативно – правове забезпечення управління філіальною мережею банку

НБУ є посередником між державою та комерційними банками. На підставі Конституції НБУ як виконавчий орган з особливими функціями та інструментами, який він має у своєму розпорядженні, контролює стан банківської системи. Державна реєстрація банків проводить НБУ дотримуючись положень Закону України "Про банки та банківську діяльність" та нормативних актів НБУ.

Основою законодавства щодо врегулювання банківського функціонування являється Конституція України. Нормативні положення мають прийматися з урахуванням правил основного державного законодавства. Ці акти створюють правильну правову інфраструктуру в країні, де існують закони.

Правова інфраструктура національного управління банківської діяльності включає наступні рівні:

- 1) Законодавство.
- 2) Серія правових положень.
- 3) Пояснення та коментарі щодо законодавчих документів.

Особливе місце в процесі встановлення правової сфери банківських операцій виділяється НБУ. Реалізація його законодавчої діяльності регулюється:

- правилами щодо підготовки, передачі та проведення законопроектів та законодавчих пропозицій, поданих до Верховної Ради країни НБУ в порядку законодавчої ініціативи, що затверджені постановою Правління НБУ від 23.02.1998 р. № 60;

- Інструкції з підготовки, публікації, реєстрації та систематизації нормативних актів НБУ, затверджені постановою Правління НБУ від 30.12.99 № 634;

- методикою проведення аналізу впливу регуляторного акта НБУ та Методикою відстеження результативності регуляторного акта НБУ, затвердженими постановою Кабміну України й НБУ від 14 квітня 2004 р. № 471.

Нормативні документи головного банку країни приймаються і затверджуються у виді постанов НБУ та затверджених ними інструкцій, положень та правил. Положення НБУ підпадають неодмінній державній реєстрації в Мінюсті й набувають законної дії в десятиденний термін після їх реєстрації, якщо вони не встановили для себе подальшого терміну вступу в силу закону.

НБУ проводить регулювання шляхом прийняття відомчих нормативів. Відповідно до Закону "Про Національний банк України" [47].

Головне завдання керівництва центрального банку полягає в управлінні діяльністю функціонуючих банків, нагляд за цією діяльністю. Інтерес центрального банку до діяльності окремих банків полягає у виконанні ними законодавчих та нормативних активі прийнятих НБУ, оскільки їх невиконання може негативно вплинути на стабільність банківської системи в цілому і погіршити інтереси вкладників та кредиторів банку [56].

При здійсненні державного регулювання банківської діяльності Національний банк України встановив значну базу відомчих нормативних актів, серед яких схвалено:

- Положення про структуру системи банківського нагляду Національного банку України та його повноваження щодо адекватного реагування на порушення в діяльності комерційних банків (№ 380 від 17 листопада 2010 р.);
- Положення про порядок видачі банкам банківських ліцензій, письмових дозволів та ліцензій на виконання окремих операцій (№ 275 від 07 листопада 2011 р.);
- Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів (№ 306 від 18 жовтня 2011 р.);
- Положення про порядок здійснення Національним банком України наглядових функцій щодо банків, діяльність яких пов'язана з державною таємницею (№ 538 від 04 грудня 2003 року);

- Положення про здійснення банками фінансового моніторингу (№ 116 від 01 листопада 2018 р.) [24].

Банки, відповідно до вимог законодавства, можуть створювати окремі підрозділи, такі як філії, відділення та інше, які здійснюватимуть банківську діяльність від імені банку, а також окремі підрозділи, які не проводять банківську діяльність.

Філії / відділення, представництва діють від імені банку на підставі затвердженого уповноваженим органом банку положення, і мають керівника, який діє на підставі довіреності, виданої банком.

Банк визначає банківські та фінансові послуги, а також інші види діяльності філії/ відділення, спираючись на перелік банківських, фінансових послуг та інших видів діяльності, які банк має право здійснювати відповідно до отриманих ним ліцензій та вимог.

Банк має право відкривати філії/відділення за умови дотримання таких вимог:

- а) відкриття філії/відділення не матиме негативного впливу на діяльність банку;
- б) банк спроможний забезпечити ефективний контроль за діяльністю філії/відділення, у тому числі запровадив внутрішні положення та процедури, що забезпечують діяльність філії/відділення, систему контролю за нею та управління ризиками, пов'язаними з діяльністю філії/відділення;
- в) наявність технічних та інших умов, потрібних для забезпечення функціонування філії/відділення;
- г) наявність положення про філію/відділення, затвердженого уповноваженим органом банку, що відповідає вимогам;
- г) наявність спеціалістів відповідної кваліфікації для здійснення філією/відділенням видів діяльності, банківських та інших фінансових послуг, зазначених в її/його положенні;
- д) філія/відділення, що відкривається, розташовуються в приміщенні, що не належить до житлового фонду.

Банк може відкривати представництва за умови:

- дотримання (на час звернення) економічних нормативів;
- беззбиткової діяльності не менше трьох місяців, що передують надсиланню ним повідомлення Національному банку про відкриття представництва.

Банк має право створювати пункти дистанційного обслуговування на території сіл і селищ, військових частин у структурі банку/філії/відділення, облаштування яких відповідає вимогам нормативно-правового акта Національного банку з питань організації захисту приміщень банків в Україні.

Банк зобов'язаний для включення відомостей про філію/відділення, представництво до Державного реєстру банків у встановлені Законом строки подати до Національного банку документи/інформацію, визначені законодавством. Банк надсилає повідомлення про відкриття філії/відділення, представництва за відповідною формою. Банк має право створити дочірній банк (у тому числі шляхом придбання акцій/часток іноземного банку), філію і представництво на території іншої держави за умови отримання дозволу Національного банку.

Банк після отримання дозволу Національного банку, у разі необхідності здійснення інвестицій за кордон зобов'язаний отримати дозвіл (індивідуальну ліцензію) Національного банку на здійснення інвестиції за кордон відповідно до вимог законодавства України.

Національний банк надає дозвіл на створення дочірнього банку, філії (за рішенням Правління Національного банку), представництва (за рішенням Комітету з питань нагляду) на території іншої держави за умови дотримання банком і за таких умов:

- держава місцезнаходження дочірнього банку, філії, представництва належить до держав, які приєдналися до міжнародних угод з питань запобігання та протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму, а також щодо фінансового сектору якої немає негативних висновків

міжнародних організацій, які здійснюють оцінку країн та/або їх фінансових секторів щодо відповідності основним міжнародним стандартам у цій сфері;

- банківський нагляд у державі місцезнаходження дочірнього банку, філії, представництва відповідає Основним принципам ефективного банківського нагляду, розробленим Базельським комітетом з питань банківського нагляду;
- строк діяльності банку становить не менше ніж три роки;
- статутом банку передбачено створення дочірнього банку, філії, представництва на території інших держав;
- інвестиція для створення дочірнього банку, філії або представництва не призведе до порушення банком економічних нормативів.

Банк зобов'язаний повідомляти Національний банк про зміни, унесені до положення про філію, представництво, зареєстровані відповідно до вимог законодавства держави, на території якої вони створені.

Філія здійснює свою діяльність відповідно до вимог законодавства України та законодавства країни місцезнаходження в межах, що не суперечать законодавству України.

Банк зобов'язаний забезпечити виконання філією вимог законодавства України щодо ведення бухгалтерського обліку та звітності, регулювання діяльності банків, порядку здійснення операцій, проведення фінансового моніторингу тощо.

Банк для отримання дозволу на створення дочірнього банку, філії, представництва на території інших держав з урахуванням вимог Закону подає до Національного банку такі документи:

- клопотання про надання дозволу на створення дочірнього банку, філії, представництва, яке має бути засвідчене підписом голови правління банку та містити посилання на рішення уповноваженого органу банку щодо створення дочірнього банку, філії, представництва;
- положення про філію/представництво;

- копію рішення/протоколу уповноваженого органу банку про відкриття філії/представництва і про призначення керівника, головного бухгалтера;
- бізнес-план, що визначає види діяльності, які банк планує здійснювати, на поточний рік і стратегію діяльності на наступні три роки (на кожен рік окремо).

Положення про філію, представництво мають відповідати законодавства. Положення про філію має містити порядок припинення (ліквідації) філії.

Положення про філію, представництво мають бути оформлені відповідно до встановлених вимог.

Діяльність філії банку може бути припинена з ініціативи: уповноваженого органу цього банку; уповноваженого органу держави місцезнаходження філії.

У разі прийняття Національним банком рішення про припинення здійснення банком операцій у частині операцій, що здійснюються філією, уповноважений орган банку зобов'язаний прийняти рішення про припинення діяльності філії.

Банк втрачає право на здійснення операцій у частині операцій, що здійснюються його філією, з дня отримання рішення Національного банку про припинення здійснення банком цих операцій. Порядок прийняття та виконання банком такого рішення визначається нормативно-правовим актом Національного банку, який регулює питання застосування Національним банком заходів впливу.

Філія, представництво іноземного банку має право розпочати діяльність в Україні після її/його акредитації Національним банком.

НБУ здійснює акредитацію філії, представництва іноземного банку відповідно до законодавчих вимог і приймає рішення про акредитацію чи відмову в акредитації філії, представництва іноземного банку в строки, визначені законодавством. НБУ надсилає філії, представництву іноземного банку повідомлення про прийняте рішення і вносить відомості про філію, представництво іноземного банку до Державного реєстру банків.

Іноземний банк визначає перелік банківських та інших фінансових послуг та видів діяльності, які згідно із законодавством України має право здійснювати ця філія.

Бізнес-план філії складається на наступний рік і на три роки, згідно встановлених вимог. Дані, що підтверджують висновок про ділову репутацію іноземного банку, подаються у відповідній формі.

Дані щодо засновників іноземного банку подані у вигляді, зазначеної в юридичному акті НБУ щодо порядку надання відомостей про структуру власності банку.

Банківська ліцензія видана філії іноземного банку у разі дотримання всіх законодавчих положень оформляється за спеціальною формою.

Вітчизняне банківське законодавство характеризується: багаторівневим підходом щодо законодавчого регулювання роботи банків та наявністю великої кількості підзаконних актів; відсутністю єдиного кодифікованого акту про функціонування банків; динамізмом норм банківського права, систематичне введення змін до нормативних актів; суперечність і складність багатьох нормативних актів, їх невідповідність діям, що стосуються ринкової економіки.

З ціллю гарантування умов щодо приведення головних принципів інтеграційного процесу росту банківської системи України у відповідність до світових стандартів, необхідно запровадити систему поетапних кроків юридичного спрямування, зокрема:

- проведення масштабного дослідження законодавчих актів НБУ щодо їх відповідності діючим юридичним нормам. На підставі результатів здійсненого дослідження створити процедури їх гармонізації, минаючи подвійні стандарти;
- узагальнення діючих юридичних актів в єдиний кодифікований акт – Кодекс банківської діяльності;
- присвоєння правовій базі регулювання діяльності банків ознак стабільності та прогнозованості розвитку;
- розробку норм банківського законодавства щодо гарантування відповідного рівня корпоративного управління в банках України. [43,40,1].

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ФІЛІАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ БАНКУ

2.1. Аналіз динаміки розвитку філій банків в Україні

Сучасні економічні проблеми, нестабільність міжнародних фінансових ринків та наслідки світової фінансової кризи є причиною процесів реорганізації в банківських системах багатьох країн світу. Значні втрати банків у результаті світової фінансової кризи змусили їх шукати всі можливі шляхи зменшення витрат та забезпечення необхідного рівня прибутку.

З цією метою банки почали активно скорочувати свою філіальну мережу, впроваджуючи дистанційні послуги замість звичайного обслуговування клієнтів у своїх філіях та відділеннях, що передбачає використання Інтернет-комунікацій. Цьому сприяв також бурхливий розвиток інформаційних технологій у банківській сфері, що дозволяє меншим часом обслуговувати більше клієнтів. Подібна тенденція спостерігається сьогодні в Україні та за кордоном.

Постійні процеси злиття та поглинання банків, ліквідація проблемних фінансових установ, реалізація програм з фінансової підтримки окремих банків суттєво вплинули на загальний стан та стійкість більшості банківських систем. При цьому скорочення філій та відділень банків спостерігається як в Україні, так в інших країнах світу.

Зменшення кількості філій та відділень обґрунтовується бажанням банків не тільки мінімізувати витрати та загальмувати зменшення прибутків, а й сучасними тенденціями щодо поступового зростання популярності серед клієнтів Інтернет-банкінгу.

Слід зазначити, що останнім часом фінансові та кредитні установи віддають перевагу відділенням як основним каналам продажу банківських послуг, і є менш дорогими, ніж філіали. Зрештою, це призводить до зменшення числа останніх або їх реорганізації у відділення. Сьогодні філії та відділення є

найбільш поширеними структурними підрозділами, відкритими банками по всій території України.

На сучасному етапі розвитку вітчизняного банкінгу філіальна мережа банків, безумовно, є найкращим способом спілкування з клієнтами та, відповідно, надання їм банківських послуг. Проте банки в Україні намагаються дотримуватися світових тенденцій та впроваджувати ті технології, які активно використовуються в банківських системах провідних країн світу.

Це впливає на реорганізацію всієї української банківської системи, яка, однак, не може бути названа виключно позитивною для всіх учасників процесу зменшення філіальної мережі банків.

Так, у додатку Б дана інформація про кількість банків в Україні.

Ми бачимо, кількість діючих банків зменшується в основному за рахунок банків з внутрішнім капіталом. Станом на 1 травня 2018 р. було 82 банки, 39 з яких мають певну частку іноземного капіталу, а 20 з них на 100% з іноземним капіталом. За цей період кількість банків зменшилася на 14 одиниць.

Динаміка цих показників за останні місяці представлена у додатку В.

Також, варто продемонструвати ці показники в динаміці по рокам починаючи з 2015 року (табл 2.1 та рис. 2.1).

Таблиця 2.1.

Кількість комерційних банків в Україні з 2015 по 2017 рр.*

	Кількість діючих банків	Із них з іноземним капіталом	В т.ч з 100% іноземним капіталом
на 1.01.2015	163	51	19
на 1.01.2016	117	41	17
на 1.01.2017	96	38	17
на 1.01.2018	82	38	18

*Примітка: розроблено автором за джерелом: [35]

Як ми бачимо, з 2015 по 2017 рр. кількість банків зменшилася на 81 одиницю. І з січня 2014 до серпня 2017 року банківський сектор зазнав безпрецедентного масштабу трансформації. За цей період з фінансовий ринок зменшився на 87 банків.

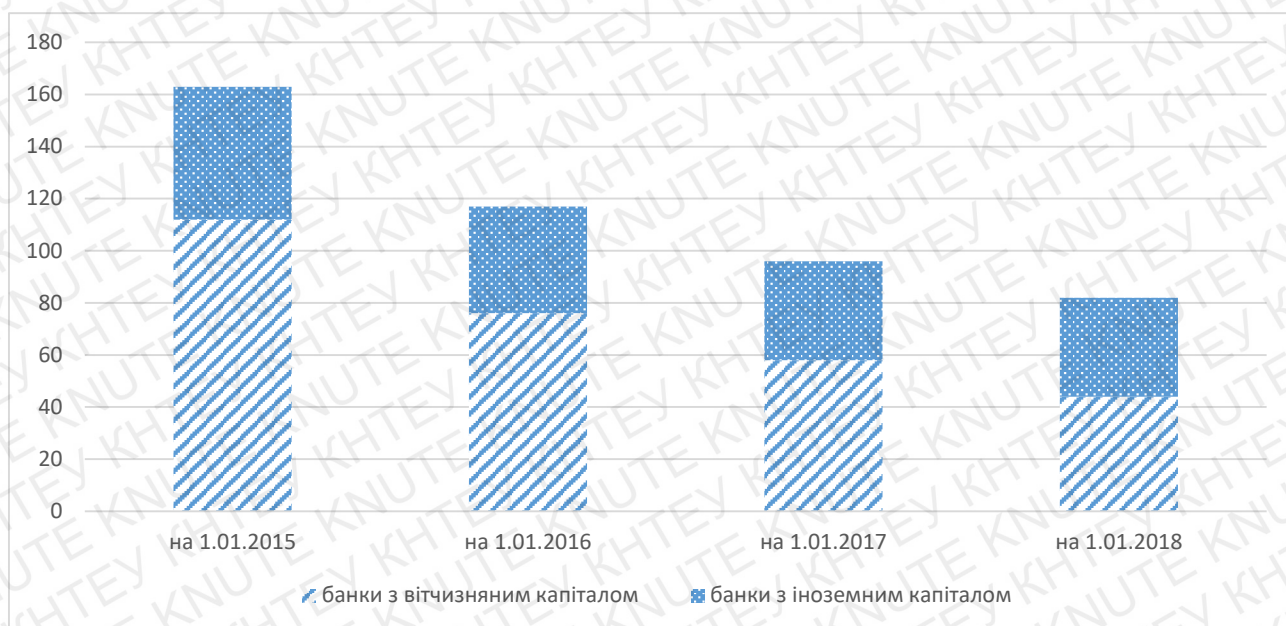


Рис. 2.1. Динаміка змін кількості банків за 2015-2017рр*

*Примітка: розроблено автором за джерелом: [35]

АТ «Банк Форвард» (Forward Bank) — комерційний банк з іноземним капіталом, основний фокус діяльності якого спрямований на обслуговування приватних клієнтів в Україні. На ринку України з 1999 року. З 2014 року переіменований з «Руский стандарт» в «Форвард Банк». Активи Банку станом на 01.11.2018 р. склали 1 692,78 млн грн, регулятивний капітал — 243 млн грн, статутний капітал (зареєстрований і незареєстрований) — 1 152,94 млн грн, кошти фізичних осіб — 1 381,66 млн грн, кредитний портфель — 1 600,90 млн грн. Forward Bank входить до групи банків з іноземним капіталом, згідно з класифікацією Національного Банку України, і є членом Фонду гарантування вкладів України.

Серед об'єктивних причин зменшення кількості банківських установ слід зазначити непрозору діяльність великої кількості банків та їхню приналежність до олігархічних кланів. Внаслідок такої ситуації ряд банків займалися комерційними функціями, які їм не властиві, включаючи відмивання коштів та їхнє переведення в офшорні зони, спекулятивні валютні операції, обслуговування вузького кола своїх клієнтів без урахування реальних потреби економіки.

Майбутнє в технологіях. Ніхто не хоче витратити час і йти в магазин, якщо потрібний продукт доступний за пару кліків онлайн. Роздрібні торговці вже давно перемістилися в Інтернет. Тепер їм слідують банки.

Фінансові установи поступово переносять операції в Мережу. Платежі або депозит можна здійснювати як за допомогою комп'ютера, так і смартфона. Через це відділення стає зайвим тягарем, який просто поглинає прибуток. В результаті, банки по всьому світу цілеспрямовано скорочують мережі. Наприклад, у Німеччині з 2000 року банки закрили майже третину одиниць - від 10200 до 38000. Україна намагається не відставати від інших. За даними НБУ, станом на 1 жовтня 2017 року в Україні було 9715 філій банків. Найбільша частка - 5551 - з яких припадає лише два державні банки - Ощадбанк і ПриватБанк. Але саме ці два "монстри" є одними з найбільш активних у закритті відділень. Отже, якщо в 2009 році в Україні було більше 22 000 відділення, то до 1 жовтня більше половини з них було закрито - 11 374. Одна третина - філія Ощадбанку та Приватбанку.

Рейтинг українських банків за кількістю відділів наведено у додатку Г.

В цілому картину скорочень відділень демонструє додаток Д.

Однією з головних причин, чому банки згортають мережі, - це банальна потреба в економії. Пік закриття офісів та скорочення штату припадав на кризові роки - 2009 та 2014 роки. За три роки кількість скорочень склала 35,6%.

Звичайно, основною метою звуження та реорганізації мережі філій є зниження витрат банківської установи. Але якщо метою є збільшення прибутковості та залучення нових клієнтів, то така політика буде недоцільною - галузева мережа буде сприяти якнайшвидшому досягненню цієї мети.

Яка причина масового закриття? У прес-службі Ощадбанку зазначено, що мережа фінансової установи є унікальною - спадщина Радянського Ощадбанку у вигляді застарілої ощадкаси. На даний момент Ощадбанк реформує свою мережу. Таким чином, банк постійно відкриває філії нового формату, кількість яких вже сягнула 535. Крім того, Ощадбанк закриває невеликі філії в яких по

одному робочому місці, оскільки, по суті, це не ощадний банк і який не може задовольнити потреби клієнтів.

Державний ощадний банк закриває відділи на основі показників економічної ефективності. «Головний критерій - економічна ефективність та економічна доцільність нашої присутності в цьому чи другому регіоні. Ми розуміємо, що оскільки банк продовжує процес модернізації, то філія - ось та точка, куди інвестиції повинні бути направлені. Абсолютно вся мережа філій, яка потрапляє до скорочення, є економічно неефективною. Левова частка відділень «Ощад» знаходиться в сільській місцевості. У майбутньому буде здійснюватися не тільки механічне скорочення, але й оптимізація мережі за принципами геомаркетингу, що визначає оптимальне розташування відділення з точки зору бізнесу» [65].

Протягом трьох років Ощадбанком було засновано 600 відділень нової формації. У деяких випадках ефект вдвічі ефективніший. У середньому вони працюють на 40% краще, ніж відділення традиційного формату. [65] .

АТ «Банк Форвард» - український комерційний банк, основний фокус діяльності якого спрямований на обслуговування приватних клієнтів. Банк входить до групи банків з іноземним капіталом, згідно з класифікацією Національного Банку України, і є членом Фонду гарантування вкладів України.

Підтвердження рейтингів АТ «Банк Форвард» обумовлено високими показниками ліквідності, а саме: на 12.03.2018 р. коефіцієнт миттєвої ліквідності (Н4) складає 199,98 %, при нормативному значенні — не менше 30 %. Показник миттєвої ліквідності показує здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань за рахунок високоліквідних активів (грошових коштів у касі та на кореспондентських рахунках). Чим вищий даний показник, тим більш стійкий банк. Коефіцієнт короткострокової ліквідності (Н6) складає 65,17 %, при нормативному значенні — не менше 60 %; коефіцієнт поточної ліквідності (Н5) складає 101,36 %, при нормі – не менше 40 %.

Кредитний портфель на 12.03.2018 р. складає 1 686 588 тис. грн. Кошти фізичних осіб на 12.03.2018 р. складають 1 456 737 тис. грн. У разі оптимізації

філіальної мережі буде використовуватися принцип ефективності та прибутковості в рамках відділень банку на обслуговування фізичних осіб і малого бізнесу.

До кінця 2017 року банки продовжували згортати мережі (Додаток Е). На 1 жовтня 2017 року У порівнянні з аналогічним періодом 2016 року кількість робочих відділень зменшилася більше ніж на 1000. Традиційно активніше за інших свої відділення закривали Ощадбанк та ПриватБанк - на них сумарно припадає 576 закритих точок.

З великим ентузіазмом відділення також були закриті "іноземцями". Таким чином, 3 банки із західним капіталом - УкрСиббанк, Райффайзен Банк Аваль та Правек-Банк - протягом року закрили 165 відділень. І ще два банки з російським - Ощадбанк і ВТБ - ще 51.

Але знайшлися й фінансові установи, які протягом року розширили мережу своїх відділень (додаток Ж). Таких в Україні виявилось 24. До кінця минулого року Альфа-Банк активізувався він відкрив 86 нових офісів. Другий банк Кредит Оптима Банк - 33 відкритих філій, а третій - Укрбудінвестбанк - плюс 15 філій. Інші фінансові установи розширилися на 10 і менше нових точок. Якщо подивитися на ситуацію не за кількістю відкритих філій, а за динамікою приросту, то найбільше спостерігається в Кредит Оптима Банк із значенням 1650%. Однак наприкінці року акціонери цього банку вирішили припинити його функціонування. На додаток на 300% — зросли Банк Альянс і на 100% — Укрбудінвестбанк.

ПАТ «Банк Форвард» наразі налічує 82 відділень та офісів. Протягом аналізованого періоду змін в кількості філій не відбулося, їх зареєстровано 20 одиниць (додаток Ж).

В цілому ТОП банків щодо скорочення своєї присутності в регіонах виглядає наступним чином (додаток И).

У цьому переліку більшість банків з іноземними капіталами. Всі знають про тенденції світової фінансової кризи 2009 року, зокрема про скорочення витрат на усунення мережі. Така економія дала свої результати — жоден євробанк

не був ліквідований під час двох останніх "банкопадів". Іноземні банки демонструють максимальний ефект від операційних витрат та дотримуються глобальних тенденцій управління банківськими рахунками.

Щодо географії закриття банківських відділень, то вона не була рівномірною (додаток К). Найбільше скорочення спостерігається в Києві — 63 і в Дніпропетровській області — 57 відділень. Скорочували свої мережі банки найбільше в Центральній частині України. У регіоні закрито 176 філій банків, або 7% від загальної кількості філій.

У 2018 році банки продовжують скорочувати та закривають банківські мережі. Щоб підсилити роботу фінустанов великі гравці з державним та іноземним капіталом будуть продовжувати замінювати неефективні підрозділи на Інтернет-банкінг. З погляду довгострокових перспектив, лідери ринку повинні використовувати тенденцію світового ринку, активно просуваючи співпрацю з *fintech*-сфери. У цьому випадку фізичні фронт-офіси банків зникнуть або перетворяться на данину пам'яті про доцифрову епоху [35].

За даними НБУ 2017 року станом на 1 січня 2018 року в Україні діяло 9489 структурних підрозділів фінустанов. У 2017 році кількість банківських відділень зменшилась на 827 або на 8% (на 01.01.2017 р. цей показник дорівнював 10316). Скорочення кількості банків за 2017 рік відбулося на 14,6% – з 96 до 82.

2.2. Формування регіонального розвитку філіальної мережі банку

В умовах висококонкурентного банківського ринку для вітчизняних фінансових та кредитних організацій питання про збільшення продажів банківських послуг для збільшення прибутковості стає дедалі важливішим. Це можливо завдяки розширенню клієнтської бази та покриття новими географічними сегментами ринку. На практиці, українські банки скорочують мережі філій, що викликано такими ж факторами, як у інших європейських країнах та світі. Звичайно, цей процес можна вважати позитивним і негативним.

Для комерційного банку фактор розвиненості та структурної досконалості мережі філій значною мірою визначає їх конкурентоспроможність на

фінансовому ринку України. Тому задача побудови оптимальної географічної та ієрархічної структури територіальних відокремлених підрозділів є однією з головних при управлінні банком.

Зростання конкурентоздатності установ банку на вітчизняному ринку зумовлене факторами, що, включають: розвиток мережі регіональних офісів у відповідності з економічним потенціалом регіону, потребами у фінансових продуктах та внутрішніми можливостями банку; кваліфікація працівників банку; обслуговування та його якість; територіальне розташування підрозділів; обсяг операцій і послуг та їх конкурентні переваги; імідж і репутацію банку; фінансову стабільність; наявність стратегічної програми банку [28].

Регіональний розвиток банківської мережі також пов'язаний зі стратегічним планом банку, який відображає характеристики регіону. Наприклад, основна особливість розвитку філіальної мережі крупних банків є його агресивність: зараз найчастіше банк представлений в усіх регіонах, в доповнення до ряду дочірніх підприємств або філій, є також позапланові банки і безбалансові відділення.

У зв'язку з посиленням процесів банківської розбудови в умовах сучасного розвитку банківської системи, має місце залежність поточної та потенційної позицій банку на фінансовому ринку від ефективності її представництва в регіонах і безпосередньо визначається рівнем регіональної інфраструктури. Таким чином, для великих банків діяльність територіальних одиниць, а точніше її результати, істотно визначають їх поточні ринкові позиції.

Близько 60% найрозширенніших комерційних банків в Україні розміщені в Києві, а решта - у Київській області, які не мають статусу юридичної особи. Крім Києва, Дніпро, Донецьк, Харків та Одеса виділяються як головні фінансові центри України. І в 11 регіонах України є тільки філії комерційних банків, які не зареєстровані в юридичних осіб.

Концентрація банківських ресурсів у Києві пов'язана з сприятливими умовами ринку капіталів для банків, зосередженням у фінансовому центрі

бюджетних ресурсів, великою кількістю компаній та заощадженнями домогосподарств не тільки в Києві, а й в цілому по країні.

Територіальні диспропорції в розміщенні українських банків трохи полегшують розвиток мережі філій. Більшість з них зосереджуються в Києві і Київській, Донецькій та Дніпропетровській областях. У 4 округах (Чернівці, Тернопіль, Волинь, Рівне) є невелика кількість філій.

Так, розміщення відділень АТ «Банк Форвард» по регіонах України представлено на рисунку 2.5.

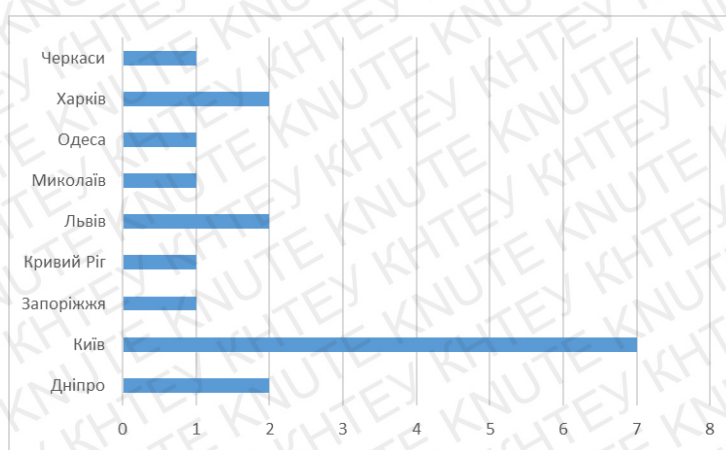


Рис. 2.5. Регіональне розміщення відділень АТ «Банк Форвард»*

*Примітка: складено автором за джерелом: [36]

Як ми бачимо з географічного розміщення відділень банку, найбільша кількість відділень розташована у м. Київ, м. Харків та м. Львів. Інші відділення розташовані у більш-менш розвинених районних центрах. Всі відділення розміщені переважно в тих містах і районах де спостерігаються високі показники розвитку малого бізнесу

Кредитний центр представлений лише у м. Житомир. Офіси банку по одному розміщені в областях – Кіровоградській, Херсонській, Тернопільській, Полтавській, Вінницькій, Сумській, Чернігівській, Рівненській, Хмельницькій, Івано – Франківській.

Також має місце розгалужена мережа міні-офісів (рис. 2.6)

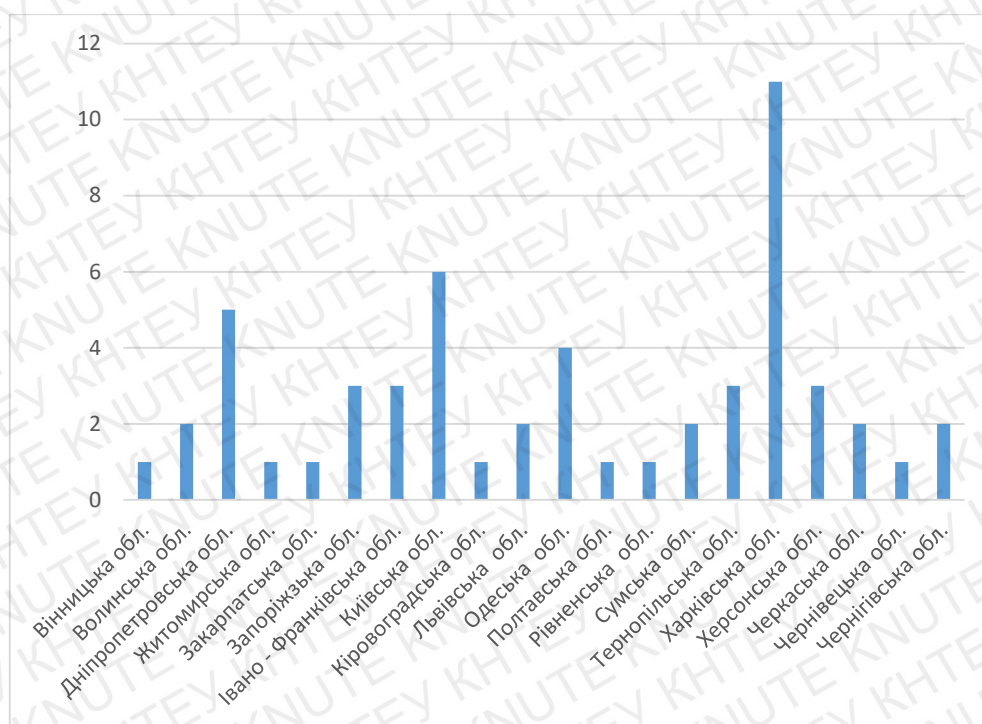


Рис. 2.6. Регіональне розміщення міні - офісів АТ «Банк Форвард»*

*Примітка: складено автором за джерелом: [36]

Як бачимо, основна концентрація ПАТ «Банк Форвард» має місце в центральних та східних областях України з найбільшою кількістю міні – офісів у Харківській та Київській областях.

Також в цих областях спостерігається достатньо високий рівень доходів населення. Саме ці причини були основними для відкриття відділень у цих містах.

Конкуренцію АТ «Банк Форвард» в м. Київ та м. Харків складають такі банки: ПАТ КБ «Приватбанк», ПАТ «Ощадбанк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «УкрСиббанк».

Далі проаналізуємо ефективність роботи АТ «Банк Форвард» (таб. 2.2). Одним з основних вартісних показників банківської діяльності є прибутковість, що є базою загальної оцінки фінансового стану банку. Фінансовий результат характеризує ефективність роботи відділення банку: продуктивність або віддачу фінансових ресурсів.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансового результату АТ «Банк Форвард»
протягом 2016 – 2018рр.***

Період	Показник, тис. грн.	Зміна, тис. грн.	Місце в рейтингу НБУ
III квартал 2018	-171801	-128 723	76
II квартал 2018	-43 078	-8 287	79
I квартал 2018	-34791	604 552	79
IV квартал 2017	-639 343	-467 111	79
III квартал 2017	-172 232	13 105	84
II квартал 2017	-185 337	13 002	87
I квартал 2017	-198 339	-204 586	88
IV квартал 2016	6 247	5 412	39
III квартал 2016	835	19 062	58
II квартал 2016	-18 227	-12 679	86
I квартал 2016	-5548	147 667	91

*Примітка: розроблено автором за джерелом: [35]

У 2018 році банк показав збиток, який був викликаний приведенням фінансової звітності до нових вимог НБУ, а також до європейських стандартів, які вступили в дію для українських банків з 2018 року. Відповідно, через необхідність доформування резервів по кредитах, які були видані до 2014 року, і виник мінус. У той же час Банк був і продовжує залишатися дуже добре забезпеченим ліквідністю і навіть показав приріст чистого процентного доходу. За 2017 рік чистий процентний дохід банку склав 339,058 млн грн, що на 4,9% більше, ніж за весь 2016 рік. Банк опублікував значення нормативів ліквідності на 1 лютого 2018 року: миттєва ліквідність банку складала 215% при нормативі не менше 20%, короткострокова ліквідність - 130% при нормативі не менше 40%, і короткострокова ліквідність більше 70% при нормативі не менше 60%. Для дотримання нормативів регулятивного капіталу, за інформацією ТОП-менеджменту Банку, він уже забезпечений необхідними ресурсами і ці кошти були завчасно розміщені в банку.

З таблиці 2.2 ми бачимо, що далеко не у кожному кварталі ефективність роботи висока. Від’ємний фінансовий результат пов’язаний з тим, що деякі відділення, або міні – офіси мають значні витрати. Багато відділень банку

розраховані на велику кількість відвідувачів, тому деякі відділення змушені нести великі витрати пов'язані з орендою приміщень. В деяких відділеннях ця стаття витрат є основною. Також на відділення додатково покладаються алокаційні витрати. І це також накладає відбиток на фінансовий результат відділень.

Та не дивлячись на від'ємні фінансові результати АТ «Банк Форвард» не змінює свою кількість відділень протягом 2016 – 2018 рр. (рис. 2.7).

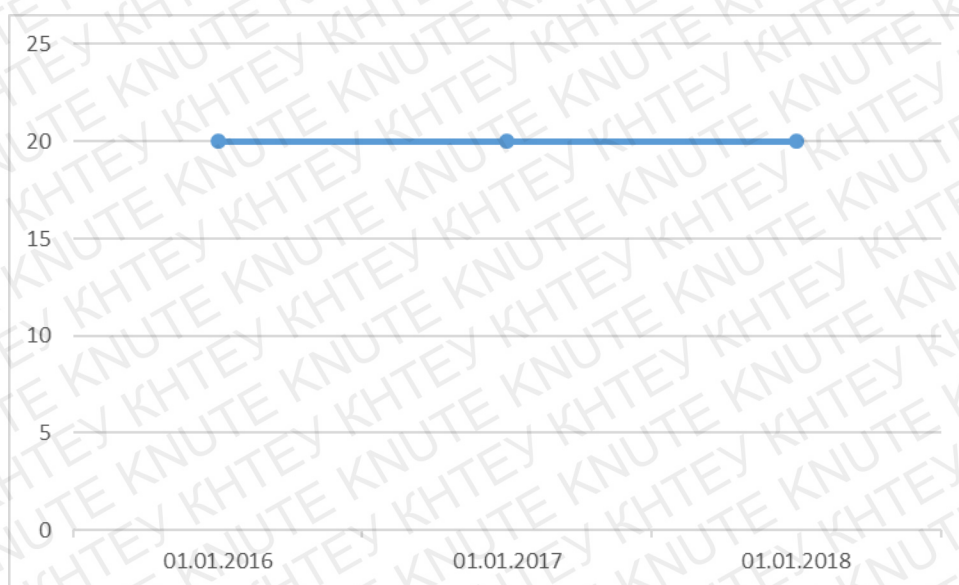


Рис. 2.7. Динаміка кількості відділень АТ «Банк Форвард»*
Протягом 2016 – 2018рр.

*Примітка: розроблено автором за джерелом: [35]

Станом на 01.01.2016 Банк Форвард мав 20 відділень, їхня кількість не змінювалась протягом 3 років поспіль. Проте в 2015 році АТ «Банк Форвард» налічував 58 установ.

У той же час розширюється використання банкоматів, платіжних терміналів, які служать унікальним засобом зв'язку між банком та клієнтами. Якщо клієнт хоче особисто спілкуватися з представниками банку, він може скористатись колл-центром або послугами підключення до Інтернету.

Інтернет-банкінг зараз широко поширюється серед клієнтів банку в Україні та у всьому світі. Забезпечення онлайн-ових банківських послуг є

загальноприйнятими в системних банках України, оскільки вони мають більше можливостей впроваджувати та розвивати такі відносини з клієнтами.

Обслуговування в режимі онлайн набагато дешевше для банків, оскільки витрати на транзакції значно нижчі, ніж касове обслуговування.

Також повинні враховуватися значні витрати на ведення філії або відділення. Тому експерти вважають, що банки, які розвивають дистанційне обслуговування клієнтів та онлайн-банкінг, стануть кращими в найближчі роки, ніж банки що залишатимуть відділи, відділення та філії.

Таким чином, ми складемо перелік основних причин зменшення мережі філій українських банків та світу:

- зусилля банків зменшити адміністративні витрати та інші витрати на утримання філій та офісів;
- розробка технологій дистанційного обслуговування клієнтів (онлайн-послуги через Інтернет);
- зниження кредитоспроможності позичальників банків;
- банкрутство деяких банків під час кризи - повна реорганізація банківської системи (скорочення кількості філій, відділення переведення на окрему базу, розподіл банкоматів та платіжних терміналів по всій країні тощо).

Звичайно, зменшення мережі філій банків в Україні є необхідністю в поточних умовах, але цей процес має як позитивні, так і негативні наслідки для різних зацікавлених сторін банківського ринку в країні.

Для АТ «Банк Форвард» обмеження кількості структурних підрозділів, безумовно, матиме позитивний ефект у вигляді зниження вартості їх обслуговування, тому це вплине на загальний рівень досягнення рентабельності.

Впровадження дистанційного обслуговування клієнтів також знижує загальні витрати банків через значно менші транзакційні витрати між клієнтами через Інтернет.

Для клієнтів розвиток банками дистанційного обслуговування безумовно приносить певні переваги. Це виражається у створенні банками таких умов для клієнтів, в яких для них найбільш зручним буде отримання банківських послуг.

На додаток до зручного обслуговування клієнтів, досягнутого банками за допомогою впровадження онлайн-послуг, існує ще одна позитивна сторона обмеження мережі філій банків. Зниження вартості обслуговування філій та відділень може вплинути на досягнення певного зниження вартості кредитів клієнтам, звичайно, це лише приносить позитивні вигоди для населення та юридичних осіб-клієнтів.

Однак найбільший негативний вплив на АТ «Банк Форвард» у цьому випадку може бути викликаний зменшенням довіри та паніки клієнтів через значне скорочення розгалуженої мережі по всій Україні.

У той же час не всі клієнти знають про інтернет-технології. У більшості випадків виникає проблема забезпечення необхідних умов для обслуговування таких клієнтів - у невеликих містах та селах дуже проблематично, а іноді і неможливо використовувати сучасні засоби обслуговування клієнтів, коли населення часто не має комп'ютерів для доступу до Інтернету. У вітчизняній практиці це найактуальніша і важлива проблема, яка стримує розвиток банківської справи в Україні.

Наявність розвиненої мережі філій у банку, безсумнівно, є позитивним моментом, але за умови, що банк зможе підтримувати функціонування такої мережі на належному рівні. Основними перевагами наявності значної кількості філій є підтримка позитивного іміджу банку, економія масштабу від операцій, популяризація банківських послуг, їх доступність, швидкість банківських операцій тощо. Серед основних недоліків бурхливого розвитку мережі філій банку є низька якість банківських послуг, висока вартість підтримки структурних підрозділів, не завжди вигідне розташування, значне ускладнення організаційної структури, відсутність належного управління для такого банку тощо.

Загальною характеристикою позитивних та негативних сторін є зменшення мережі філій банків для банків, їх клієнтів та їх персоналу, як показано у додатку Л. Зазначимо, що важливим у цьому аспекті є формалізація впливу

розгалуження філіальної мережі банків на фінансову стабільність банківської системи.

Сьогоднішня ситуація вказує на активну банківську діяльність з точки зору оптимізації витрат та забезпечення достатнього рівня прибутковості. Вважається, що останні новітні технології обслуговування клієнтів в найближчі роки будуть вирішальним фактором у заохоченні банків скоротити свої структурні підрозділи. У майбутньому банки, які нині не реалізують ці заходи, можуть втратити свої конкурентні позиції та дохідність.

В Україні найбільшим отримувачем коштів є Київ. Великі столичні банки покладаються на міжбанківські кредити, західні позики тощо, але основною частиною кредитних ресурсів регіональних банків є депозити населення. У той же час у регіонах лише невелика кількість банків може конкурувати з столичними банками для залучення коштів домогосподарств.

Таким чином встановлено, що розподіл банків між регіонами є нерівномірним. В даний час існує тенденція до зменшення власної мережі банківських установ. Крім того, існує тенденція зосередження банківських установ у 4-5 областях, з головним центром у Києві, який на сьогодні залишається найбільш забезпеченим банківськими установами.

2.3. Методи розвитку філіальної мережі банку в сучасних умовах

Сьогодні Україна та країни Європи знаходяться в складних економічних та політичних умовах. В останні роки банківські системи країн Європи, включаючи Україну, характеризуються значною реорганізацією та структурними змінами. Постійні процеси злиття та поглинання банків, ліквідація проблемних фінансових установ, реалізація програм фінансової підтримки окремих банків суттєво вплинули на загальний стан та стабільність більшості банківських систем.

У цьому аспекті значне місце займає процес скорочення філіальної мережі банків у всіх частинах Європи, початок якої було обумовлено необхідністю

банку оптимізувати свої витрати та забезпечити вигідну діяльність після подій останньої фінансової кризи.

В той же час, скорочення філій та відділень банків спостерігається як в Україні, так і в інших європейських країнах. За роки кризи кількість філій банків в Європі впала більш ніж на 20 000.

Експерти прогнозують, що 218700 філій фінансових установ дозволить банкам в майбутньому сформувати додаткові 15-20 млрд. євро. Зменшення кількості філій і офісів пояснюється бажанням банків не тільки мінімізувати витрати та уповільнювати падіння доходів, а й підтримати поточні тенденції постійного зростання популярності серед клієнтів Інтернет-банкінгу.

На рис.2.8. видно ситуацію зі скороченням філіальної мережі банків в деяких країнах Європи.

У Греції спостерігається більше відкритих банківських відділень, що пов'язано з великою кількістю об'єднань регіональних банків. Порівняно з іншими європейськими країнами, банківська система України характеризується нижчими темпами скорочення філіальної мережі фінансових та кредитних установ, але сьогодні експерти прогнозують поступове збільшення кількості закритих філій та відділень банків у наступні роки. У той же час ситуація в деяких країнах Європи не відповідає загальним тенденціям скорочення філіальної мережі банків. Наприклад, у Франції кількість філій і представництв банків зменшилася лише на 3%, у Великобританії - на 5%, у Німеччині - на 8%. Все це свідчить про повільні темпи скорочення філіальної мережі банків цих країн навіть у складних посткризових умовах. Слід також зазначити, що скорочення філій та відділень банків Іспанії з моменту початку кризи становило близько 17%. Проте філіальна мережа банків Іспанії залишається найбільш щільною в Європі, наслідком минулого іпотечного буму в банківському секторі.

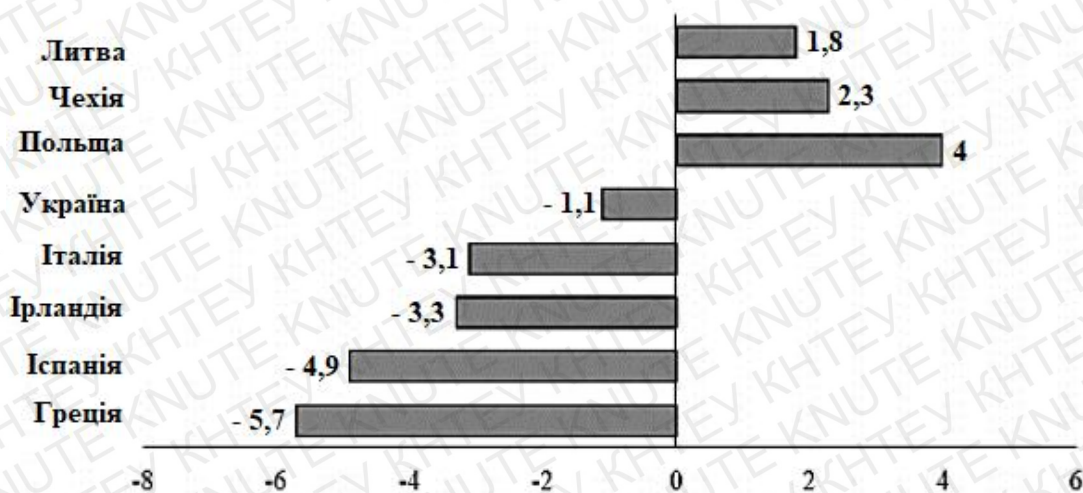


Рис. 2.8. Скорочення / збільшення філіальної мережі деяких країн Європи, %*

*Примітка: розроблено автором за джерелом [51]

У практиці банків України причинами скорочення філіальної мережі виступають ті ж самі фактори, що й в інших країнах Європи та світу, а саме: намагання оптимізувати витрати та перейти на дистанційне обслуговування клієнтів. А це свідчить про відповідність ситуації у вітчизняній банківській системі світовим тенденціям.

Зараз в Україні є філії банку, створені трьома основними способами:

- реорганізація офісів та філій колишніх державних банків;
- створені комерційними банками "з нуля";
- приєднаний як окремий комерційний банк.

Можна ідентифікувати наступні чотири типи філіальної мережі.

Регіональний тип - найбільш поширений, в якому головна організація розташована в обласному центрі та відділеннях, розташованих у регіоні. Іноді така банківська установа має 1-2 філії поза межами базового регіону (як правило, у великих банківських центрах, таких як Київ та Дніпро). Але це не змінює точну орієнтацію банку щодо забезпечення послугами клієнтів в адміністративно обмежених територіях.

Майже у кожному районі вже існують 2-3 такі регіональні банківські мережі. Зональний тип - є рідкісним явищем, коли філії розташовані переважно у великій економічній зоні або промислових (індивідуальних) областях.

Національний тип - характерний для Києва. У цьому випадку філія розташована в банківських центрах по всій Україні без чіткого акценту на охопленні окремих регіонів. Змішаний - об'єднує особливості перших трьох типів.

На нашу думку, рішення про організацію різних видів регіональних організацій проводиться на основі питань, які розглядають ринковій позиції банківської установи:

- якщо достатня база ресурсів банку та її здатність до досягнення своїх цілей;
- як діляться кошти між різними ринками (сегментами).

В результаті банк приймає рішення розширити ресурсну базу через свою присутність у регіонах. Підкреслимо, що кожен з мотивів створення філії повинен розглядатися через призму загальнобанківського розуміння даного питання і так чи інакше відбиватися у загальній стратегії банку. Так, наприклад, збільшення обсягу і диверсифікованість джерел залучення ресурсів можна проводити на основі орієнтації на традиційну клієнтуру банку, а можна залучати нових перспективних клієнтів (усе залежить від стратегії банку в цій галузі). Якщо банк ставить своєю задачею зайняти лідируюче становище на ринку роздрібних послуг, йому однозначно необхідна буде велика кількість відділень.

Отже, визначивши стратегією регіонального розвитку, банк починає процес створення (розширення) своєї регіональної мережі територіально відокремлених структурних підрозділів.

Першим етапом є визначення привабливості того чи іншого регіону для присутності на його території підрозділу даного банку. На основі практики роботи окремих комерційних банків в Україні можна представити уніфіковану методику визначення привабливості регіону для відкриття на його території філії комерційного банку. Вважається, що вирішуючи вищевказане питання, банки

повинні робити вибір “за” або “проти” того чи іншого регіону на основі наступних основних параметрів.

1. Економічний потенціал регіону:

а) які галузі промисловості є в даному регіоні провідними, співвіднесення цих даних з досвідом колишньої роботи банку з клієнтами – представниками даних галузей;

б) перелік найбільших підприємств регіону (до яких галузей належать, яке їх фінансове становище, у яких банках обслуговуються в даний момент; чи є ці підприємства за тими або іншими параметрами пріоритетною клієнтурою для банку;

в) загальна оцінка економічної ситуації в регіоні (загальний спад/підйом, у яких галузях спад, у яких підйом, тенденції розвитку економіки регіону).

2. Обороти галузей, пріоритетних для банку, або визначення ємності відповідних ринків для універсальних банків. При цьому слід провести сегментацію ринків регіону і визначити ємність кожного з них. Взагалі в даному випадку бажано проводити більш глобальне вивчення фінансових ринків регіону. Наприклад, доцільно вивчити крім усього іншого також і рівень прибутковості окремих операцій у випадку їхнього проведення в регіоні (наприклад, як показує практика, у ряді регіонів проведення операцій з готівкою більш ефективне, а грошові перекази дають найбільші доходи тільки в 2-3 західних областях).

3. Фінансове становище підприємств області:

а) питома вага збиткових підприємств у регіоні;

б) обсяг кредиторської заборгованості й окремо обсяг прострочених дебіторської і кредиторської заборгованості в регіоні;

в) визначення найбільш і найменш благополучних галузей і по можливості підприємств регіону;

г) які тенденції зміни залишків на рахунках підприємств і порівняння даного показника із середнім значенням по Україні, а також виявлення причин цих змін;

д) які тенденції і динаміка надходження коштів на рахунки підприємств регіону і основне джерело даних надходжень.

4. Банківська система регіону:

- а) кількість і найменування діючих на території регіону банків;
- б) аналіз основних показників діяльності банків регіону:
 - загальний обсяг виданих кредитів і частки кредитів різним галузям у загальній масі, частки кредитів у загальній масі;
 - величина простроченої заборгованості і відсотків по прострочених кредитах, а також її частка у загальному обсязі кредитів;
 - кошти підприємств і організацій на розрахункових і поточних рахунках (усього) і їхня структура по галузях;
 - внески і депозити підприємств і організацій;
- в) порівняння вищевказаних показників із аналогічними показниками по інших регіонах;
- г) основні показники роботи найбільш великих банків регіону: капітал; активи і їх структура; ресурсна база; прибуток;
- д) кількість збиткових банків;
- е) кількість філій іногородніх банків, що діють у регіоні та показники їх роботи (ті самі, що й по банках);
- є) спеціалізація найбільш великих банків і філій іногородніх банків, що діють у регіоні;
- ж) наявність та кількість банків, які мають відношення до адміністрації регіону та їх найменування.

Визначається також політика, яка проводиться керівництвом регіону, стосовно співробітництва з банками, і, зокрема, його ставлення до присутності в регіоні немісцевих банківських структур. Тут же можна оцінити пропозиції з боку адміністрацій регіону щодо співробітництва з банком.

Ситуація, яка виникла, вимагає стратегії створення та розвитку мережі регіональних банків в Україні. Ця стратегія повинна включати: реформування існуючої законодавчої бази для банківських операцій; аналіз потреб окремих

регіонів у банківських послугах та розробка регіональних програм для банківського сектору; забезпечення вільної конкуренції та прозорості у банківській системі; стимулювання трансформаційних процесів між банками (консолідація, реорганізація, переорієнтація); створення позитивного ставлення суспільства до місцевих банків, включаючи кооперативні.

Для вибору стратегії регіональної банківської мережі в контексті стратегії компанії ми пропонуємо використовувати так звану систему квандрантів. Залежно від квадранта в який увійшов регіон вибирають відповідну стратегію розвитку мережі філій. На рисунку 2.8 наведено схему вибору пропонованої стратегії розвитку мережі філій банку в залежності від квадранта за розвитком технології, привабливості регіону, насичення банківськими послугами та функціями корпоративної бізнес-моделі банківської установи.

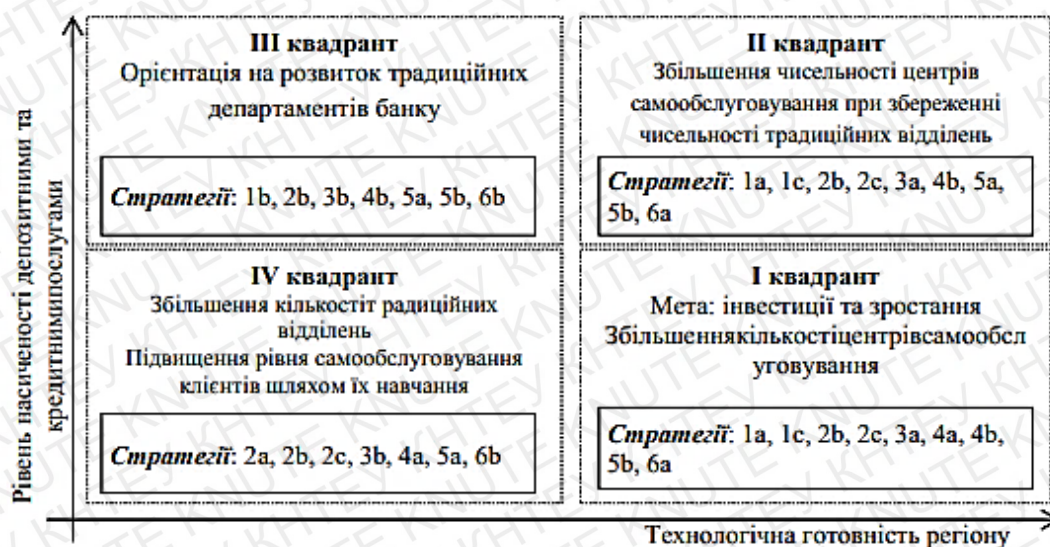


Рис. 2.8. Схема вибору стратегій регіонального розвитку банку*

*Примітка: розроблено автором за джерелом [62].

Специфіка цієї стратегії – це:

Залежно від стратегічної банківської моделі: 1a - зосередження на роздрібному банкінгу (роздрібна модель); 1b - інвестиційна модель; 1c - універсальна модель.

Залежно від цілей: 2a - оптимізація регіональної мережі; 2b - інтенсивний розвиток каналів збуту; 2c – розширення регіональної мережі та оптимізація існуючих відділів.

У сфері інновацій: 3a - активна реалізація інноваційних технологій; 3b - помірне інноваційне впровадження.

Залежно від географічного чинника: 4a - географічне розширення структурних підрозділів банку; 4b - концентрація в привабливих географічних регіонах.

Залежно від глибини банківських послуг: 5a - створення нових джерел доходу шляхом розширення сфери існуючих послуг та ускладнення тих що вже є; 5b - зосередження уваги на простих банківських послугах, збільшення прибутку шляхом збільшення обсягу наданих послуг.

Залежно від рівня стандартизації банківських послуг: 6a - стандартизація банківських послуг; 6b - надання індивідуального підходу до клієнтів.

Залежно від ділових стратегій банку необхідно вибрати стратегію формування та розвитку регіональної мережі філій. Є кілька аргументів, які демонструють важливість великої регіональної мережі та необхідність її підтримки. Перш за все, відкриття та експлуатація функціонуючих відділень повинно відповідати ряду положень, які є юридично встановленими та обов'язковими. Зважаючи на це структурна мережа банківських установ є свідченням її надійності. По-друге, філії банку мають можливість запропонувати високоякісний, повний пакет банківських продуктів. По-третє, при наявності широкої філіальної мережі банківських установ існує ймовірність охоплення більшого сегменту на роздрібному ринку. По-четверте, існує основа для подальшого розширення мережі. Тому не можна стверджувати, що ліквідація регіональних філій банку та перетворення їх у позабалансові установи, що здійснюють обмежений обсяг операцій, у будь-яких обставинах є виправданими діями.

Рішення, пов'язані з реорганізацією, повинні бути зваженими та економічно виправданими, так як повторне відкриття відділень та філій призведе до значно більших витрат ніж були первинні. Розповсюдження мобільного банкінгу та мережі. Інтернет, що дозволить знизити витрати та підвищити рівень розвитку фінансового ринку.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІЛІАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ БАНКУ

3.1. Шляхи удосконалення формування філіальної мережі банку

В умовах жорсткої конкуренції на ринку банківських послуг для вітчизняних фінансово-кредитних установ все більш нагальним стає питання збільшення обсягів збуту банківських послуг з метою підвищення показників прибутковості. Це є можливим за рахунок розширення клієнтської бази та охоплення нових географічних сегментів ринку.

Як було розглянуто у попередю, основною тенденцією розвитку сучасного банку є активний розвиток дистанційного банківського обслуговування, що супроводжується зменшенням кількості традиційних стаціонарних відділень та, відповідно, зменшенням операційних витрат поряд зі зростанням обсягу наданих банківських операцій за рахунок використання інформаційних технологій банківського обслуговування.

Для прийняття рішення щодо відкриття нових каналів збуту та вибору регіонів для їх розміщення необхідно провести аналіз концентрації банків та їх регіональних підрозділів у розрізі областей України.

Проаналізована нами в другому розділі географічна структура регіональної мережі вітчизняної банківської системи свідчать що переважна кількість банків сконцентрована у промислових та столичному регіоні. Також підтверджено, що кількість філій та відділень протягом кризового та посткризового періоду зменшувалась. Отже, можна зробити висновок про в цілому не досить рівномірне покриття банківською мережею території України. Зазначена теза знаходить своє підтвердження і в Стратегії розвитку фінансового сектора України одним із напрямків визначено розвиток розгалуженої структури філій фінансово-кредитних установ, яка б забезпечувала доступ до банківських послуг населення у всіх регіонах. Крім того, одним із важливих напрямків

стратегії розвитку вітчизняних фінансово-кредитних установ є саме розвиток каналів продажів за рахунок проникнення у нові населені пункти та області.

З огляду на це, важливим завданням постає, по-перше, вибір адміністративно-територіальних одиниць, які мають достатній потенціал для функціонування структурних департаментів банку та забезпечать їх адекватну економічну ефективність.

По-друге, при прийнятті рішення про розширення діяльності банку у певному регіоні важливим є вибір формату каналу збуту.

Створення нової філії є більш витратним, ніж розширення мережі невеликих відділень та центрів самообслуговування. Разом з тим, створення центрів самообслуговування вимагає наявності певного рівня фінансової грамотності клієнтів, розвитку комунікаційних технологій. На даному етапі серед альтернативних каналів продажу переважають термінали самообслуговування (ТСО) та банкомати (АТМ), які надають широкий спектр послуг. Порівняльний аналіз основних функцій відділень та засобів самообслуговування наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні послуги, що надаються відділеннями банку та центрами самообслуговування*

Відділення банку	Центр самообслуговування (ТСО. АТМ)
1. Касово-розрахункові операції	
Приймання через касу банку- готівки для зарахування на власний рахунок	
Видача готівки з рахунку клієнта	
Приймання готівки для переказу	
Виплата отримувачу суми переказу грошових коштів у готівковій формі	
Здійснення платежів за послуги (комунальні платежі, користування мобільним зв'язком, мережею Інтернет тощо)	
Здійснення переказів на інші рахунки	
Обмін валюти*	
Розрахункове обслуговування (наприклад. відправлення платіжних доручень)	
2. Обслуговування карткових рахунків	
Відкриття карткового рахунку	Зміна пін-коду
Окремі операції із рахунком	Поповнення карткового рахунку
	Поповнення рахунку Pay

Продовження табл. 3.1

Відділення банку	Центр самообслуговування (ТСО. АТМ)
Виписка з рахунку	
3. Операції з депозитами та кредитами	
Поповнення депозитного рахунку	
Погашення кредиту	
Виписка з депозитного рахунку	
Відкриття депозиту	
Отримання кредиту	
4. Інше	
Надання індивідуальних банківських сейфів	

*Примітка: розроблено автором за джерелом [33]

Як видно із табл. 3.1 велика кількість банківських операцій може здійснюватись без активної участі персоналу, з допомогою тільки автоматизованих засобів самообслуговування. Таким чином, при розширенні регіональної мережі банку слід забезпечити збалансоване розміщення традиційних відділень та центрів самообслуговування, надаючи перевагу останнім у тих випадках, коли це можливо.

Отже, з метою ефективної реалізації стратегії регіонального розвитку банку слід виважено підходити до прийняття рішення стосовно, по-перше, регіонів локації каналів збуту банківських послуг та, по-друге, виду регіональних підрозділів банку.

Очевидним є те, що створення у населеному пункті тільки центрів самообслуговування без традиційних регіональних підрозділів банку є недоцільним та проблемним. Це пояснюється тим, що деякі банківські послуги є відносно складними для сприйняття окремими групами клієнтів. Відповідно, придбати їх простіше після попередньої консультації із представником банку (особисто або онлайн). Прості банківські послуги (переказ грошових коштів на інший рахунок, оплата товарів та послуг, перевірка балансу, зняття готівкових коштів тощо) можуть бути придбані клієнтами банку самотійно, без допомоги та участі персоналу.

Проте більш складні послуги, як, наприклад, відкриття карткового рахунку, отримання іпотечного кредиту, потребують консультації та участі

банківських працівників. Таким чином, важливим завданням постає пошук балансу між кількістю банківських відділень та центрів самообслуговування у окремому населеному пункті.

На нашу думку, приймати рішення стосовно стратегії розвитку мережі банківських філій та відділень необхідно на основі ряду факторів, які характеризують стан розвитку адміністративно-територіальних районів та населених пунктів. Так, важливим є рівень розвитку сучасних інформаційних технологій та їх проникнення у життєдіяльність населення, від чого залежить рівень сприйняття потенційними клієнтами банку центрів самообслуговування. Як свідчать статистичні дані, агреговані Асоціацією банків України, кількість користувачів мережею Інтернет в країні становить близько 15 млн. осіб, що становить 33% населення України. Серед них дещо більше 40% знаходяться у м. Київ, причому за межами столиці та обласних центрів кількість Інтернет-користувачів залишається невисокою.

Отже, на ці факти необхідно зважати при розробці стратегії розвитку каналів збуту банку.

З огляду на специфіку традиційних та дистанційних регіональних підрозділів банку, на нашу думку, можна визначити декілька категорій привабливості того чи іншого регіону для присутності на його території департаменту фінансово-кредитної установи:

1. Економічна привабливість регіону відображає наскільки вигідним для банку є розміщення стаціонарних каналів збуту банківських послуг та включає такі фактори як рівень доходності населення регіону, рівень розвитку промисловості, фінансовий стан суб'єктів господарювання, густота населення, кількість банків та їх регіональних департаментів в області.

2. Інноваційна привабливість дозволяє оцінити доцільність розвитку дистанційних каналів збуту.

При плануванні регіонального розвитку менеджментом банку врахування останнього виду привабливості регіону дозволяє прийняти рішення про створення менш витратних, інноваційних та сучасних технологій банківського

обслуговування. Так, для банку, націленого на інноваційний розвиток, більш ефективним шляхом в сучасних умовах є збільшення кількості саме точок самообслуговування, які потребують менших обсягів капітальних вкладень, менше персоналу та дозволяють обслужити якомога більшу кількість клієнтів на новому якісному рівні порівняно із класичними філіями та відділеннями. Крім того, переважна частка доходів банку формується саме за рахунок надання «простих» банківських послуг.

Виходячи з цього, актуальності набуває ідентифікація частки центрів самообслуговування у загальному обсязі структурних підрозділів банку у окремому регіоні. Згідно із науково-методичним підходом, що пропонується, даний процес можна представити у вигляді поетапного алгоритму (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм оптимізації структури регіональної мережі банків шляхом групування на основі критеріїв технологічного розвитку та насиченості регіону депозитними й кредитними послугами*

Умовні позначення:

I_{cd} - рівень насиченості i -того регіону депозитними та кредитними послугами;

C_i - обсяг кредитів, виданих комерційними банками в i -тому регіоні;

D_i - обсяг депозитів, залучених комерційними банками в i -тому регіоні;

N_i - щільність населення i -тої області;

X_{ij} - нормоване значення i -того показника для j -того регіону;

x^{ij} - значення i -того показника j -того регіону;

$x_{\min}^i$ - максимальне значення i -того показника за сукупністю регіонів;

$x_{\max}^i$ - мінімальне значення i -того показника за сукупністю регіонів;

I_{it} - технологічна готовність регіону;

K_s - частка кількості центрів самообслуговування в загальній кількості регіональних департаментів у області.

*Примітка: розроблено автором за джерелом [23].

При виборі стратегії регіонального розвитку, зокрема співвідношення чисельності центрів самообслуговування та традиційних структурних департаментів, необхідно враховувати ряд особливостей діяльності банку. Поряд із факторами зовнішнього (некерованих) та внутрішнього (керованого) середовища, ресурсних можливостей, конкуренції на національному ринку банківських послуг, важливе значення має корпоративна стратегія фінансово-кредитної установи (бізнес-модель).

Виходячи із основних стратегічних орієнтирів, установлених для банку, та на основі проведених розрахунків згідно із запропонованим підходом, приймається рішення щодо подальшого розвитку філіальної мережі банку.

3.2. Удосконалення управління філіальною мережею банку в умовах реформування НБУ

На даний момент ще існує нерозуміння топ-менеджерами комерційних банків цілей та функцій менеджменту, що призводить до таких несумісних з позиції корпоративного управління речей, як здійснення управління ризиками службою внутрішнього аудиту, або навпаки, виконання контрольних функцій підрозділом ризик-менеджменту. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України дають чітке розмежування функцій підрозділів банку в процесі управління ризиками. Дотримання рекомендацій допомагає банкам розв'язати проблему розподілу повноважень щодо управління ризиками та впровадити систему ризик-

менеджменту, що відповідає міжнародним стандартам. Крім того, однією з найважливіших проблем організації менеджменту є відсутність кваліфікованих кадрів. Останнім часом керівництво банків стало приділяти більше уваги навчанню та розвитку співробітників.

Ситуація на ринку постійно змінюється, відбуваються зміни становища конкурентів, умов і форм фінансування, стану кон'юнктури в галузі або в країні загалом, умов міжнародних економічних відносин. Звідси – постійна наявність ризику. Метою банківського менеджменту в таких умовах є постійне управління ризиками не тільки тепер, а й у майбутньому.

Тенденцією останніх років стало визнання активними учасниками корпоративних відносин та корпоративного управління інших зацікавлених груп, очікування яких пов'язані не лише з отриманням прибутків, але і з реалізацією інших легітимних інтересів, які збігаються в одних сферах, але розходяться в інших. У цьому сегменті ефективне корпоративне управління передбачає створення такої системи відносин між власниками, менеджерами, а також зацікавленими особами, яка забезпечуватиме прибуткову діяльність банку, рівноважний вплив та баланс інтересів учасників корпоративних відносин, що постійно покращуватиме фінансовий стан установи та запобігатиме корпоративним конфліктам.

Законодавчо-практичні проблеми забезпечення ефективного корпоративного управління включають такі групи: порушення участі акціонерів в управлінні, порушення компетенції загальних зборів акціонерів та спостережних рад банків, існування особистої зацікавленості посадових осіб, порушення права на частку в прибутку та активах, недостатній рівень поінформованості акціонерів про діяльність товариства, порушення прав на розпорядження акціями як старих, так і нових випусків.

Перелічені законодавчо-практичні проблеми зумовлені недосконалістю відповідної нормативної бази, що не дає змоги своєчасно розв'язувати проблеми, які виникають унаслідок недоліків чинного законодавства та відсутності навіть мінімального дотримання встановлених вимог. Так, відсутність регламентування

багатьох аспектів діяльності банків дає можливість ігнорувати, або прямо порушувати законні права та інтереси акціонерів банків без формального порушення норм чинного законодавства.

Розкриті проблеми відображають такі риси та особливості корпоративного управління в банківській системі України, як: директивний шлях створення, формування у більшості банків непрозорої та закритої структури власності, недостатня роль у корпоративному управлінні спостережних рад, великі масштаби прихованого скуповування акцій колишнім керівництвом банків і пов'язаними з ним особами, відсутність сильного зовнішнього контролю за діяльністю органів управління, нехтування існуючою міжнародною практикою корпоративного управління. Процес формування ефективного корпоративного управління у вітчизняних банках є надзвичайно складним, комплексним і враховує багато факторів на мікро- і макрорівнях, але саме він забезпечує поступове зростання національної економіки, позиціонуючи її як інвестиційнопривабливий об'єкт.

Перспективи розвитку менеджменту в банках України – це пошук оптимальної організаційної структури, яка б органічно включала управління на всіх етапах ведення банківської діяльності.

Ефективне управління дозволить підвищити прибутковість банку та його інвестиційну привабливість, що досить актуально останнім часом – у період інтенсифікації розміщення коштів іноземними інвесторами в банках України.

Крім того, Національний банк України проявляє зацікавленість до побудови ефективних систем ризик-менеджменту в банках, що допоможе підвищити надійність, стабільність банківської системи та зменшити вразливість її від зовнішніх факторів.

Основні проблеми корпоративного управління, як вважають та як демонструє практика, зумовлені: недосконалістю інститутів управління; непрозорістю структури управління; відсутністю ефективних механізмів саморегулювання у сфері корпоративних відносин у самому банку; браком міжнародної практики корпоративного управління або її нехтуванням; історичні

проблеми пов'язані з приватизаційними процесами (формуванням акціонерних товариств) в Україні, роллю держави у взаємовідносинах з банками в перехідний період та ідеологією внутрішнього управління.

Власниками більшості українських банків є обмежене коло юридичних і фізичних осіб, тому вони і визначають стандарти корпоративного управління. Дані щодо структури власності українських банків тривалий час були доступними лише за організаційно-правовою формою, кінцеві власники за цих умов залишалися невідомими, незважаючи на намагання НБУ змусити банки надавати інформацію щодо цього.

Реалізація одного з базових міжнародних принципів корпоративного управління – забезпечення захисту прав акціонерів в українській банківській системі має формальний характер. Зрозуміло, в статутних документах банків механізми захисту прав акціонерів прописані достатньо чітко. Проте для власників і, відповідно, для менеджменту банків впровадження цього стандарту на практиці поки що не є актуальним.

Провідна роль держави, в особі Національного банку та підпорядкованість діяльності банків державній політиці спонукає підвищувати рівень транспарентності діяльності банків як одного з найефективніших методів розвитку здорової конкуренції, підтримки високої дисципліни на ринку банківських послуг, захисту інтересів кредиторів і вкладників.

Вітчизняні банки у докризовий період вже створили окремі елементи банківського ризик-менеджменту, але цього виявилось недостатньо для забезпечення власної безпеки внаслідок відсутності єдиної методологічної бази інтегрованої системи управління ризиками, заснованої на гармонійній вбудові у процес управління банківськими ризиками інших важливих управлінських процесів; банківського контролінгу, фінансового планування, процентної та лімітної політики.

Більшість банків не використовували дієвий інструмент банківського кризового менеджменту – план неперервної діяльності (ПНД), що регламентує дії банку у випадку реалізації потенціалу ризиків, спрямовуючи його зусилля на

мінімізацію негативних наслідків і прискорення відновлення ліквідності та фінансової стійкості. Фактично розробка такого плану є підготовкою до можливої кризи. Впровадження плану може вимагати розробки резервних елементів ведення банківського бізнесу, а також додаткової перекваліфікації персоналу.

Залежно від величини та спектра напрямів діяльності банку кризове планування може здійснюватися на загальному рівні або, що більш характерно, з урахуванням банківських підрозділів та продуктів. При цьому можливі варіанти розробки планів «зверху донизу», тобто від загального профілю ризиків банку до ризиків окремих підрозділів та банківських бізнес-процесів, та «знизу-вгору» – на основі агрегування ризиків окремих банківських підрозділів.

Вразливе місце у даному процесі – будь-яка дія банку, спрямована на зменшення ризиків за угодою, як правило, пов'язана зі зниженням дохідності.

Зведення ризиків до мінімуму найчастіше призводить до мінімізації дохідності, тому одним із головних стратегічних завдань ризик-менеджменту є не мінімізація ризиків, а досягнення шляхом відповідного інструментарію необхідного співвідношення ризикованості і дохідності.

У результаті реалізація фронт-офісом інвестиційної ідеї з урахуванням ризику означає паралельне виконання цим підрозділом прийнятих рекомендацій ризик-менеджменту.

Отже, фронт-офіс орієнтований на максимізацію дохідності і не відволікається на аналіз рівня ризиків, а ризик-менеджмент – на збереження необхідного співвідношення ризикованості і дохідності. За такого підходу зникає конфлікт інтересів між фронт-офісом та ризик-менеджментом.

Перший здійснює свою профільну діяльність, а другий із ревізорського органу перетворюється на підрозділ, спрямований на виконання стратегічних цілей банку з досягнення потрібних фінансових результатів. Це кардинально змінює прийняту у банку систему лімітів, позитивно позначається на резервуванні та диверсифікації і в цілому на методології ризик-менеджменту. Розробляючи методологічну нормативну базу, ризик-менеджмент вже не прагне

«перекрити повітря» іншим підрозділам, обмеживши їх усіма можливими лімітами і нормативами.

Отже, діяльність ефективного ризик-менеджменту має вирішальне значення у процесі мінімізації втрат банку. Високий рівень методології і технологій ризик-менеджменту банку забезпечує всеохоплюючу ідентифікацію ризиків, що приймаються, правильну їхню оцінку, професійне регулювання, всебічний контроль та корегування. Внаслідок результативної діяльності ризик-менеджменту значно знижується схильність банку до впливу ризик-факторів як зовнішніх, так і внутрішніх.

Ризик-менеджмент як мобільний напрям банківської діяльності повинен адекватно відповідати на сучасні тенденції розвитку у банківській сфері, бути готовим протистояти кризі, адаптуватися до майбутніх змін, слугувати своєрідним механізмом захисту інтересів банку від неплатежів та необхідною умовою для вибору оптимальних, мотивованих рішень

3.3. Інноваційні напрями розвитку філій банків в сучасних умовах

Відділення банків залишаються вкрай важливим каналом для залучення ресурсів від клієнтів, виконуючи місію:

- 1) точки продаж;
- 2) представництва банку в регіоні;
- 3) наближення до споживача;
- 4) постачальника ресурсів для банку.

Поряд з цим, клієнтура українських банків стає менш лояльною (закріпленою до одного банку), і все частіше користується послугами різних банків залежно від виду продукту. Це є загальною тенденцією в усьому світі. Все більша частина клієнтів поєднує відвідування відділення з дистанційним банкінгом. В даному випадку не буде виникати конфлікту каналів (коли один канал доставки знищує інший канал доставки, забираючи на себе дохідних клієнтів), якщо банки правильно побудуть систему управлінського обліку та розподілу доходів і витрат між центрами прибутку. Банки у відповідності з

глобальною практикою, переходять від моноканальної стратегії продажу продуктів і послуг до багатоканальної, а в ідеалі - до інтегрованої моделі, коли канали доставки органічно доповнюють один одного і дозволяють клієнту мігрувати від одного каналу до іншого, не залишаючи даний банк.

Мережа банків в Україні залишається нерозвинутою, існують підстави для висновку про наявність значної частки населення, неохопленого банківськими послугами.

З одного боку, це свідчить про резерви зростання для українських банків, а з іншого - про низький попит на послуги банків.

Фактор розвитку мережі філіалів відіграє вирішальну роль у залученні депозитів фізичних осіб. Проте існує певна група банків, які залучають ці кошти більш ефективно, в т.ч. Приватбанк та банки 1 групи. При цьому мережа Ощадбанку працює менш ефективно (банк знаходиться серед установ нижче лінії тренду), що, на наш погляд, більшою мірою обумовлено двома причинами: дрібними вкладами та нижчим рівнем сервісу, незважаючи на проведення перебудови бізнесу з 2014 року (додаток М).

Стратегія просування депозитних продуктів має враховувати комбінацію каналів доставки за однією з 4-х моделей представлена у додатку Н.

Перша модель з наведених є домінантною в Україні, що є типовим явищем і для зарубіжних банків. Агентські мережі українських банків є допоміжним каналом продажу депозитних продуктів.

Найбільшим банком з мережею агентів в Україні є Приватбанк. Понад 17 тис. агентів банку продають щомісяця 88 тис. банківських продуктів. Агенти отримують винагороду у вигляді комісії за відкриття поточного рахунку юридичною особою або приватним підприємцем (разова винагорода за фактом проведення трьох операцій на місяць), оформлення зарплатного проекту (відсоток від фонду оплати праці підприємства). Разом з тим, значні відмінності існують у типах відділень, які обрані банками в якості ядра системи. Українські банки також значно розрізняються за рівнем технічного оснащення та

функціональності відділень, дизайном, підходами до розвитку мережі та моделями управління.

Нова концепція відділення по-різному сприймається та реалізується у міжнародній банківській практиці та в Україні, зокрема. Більшість банків розвивають традиційне поєднання спеціалізованих та універсальних відділень з різними наборами функцій та повноважень. В Україні практично нерозвинута популярна на Заході та Росії модель пересувних відділень (на базі обладнаних автомобілів) та відділень у форматі пересувних фургонів з повноцінними функціями залучення кредитів та розрахунково-касового обслуговування. Апробацію цієї моделі здійснив в Україні Приватбанк, успішно розвиває Ощадбанк в зоні АТО відділення-фургони з 2015 року.

Модель таких відділень була вперше запроваджена у Британії до Другої світової війни, потім розповсюджувалася в США, на сьогодні популярна в деяких країнах Африки, Азії, Близького Сходу та в Росії. Головна ідея таких мобільних філіалів в тому, що банк наближається до споживача. Внаслідок оптимізації маршрутів (або місця розташування у транспортних вузлах) такі відділення клієнти відвідують значно активніше. З точки зору реєстрації, такі відділення є по суті віддаленими робочими місцями, що входять до складу філіалу.

Новацією на американському ринку після кризи 2008-2009 років стала поява тимчасових відділень, які перевозяться вантажівками і монтуються за кілька годин на невеличкій площині, у центральній частині міста на період до 3 місяців для просування торговельної марки банку. Відповідні витрати на експлуатацію таких офісів значно нижчі порівняно з стаціонарними будівлями, а частота відвідувань клієнтів вища.

Сьогодні багато банків прагнуть поліпшити якість обслуговування своїх клієнтів та підвищити ефективність своєї роботи. Потужним інструментом для підняття показників банку та прискорення обслуговування клієнтів є система управління чергою для банків. Електронна черга для банку - це комплекс

устаткування і спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволяє грамотне розподілити навантаження серед всіх операторів банку.

Завдяки цьому кожен співробітник може контролювати завантаженість черги і викликати клієнтів з найбільш проблемними завданнями. Для відвідувачів банку - це означає скорочення очікування, коли настане його черга, на електронному табло висвітлиться його номер із зазначенням номера вікна, до якого необхідно пройти (додаток П).

Ідея управління чергою полягає не стільки в тому, щоб надати відвідувачам номерки, скільки в тому, щоб заповнити їх час очікування чимось корисним і для клієнта, і для банку. Наприклад, можна використати ці кілька хвилин, щоб з'ясувати цілі і можливості споживачів. Завдяки електронній обробці відповідей клієнтів накопичується цінна статистика про те, скільки осіб цікавляться тим або іншим продуктом. За результатами системи управління чергами формуються статистичні показники: кількість працюючих операторів; загальна кількість клієнтів в черзі; розподіл відвідувачів впродовж робочого дня; співвідношення кількості клієнтів та продуктів; середній час трансакції; максимальний час очікування для клієнта; кількість необслугованих клієнтів.

Персонал завдяки даній системі уникає стресу від перевантажень, усвідомлює контроль за своєю продуктивністю.

Також система управління чергою позитивно впливає на імідж банку і сприяє додатковій стимуляції співробітників, тому клієнти можуть і оцінювати роботу операторів. Залежно від розмірів і конфігурації приміщення вибираються параметри електронної черги. Центром уваги є центральне табло.

На центральному табло в моменти простою відображаються спеціальні пропозиції банку, рекламні ролики, погода та інша довідкова інформація. При виклику клієнта звучить мелодійний сигнал, який привертає увагу відвідувачів. Реєстрація відвідувачів може здійснювати в самостійному режимі за допомогою сенсорного терміналу або в ручному режимі оператором залу.

Для інтеграції з внутрішніми структурами і сервісами банку можуть підключатися додаткові модулі:

- ведення статистики в реальному часі. Інтеграція з веб-сайтом банку дозволяє відображати в реальному часі поточну завантаженість відділення, передбачуваного часу очікування, прийом заявок на попередню реєстрацію;
- зчитувач магнітних карт дозволяє ідентифікувати відвідувача до реєстрації в електронній черзі. За номером карти можна розділити відвідувачів на різні категорії обслуговування (стандарт або дуже важлива клієнтура) і подальшим пріоритетним викликом;
- відео-фіксація - на реєстраційний термінал встановлюється відео-обладнання (фотокамера, Веб-камера) для фіксації особи відвідувача. Це буває необхідно при контролі виданих талонів, для уникнення повторних отримань послуг;
- важливим елементом системи управління чергою є програмне забезпечення. Програмний комплекс може включати проведення опитувань відвідувачів, оцінку якості обслуговування, вивантаження статистики відділення на центральний сервер, моніторинг завантаженості відділення та ін.

На підставі огляду українських банків та передового досвіду роздрібних банків світу ми виділили три основні концепції «філіалу майбутнього» (рис. 3.4):

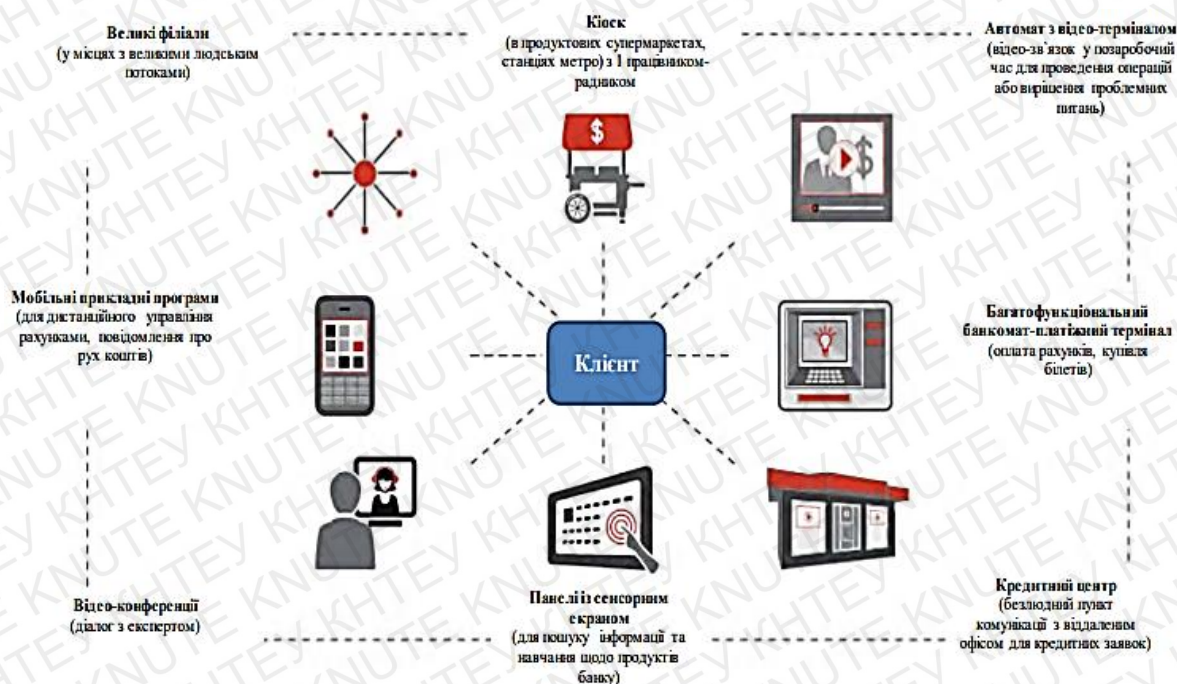


Рис. 3.4. Високотехнологічні канали доставки продуктів *

*Примітка: розроблено автором за джерелом [61]

Концепція 1 - повністю автоматизовані відділення (на базі готових рішень відомих у світі постачальників програмного забезпечення);

Концепція 2 - міні-відділення, вбудовані у торговельні супермаркети, приміщення вокзалів тощо, у формі відкритої архітектури;

Концепція 3 - відділення у формі Інтернет-кафе з продавцями-консультантами.

Навіть при швидкому розповсюдженні мобільного та онлайн-банкінгу, переміщення більшої частини клієнтів до цифрових каналів, філії не зникнуть відразу. Проте банки повинні постійно вдосконалювати свої програми для мобільних пристроїв, стимулювати клієнтів на використання нових можливостей для міграції повсякденних трансакцій на дешевші канали. Тому можна прогнозувати, що філія в майбутньому буде більше схожа на магазин сучасної електроніки, функціонуючи як точка продаж та консультацій.

В основі інтегрованої системи каналів важливе місце буде відводитися самообслуговуванню клієнтів. Тоді звичайна операція поповнення поточного рахунку виконується вкладником самостійно через альтернативні канали: мобільний пристрій, веб-сайт банку, платіжний термінал, банкомат, які не потребують прямого контакту з банківським працівником. Відповідно змінюється підхід до черг в офісах, це очікують контакту з банкіром лише особи із складними проблемами, особливими продуктами або ті, хто не звик користуватися електронними пристроями (рис.3.4).

Скоріше за все, в Україні слід очікувати комбінованого розвитку продаж продуктів за трьома концепціями.

Аналіз динаміки філіальної мережі банків та результати відвідування відділень нового типу у провідних банках України, опитування банкірів, проведені ЗМІ, дозволяють дійти висновку про наявність значних невичерпаних можливостей відділень шляхом:

- максимальне виведення функцій забезпечення на аутсорсинг або головний офіс банку;

- автоматизація маркетингу та супроводження продуктів в межах окупності витрат на технічне оснащення;
- створення зон самообслуговування для цілодобового сервісу;
- раціоналізація трудових операцій, в тому числі скорочення часу, що потрібний для відкриття депозитного рахунку;
- переміщення відділень у райони зосередження цільової клієнттури зберігачів.

Інтеграція каналів доставки, або стратегія багатоканального банкінгу (англ. multichannel strategy), набуває все більшої популярності у світі. Вона полягає в створенні єдиної бази даних за клієнтами, координації взаємодії з клієнтом за дистанційними та традиційним каналами, розподілі доходів і витрат на утримання каналів. Така інтеграція дозволяє подолати проблему несумісності зниження витрат на обслуговування клієнта з прагненням його до безпеки і прямого контакту з банкіром. Клієнт мігрує між різними каналами, але не втрачає зв'язку з банком, а працівник фронт-офісу може завжди відслідкувати історію контактів з даними клієнтом, надані йому пропозиції та відмови або придбані продукти (додаток Р).

В результаті банк не відштовхує клієнта, примушуючи його переходити на дешеві канали (дистанційний банкінг), а пропонує йому всі можливі альтернативи «букетом». В результаті один канал може залучати клієнта (агент, контакт-центр, теле-банкінг), а інший - продає продукт (відділення), третій - супроводжує використання продукту (банкомат, контакт-центр), але при цьому не погіршують свою прибутковість (додаток С). Ми вважаємо, що банки можуть таким чином успішно розвивати інтегрованої продажі депозитних продуктів клієнтам, уникаючи конфлікту каналів (нездорового змагання за залучення коштів клієнта, якщо центри прибутку закріплені за відділеннями та головним офісом).

Зазначені канали доставки частково виконують функції каналів комунікації з клієнтами. Наприклад, банкомат є не лише точкою продаж

(самообслуговування), але й постачальником інформації про нові умови депозитів що вкрай важливе для переконання клієнта у надійному стані банку.

Інтерактивне телебачення дозволяє консультуватися з експертами щодо вибору варіанту депозитного продукту (рис. 3.7).

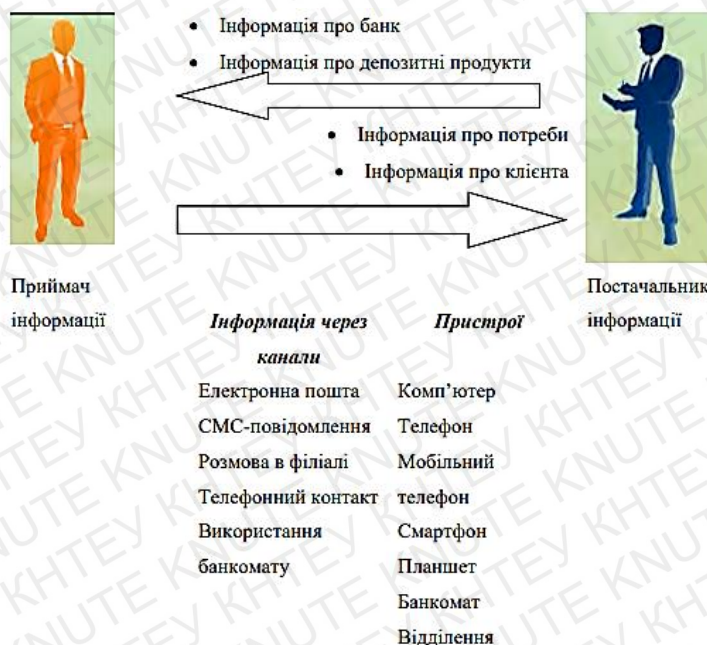


Рис.3.7. Комунікація з клієнтами у просуванні депозитних продуктів*

*Примітка: розроблено автором

Іншими каналами комунікації, які розкривають клієнтам характеристики депозитних продуктів, є традиційна та електронна пошта, телефонні опитування клієнтів, розповсюдження інформації через рекламу та реферальних осіб (партнерські програми).

Розвиток мережі агентів банків для залучення коштів клієнтів на депозити не є новим явищем, але заслуговує уваги у продажу стандартних продуктів, зокрема, в рамках альянсів з страховими компаніями (агентами). В усіх каналах доставки необхідною умовою успіху є правильно побудована система мотивації та навчання працівників фронт-офісу та їх керівників.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що наслідками не виправданого скорочення регіональної мережі банку може бути втрата його конкурентних переваг на ринку банківських послуг, зменшення клієнтської бази та, як наслідок, зменшення прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження є підставою для таких висновків:

1. Розуміння змісту поняття "філія банку" є усталеним, існуючі на сьогодні трактування суттєво не відрізняються. Відповідно до Закону України "Про банки і банківську діяльність" "філія - це відокремлений структурний підрозділ банку, що не має статусу юридичної особи і здійснює банківську діяльність від імені банку". Філіальну мережу банків досить часто ототожнюють з регіональною мережею та розглядають як сукупність філій, відділень та представництв, що можуть бути розташовані як в певній країні, так і за її межами, і нами встановлено, що саме філії відіграють першочергову роль у формуванні територіально розгалуженої мережі банку, оскільки вони дозволяють не лише оперативно надавати майже повний комплекс банківських послуг, але й виступають основою для подальшого розширення присутності банку в регіонах.

2. Розширення мережі філій банку забезпечує зростання масштабів і диверсифікацію діяльності, в першу чергу, за рахунок активних операцій та продажу роздрібних послуг. В той же час, розширення масштабів діяльності банків за рахунок мережі філій має і недоліки, пов'язані із складністю управління та контролю, збільшення ризиків, уповільнення руху коштів, додаткові витрати на утримання мережі філій, неузгодженість роботи філій банку та прийняття неефективних рішень, відсутність або недостатність стимулів у працівників філій, утримання нерентабельних філій за рахунок ефективно працюючих.

3. Прийняття остаточного рішення про те, чи відкривати нову філію, чи починати процес поглинання малих банків, залишається за ключовими гравцями банківського сектору, тобто великими банками. У даному дослідженні ми чітко визначили пріоритети можливої поведінки банків на ринку за умови мінімізації витрат і підвищення їхньої конкурентоспроможності.

4. Формування стратегії розвитку мережі філій банками України повинно базуватися на використанні світового досвіду та врахуванні національних особливостей функціонування регіональних банківських мереж. Аналіз

сучасного стану мережі філій банків України показав, що для неї характерна значна регіональна диференціація, викликана дією низки факторів, серед яких головними є інвестиційна привабливість регіонів України та стабільність розвитку конкретного регіону. Враховуючи динамічність процесу регіональної експансії банків, було визначено, що територіальна диференціація банківської системи в майбутньому буде поширюватися, в першу чергу, за рахунок розширення мережі великих та середніх банків. Для групи найбільших банків першочерговими задачами регіональної політики стане оптимізація і вдосконалення внутрішньої структури мережі та збільшення обсягу послуг, що надаються територіальними підрозділами.

5. Протягом 2017 року банки продовжували згортати мережі. У порівнянні з жовтнем 2016 року, на 1 жовтня 2017 року кількість робочих відділень скоротилася на більш ніж 1 000. Активніше за інших, за традицією, свої відділення закривали Ощадбанк та ПриватБанк - на них сумарно припадає 576 закритих точок. Кількість філій фінустанов найбільш скоротилося в Києві — на 63 відділення і в Дніпропетровській області — на 57 відділень. У 2018 році очікується закриття ще частини банків і скорочення банківських мереж. Більшість великих гравців з державними та іноземними власниками і далі будуть заміщати неефективні підрозділи інтернет-банкінгом.

6. Причинами закриття банківських відділень є: "банкопад" у 2014–2017 рр.; орієнтація банків на економію від відсоткових витрат за депозитами до звільнення персоналу і скорочення операційних витрат; скорочення старих точок для того, щоб відкривати нові сучасні пункти або розвивати інтернет-банкінг. Як результат, державні банки стали лідерами за кількістю закритих відділень.

7. Ощадбанк залишається лідером за кількістю підрозділів з 3205 відділеннями, а ПриватБанк займає друге місце, маючи 2243 відділення. За 2017 рік Ощадбанк закрив 443 відділення, тоді як ПриватБанк відкрив 1. Великі мережі підрозділів також мають Райффайзен Банк Аваль - 503 відділення і Укрсиббанк - 325 відділень.

8. Територіальну нерівномірність розміщення банків в Україні певною мірою згладжує розвиток мережі філій. Найбільша їх кількість розташована в Києві та Київській області, Донецькій і Дніпропетровській областях; у 4 областях (Волинській, Рівненській, Тернопільській, Чернівецькій) — найменша кількість філій. Проведені нами дослідження свідчать про нерівномірність розподілу банків по областях. Продовжується тенденція щодо скорочення власної мережі банків. Також продовжується тенденція щодо концентрації банківських установ у 4-5 регіонах, з основним центром у м. Києві, який також залишається найбільш забезпеченим банківськими установами.

9. В Стратегії розвитку фінансового сектора України одним із напрямків визначено розвиток розгалуженої структури філій фінансово-кредитних установ, яка б забезпечувала доступ до банківських послуг населення у всіх регіонах. З огляду на це, важливим завданням постає, по-перше, вибір адміністративно-територіальних одиниць, які мають достатній потенціал для функціонування структурних департаментів банку та забезпечать їх адекватну економічну ефективність. По-друге, при прийнятті рішення про розширення діяльності банку у певному регіоні важливим є вибір формату каналу збуту.

10. Доведено, що приймати рішення стосовно стратегії розвитку мережі банківських філій та відділень необхідно на основі ряду факторів, які характеризують стан розвитку адміністративно-територіальних районів та населених пунктів. Важливим серед них є рівень розвитку сучасних інформаційних технологій та їх проникнення у життєдіяльність населення, від чого залежить рівень сприйняття потенційними клієнтами банку центрів самообслуговування.

11. Нині НБУ проявляє зацікавленість до побудови ефективних систем ризик-менеджменту в банках, що допоможе підвищити надійність, стабільність банківської системи та зменшити вразливість її від зовнішніх факторів. Це спонукає підвищувати рівень транспарентності діяльності банків як одного з найефективніших методів розвитку здорової конкуренції, підтримки високої дисципліни на ринку банківських послуг, захисту інтересів кредиторів і

вкладників. Внаслідок результативної діяльності ризик-менеджменту значно знижується схильність банку до впливу ризик-факторів як зовнішніх, так і внутрішніх.

12. Нами виділено три основні концепції «філіалу майбутнього»: Концепція 1 - повністю автоматизовані відділення (на базі готових рішень відомих у світі постачальників програмного забезпечення); Концепція 2 - міні-відділення, вбудовані у торговельні супермаркети, приміщення вокзалів тощо, у формі відкритої архітектури; Концепція 3 - відділення у формі Інтернет-кафе з продавцями-консультантами. В Україні слід очікувати комбінованого розвитку продаж продуктів за трьома концепціями.

13. Для забезпечення високого рівня ефективності роботи філіальної мережі необхідно оптимізувати розміри та структуру філій, вдосконалити систему управління збалансувати витрати на розробку та підтримку мережі шляхом впровадження нових технологій обслуговування клієнтів, розширення послуг мобільних та Інтернет-банкінгу, що дозволить скоротити витрати та збільшити швидкість надання банківських послуг, що є значною конкурентною перевагою на сучасному етапі розвитку фінансового ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківське регулювання та нагляд Збірник законодавчих та нормативно-правових актів Національного банку України з питань банківського регулювання та нагляду [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=54445>
2. Беленький П.Ю. Конкурентність на транскордонних ринках : навч. посіб. / Беленький П.Ю., Мікула Н.А., Матвеев Є.Е. — Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2005. – 214 с.
3. Василенко, В. О. Теорія і практика управлінських рішень [Текст] : навчальний посібник / В. О. Василенко. – К.: ЦНЛ, 2002. – 420 с. – ISBN 966-8253-02-7.
4. Возняк В.Ю. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи в Україні / В.Ю. Возняк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfor.com>
5. В Україні зменшується кількість банківських відділень [Електронний ресурс] // Коммерсантъ-Украина. – Режим доступу: <http://ua.racurs.ua>
6. Гасій О.В. Регіональна банківська система та механізм її функціонування: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.08 / О.В. Гасій. – Чернігів, 2016. – 21с.
7. Герасимчук З. В. Проблеми територіальної організації банківської системи України / З. В. Герасимчук, Н. І. Корецька // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник тез доповідей XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (30–31 жовтня 2008 р.): у 2-х т. / ДВНЗ “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2008. – Т. 1. – С. 111–113.
8. Гладких, Д.М. Оцінка ефективності безбалансових відділень банку та методи її визначення / Д.М. Гладких // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук, праць - Суми: УАБС НБУ, 2003,- Т. 7,- С. 97-103.

9. Гладких Д. Практичні аспекти аналізу діяльності банківських відділень / Д. Гладких // Вісник НБУ. – 2013. – № 8. – С. 39-43
10. Грановська І.В. Особливості становлення та розвитку банківської системи в Україні / І.В. Грановська // Економічний вісник університету: збірник наукових праць. – 2011. – № 11. – № 17 (2).
11. Діденко О. М. Розвиток філіальної мережі банку в контексті узгодження інтересів держави та банків / О. М. Діденко // The genesis of genius. – 2015. – № 1. – С. 69-71
12. Довгань Ж. М. Фактори впливу розгалуженості філіальної мережі банків на фінансову стійкість банківської системи [Електронний ресурс] / Ж. М. Довгань // VII Міжнародна науково-практична конференція «Спецпроект: аналіз наукових досліджень» (30-31 травня 2011 р.). – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20110531/ek8_dovgan.htm
13. Другов О. О. Політика регіонального розвитку банківської системи України / О. О. Другов [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.lib.uabs.edu.ua/content/view/142/10142>.
14. Каламбет С. В. Причини і цілі створення філіальної мережі комерційного банку / С. В. Каламбет, Д. О. Дил // Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ, 2018. – Вип.66. – С. 22–27
15. Карчева Г. Т. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України / Г. Т. Карчева; НАН України; Ін-т екон. і прогноз. – К., 2012. – 520 с.
16. Карчева І. Я. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України в контексті концепції банк 3.0 [Електронний ресурс] / І. Я. Карчева // Фінансовий простір. – 2015. – № 3 (19). – С. 299- 309. – Режим доступу: <http://fp.cibs.ck.ua>
17. Кириченко О. А., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін. К 14 Казначейство банку: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 464 с

18. Кишакевич Б. Ю. Перспективи розвитку регіональних банків в Україні / Б.Ю. Кишакевич // Науковий вісник Ужгородського національного університету. -Випуск 14, частина 1• 2017.
19. Кишакевич Б.Ю. Використання рейтингових моделей в ризик-менеджменті / Б.Ю. Кишакевич // Вісник Львівської державної фінансової академії. – 2009. – № 16. – С. 160–168.
20. Клімова О.І. Регіональні банківські системи та регіональний економічний розвиток: сутність і взаємозв'язок / О.І. Клімова // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2013. – № 5(24). – С. 71–77.
21. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734с.
22. Конституція України від 28.06.1996 № 254 к/96 ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр>.
23. Копилук О. І. Цільові орієнтири регіональної політики банківської системи та інструментарій забезпечення її розвитку / О. І. Копилук // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – Вип. 2. – С. 120–126.
24. Кравченко Н. Г. Правові засади державного регулювання банківської діяльності: огляд законодавства України http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8047/Kravchenko_Pravovi_zasady.pdf
25. Криклій О. А. Організація фінансових відносин банку з філіями на основі внутрішнього госпрозрахунку / О. А. Криклій, Є. М. Терехов // Вісник СумДУ. Серія „Економіка”. – 2007. – №1. – С. 130 – 135.
26. Криклій О. А. Оцінка ефективності діяльності філій (відділень) комерційного банку [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zavantag.com/docs/483/index-11859-1.html?page=46>
27. Лобозинська С.М., Правове регулювання банківської діяльності в Україні Національний лісотехнічний університет України Науковий вісник, 2006, вип. 16.2 http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2006/16_2/190_Lobodzynska_16_2.pdf

28. Люзняк М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банку на регіональному ринку / Люзняк М. // Вісник Національного Банку України. – 2010. – №1
29. Лютий І. Конкурентоспроможність банків в умовах глобалізації та лібералізації руху капіталу /І. Лютий, О. Юрчук // Вісник Національного Банку України. – 2006 – № 11.
30. Малиновський В. Концептуалізація поняття “регіон” / В. Малиновський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2012. – Вип. 4. – С. 163–170.
31. Малиш Г.А. Моделі оцінки ефективності філійної мережі банку [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/>
32. Мельник М.І. Інвестиційний клімат регіону: теоретичні та прикладні засади дослідження: Монографія / М.І. Мельник. – Львів: ІРД НАН України, 2005. – С. 125–127.
33. Мороз Л. В. Перспективи розвитку онлайн-банкінгу в Україні / Л.В. Мороз // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. - № 22.13. – С. 218-226
34. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www. ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
35. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/SOB_strategy_01-15_11022016.pdf
36. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bank.gov.ua.
37. Показники діяльності банківської системи України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/.../pdbsu_u.html
38. Положення про затвердження Змін до Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів, затверджене постановою Правління НБУ від 26.03.2018 № 27.
39. Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0027500-18>

40. Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів, затверджене постановою Правління НБУ від 08.09.2011 р. № 306.
41. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III // Відомості Верховної Ради України. Редакція від 01.10.2018. - 2018 р.- №5.
42. Про засади державної регіональної політики: законопроект реєстр. № 4069а [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/1646-18.
43. Про затвердження деяких нормативно-правових актів Національного банку України Постанова Правління НБУ 08.09.2011 № 306 <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1203-11/page>
44. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс]: постанова НБУ від 28.08.2001 №368. Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1028.722.47&nobreak=1>.
45. Положення про організацію внутрішнього аудиту в комерційних банках України [Електронний ресурс]: постанова НБУ від 02.08.2018 № 90. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0090500-18>.
46. Про Концепцію державної регіональної політики: Указ Президента України від 25.05.2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001.
47. Про Національний банк України: Закон України від 20 травня 1999 року // Відомості Верховної Ради України - 1999- № 29
48. Про стимулювання розвитку регіонів: закон України від 08.09.2005 № 2850-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/anot/2850-15>.
49. Стельмах В.С. Роль Національного банку України в забезпеченні стабільності національної грошової одиниці // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. праць. – Т. 9. – Суми: ВВП «Мрія – 1» Лтд, 2004.
50. Семенов, Е.В. Адаптация банковских институтов в изменяющейся социально-экономической среде [Текст] / Е.В. Семенов // Проблеми і

- перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.
51. Солдатенко, В. З історії розбудови банківської системи Федеративної Республіки Німеччини [Текст] / В. Солдатенко // Вісник НБУ. – 2004. – №7. – С. 58 – 63.
52. Сологуб, К.С. Проблеми і перспективи впровадження дистанційного банківського обслуговування в Україні [Текст] / К.С. Сологуб // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 8: Збірник наукових праць.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2003.- 364 с.
53. Уніан. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.unian.ua/finance/1229405-nbu-rozdiliv-banki-na-grupi-zapovimi-kriteriyami.html>
54. Фінансова звітність ПАТ «Промінвестбанк». Офіційний сайт АТ «БАНК ФОРВАРД»/[Електронний ресурс]//Режим доступу до матеріалів: <http://www.forward-bank.com/about/recording/2017/>
55. Чернявський І. Б. Методи оцінки ефективності регіональних підрозділів банку з розгалуженою мережею філій: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / І. Б. Чернявський // Научный вестник ДГМА. – 2012. – № 1 (9Е). – С. 365-369. - Режим доступу: <http://www.dgma.donetsk.ua/>
56. Чернявський І. Б. Наслідки скорочення філіальної мережі банків в Україні / І. Б. Чернявський // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XVI Всеукраїнської науково- практичної конференції (24-25 жовтня 2013 р.) : в 2 т. - Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2013. - Т. 2. - С. 138-140
57. Чернявський І. Б. Оптимізація структури багатофіліального банку на основі оцінки розвитку регіонів / І. Б. Чернявський, О. Б. Афанасьєва // The genesis of genius. – 2015. – № 1. – С. 61-68
58. Челомбітько, Т. В. Вдосконалення управління потенціалом розвитку банківського сектора економіки [Текст] / Т. В. Челомбітько // Вісник

- Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Економічна серія.– 2011.– № 935.– С. 131 – 138.
59. Чернявський І. Б. Сучасний стан і перспективи розвитку філіальної мережі банків в Україні / І. Б. Чернявський // Бізнес Інформ. – 2014. – №5 – С. 359-364 Bain & Company - <http://www.bain.com/index.aspx>
 60. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства : [навч. посіб.] / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2008. – 326 с.
 61. Ширінська, Є. Б. Банківська система очима аналітика / Є. Б. Ширінська// Банківські послуги. – 2006. – № 2. – С.8–9.
 62. Як українські банки економлять гроші / Економіка // Громадський портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ztportal.net/>
 63. Яковенко, С. Н. Финансовые инновации в деятельности коммерческих банков: теоретикоэкономические аспекты [Текст] / С. Н. Яковенко, А. А. Тимченко // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2. – С. 53-59.
 64. Яремчук М.Є. Оптимізація мережевої структури банків в Україні у кризовий та посткризовий періоди / М.Є.Яремчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – № 22.2 – С. 275-280.
 65. Veenstra A. D. Is there a future for bank branches? [Electronic source] / A. D. Veenstra // Marketing & Strategy. – 2012. – Access mode : <http://blogs.forrester.com>
 66. Bain & Company - [Електронний ресурс] / Kupiec Paul.– Режим доступу : <http://www.bain.com/index.aspx>
 67. Mer Fem Sumdu - [Електронний ресурс] / http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_23/IGORB_CHERNYAVSKYYThe.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна характеристика банківських структурних одиниць*

Ознака	Представництво	Філія	Відділення
Юридичний статус	Не є юридичною особою.	Не є юридичною особою, має баланс	Не є юридичною особою, не має окремого балансу.
Мета відкриття	Вивчення регіонального ринку банківських послуг і дослідження потенційної можливості виходу банку на нього. Іміджеві функції	Всебічне і якісне обслуговування клієнтів.	Підвищення якості надання послуг і виконання певних специфічних задач.
Строк відкриття	Мінімальні	6 місяців	4-6 тижнів
Вартість відкриття	Мінімальні	50 - 500 тис. дол.	2 - 200 тис. дол.
Термін окупності	-	Хоча б 1 рік	6 місяців
Швидкість надання послуг	-	Зазвичай, висока. Зумовлена ступенем незалежності філії та системи контролю зі сторони центральної контори	Незначна. Зумовлена кількістю ієрархічних сходинок прийняття рішень в банку та його технологічного обладнання.
Спектр послуг	Не проводить роботу пов'язану з наданням банківських послуг	Фактично необмежений. з деяким виключенням	Набагато вужче завдяки значному обмеженню прямого надання послуг, пов'язаних з активними кредитними операціями, операціями з цінними паперами.

*Примітка: розроблено автором за джерелом [4]

Кількість комерційних банків в Україні з 2017р. по 2018 р.*

	Кількість діючих банків	Із них з іноземним капіталом	В т.ч з 100% іноземним капіталом
на 1.01.2017	96	38	17
на 1.02.2017	93	38	17
на 1.03.2017	93	38	17
на 1.04.2017	92	38	17
на 1.05.2017	90	38	17
на 1.06.2017	90	38	17
на 1.07.2017	90	38	17
на 1.08.2017	89	38	17
на 1.09.2017	88	38	17
на 1.10.2017	88	38	17
на 1.11.2017	88	38	18
на 1.12.2017	86	38	18
на 1.01.2018	82	38	18
на 1.02.2018	82	39	18
на 1.03.2018	82	39	18
на 1.04.2018	82	39	20
на 1.05.2018	82	39	20

*Примітка: розроблено автором за джерелом [35]

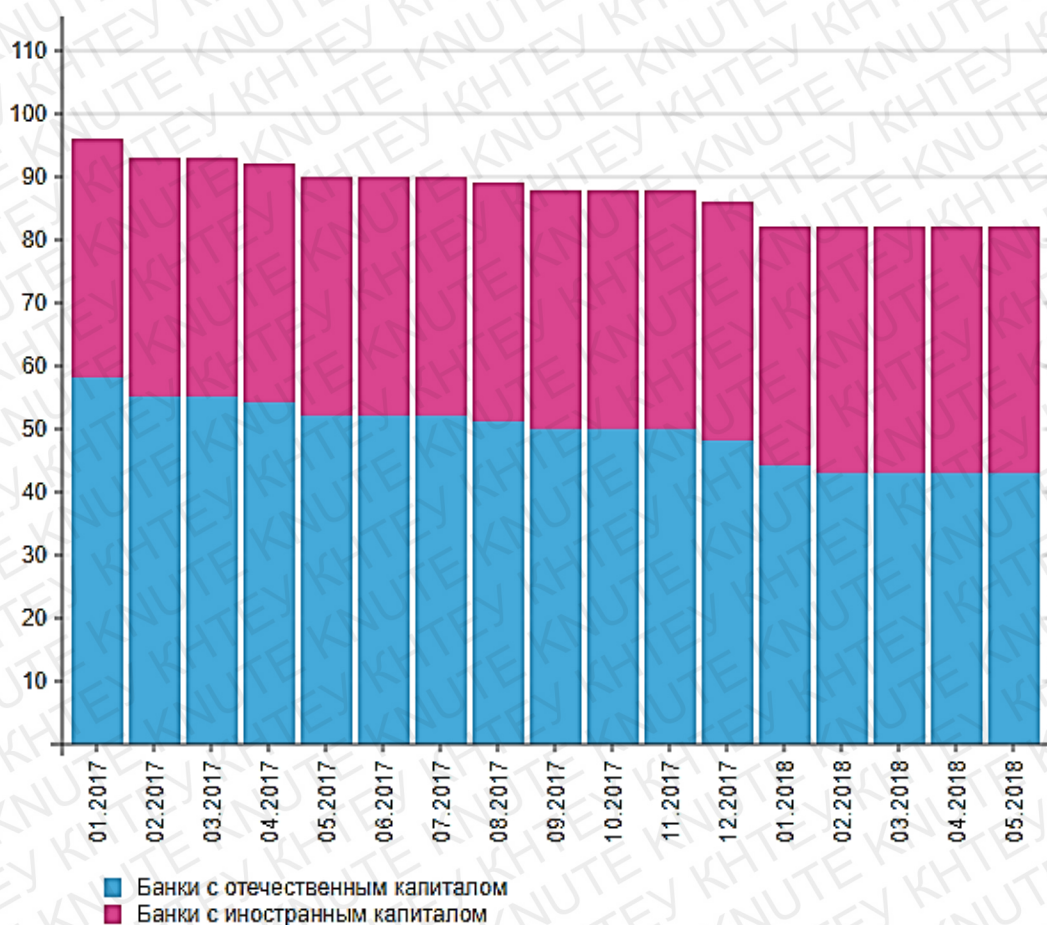


Рис.2.1. Динаміка змін кількості банків за 2017-2018рр*

*Примітка: розроблено автором за джерелом [35]

**Рейтинг банків України за кількістю відділень
за станом на 1.01.2018р.***

Рейтинг	Назва банку	Кількість відділень	Рейтинг	Назва банку	Кількість відділень
1.	АТ «Ощадбанк»	3205	11.	ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	153
2.	ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»	2243	12.	ПАТ «СБЕРБАНК»	118
3.	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	503	13.	АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»	104
4.	АТ «УкрСиббанк»	325	14.	АБ «Південний»	104
5.	АБ «УКРГАЗБАНК»	243	15.	ПАТ «КРЕДОБАНК»	101
6.	ПАТ «УКРСОЦБАНК»	231	16.	АТ «ОТП БАНК»	85
7.	ПАТ «А - БАНК»	211	17.	ПАТ «Полтава-банк»	85
8.	ПАТ «АЛЬФАБАНК»	187	18.	ПАТ «Ідея Банк»	82
9.	ПАТ «ПУМБ»	165	19.	АТ «ТАСКОМБАНК»	79
10.	ПАТ «МЕГАБАНК»	162	20.	АТ «Укрексімбанк»	65

*Примітка: розроблено автором за джерелом [35]

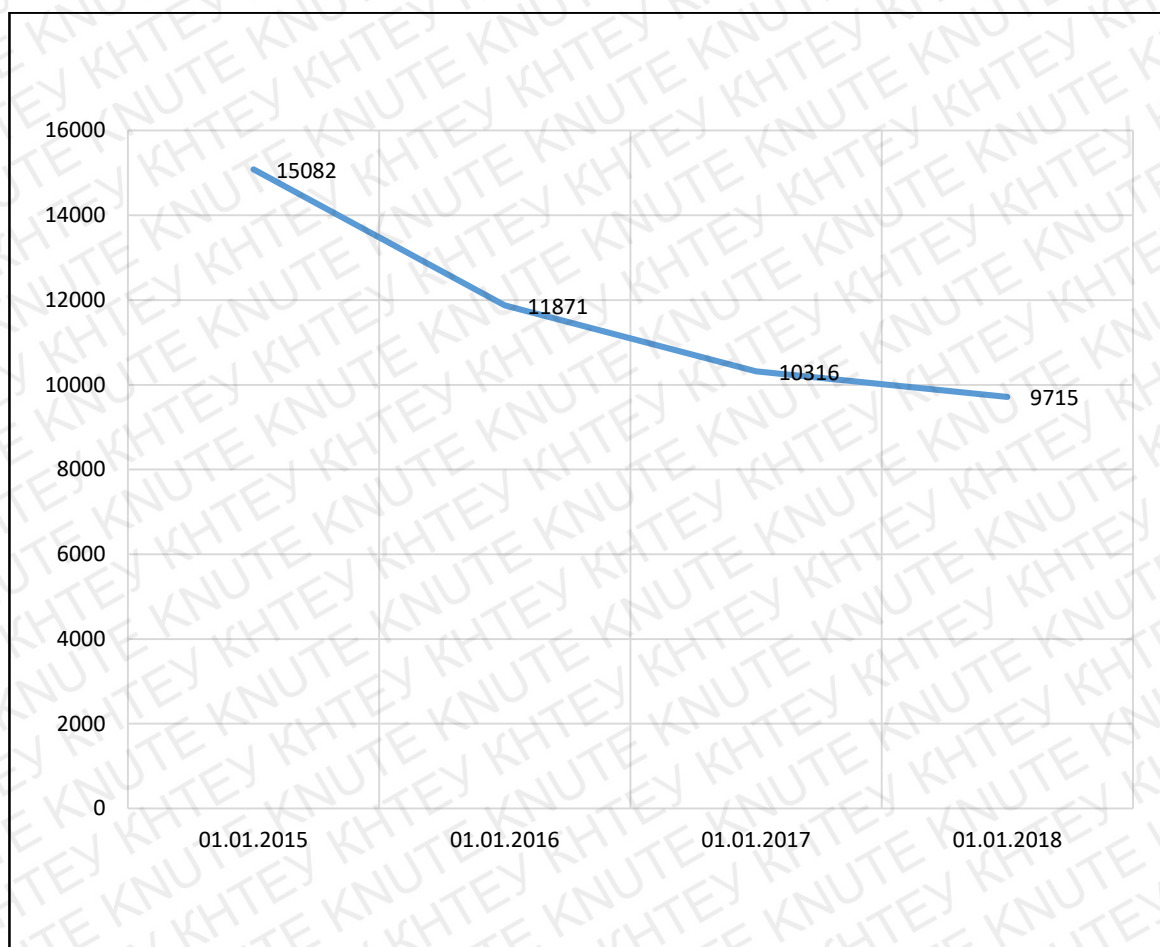


Рис. 2.3. Динаміка скорочення відділень за 3 роки*

*Примітка: розроблено автором за джерелом [35]

**Динаміка скорочення відділень банків України
протягом 2016-2017 рр.***

Банк	01.10. 2016	01.01. 2017	01.04. 2017	01.07. 2017	01.10. 2017	Зміна за рік
Ощадбанк	3798	3648	3528	3382	3307	491
ПриватБанк	2329	2240	2247	2247	2244	85
УкрСиббанк	407	378	371	357	338	69
Райффайзен Банк Аваль	551	510	510	510	502	49
Правекс-Банк	99	97	62	62	52	47
Сбербанк	149	137	132	124	121	28
ВТБ	54	32	32	32	31	23
Айбокс Банк	60	58	48	50	40	20
Укрсоцбанк	261	263	262	258	245	16
Мегабанк	182	182	173	166	166	16
Універсалбанк	40	40	26	26	26	14
ПроКредит	24	23	16	15	11	13
Креді Агриколь	164	156	156	157	153	11
Кредобанк	109	109	107	105	102	7
Регіон-Банк	15	15	14	12	8	7
Укрексімбанк	87	83	82	82	81	6
Південний	113	113	107	108	109	4
ВіЕс Банк	38	38	38	35	35	3
Акордбанк	60	60	58	57	57	3
Львів	24	24	24	23	22	2
БТА Банк	4	4	4	2	2	2
Метабанк	41	45	40	39	39	2
Апекс-Банк	14	13	12	12	12	2
Промінвестбанк	57	57	57	57	56	1
Полтава-Банк	86	86	85	85	85	1
Асвіо Банк	13	13	13	12	12	1
Експрес-Банк	89	88	89	90	88	1
ПФБ	3	3	3	3	2	1
Восток	32	33	33	31	31	1

Примітки:

* банки розташовані за кількістю закритих відділень за рік - від більшого до меншого

** розроблено автором за джерелом [35]

**Динаміка скорочення відділень банків України
протягом 2016-2017 рр.***

Банк	01.10. 2016	01.01. 2017	01.04. 2017	01.07. 2017	01.10. 2017	Зміна за рік
Альфа-Банк	104	103	107	189	189	85
Кредит Оптима	1	2	19	34	35	34
Укрбудінвестбанк	11	15	19	23	30	19
Акцент-Банк	190	194	200	201	204	14
КІБ	14	24	22	22	27	13
Укргазбанк	228	231	232	236	241	13
Таскомбанк	66	72	74	76	78	12
Банк Альянс	0	2	4	4	8	8
Радабанк	13	13	13	13	20	7
Банк Інвестицій та Заощаджень	21	21	21	26	28	7
ПУМБ	157	159	160	161	163	6
Комінвестбанк	38	39	39	43	43	5
Глобус	27	27	27	27	30	3
Кристалбанк	18	21	21	21	21	3
Марфін	40	40	42	42	42	2
Банк Богуслав	10	11	12	12	12	2
Банк Січ	55	60	62	63	57	2
Полікомбанк	25	27	28	26	26	1
Український Капітал	11	13	12	12	12	1
Юнекс Банк	22	22	22	22	23	1
Земельний капітал	5	6	5	5	6	1
Піреус	16	17	17	17	17	1
ОТП	83	84	84	83	84	1
Центр	3	4	4	4	4	1
ДІВІ	3	3	3	3	4	1
Альтбанк	1	1	1	1	1	0
Банк Фамільний	3	3	3	3	3	0
ОКСІ	6	6	6	6	6	0
Індустріалбанк	33	33	33	33	33	0
Банк Грант	18	18	18	18	18	0
Ідея Банк	82	82	82	82	82	0
Аркада	9	9	9	9	9	0
Місто Банк	6	6	6	6	6	0
Кредит Дніпро	42	42	42	42	42	0
Кліринговий Дім	4	4	4	4	4	0

Продовження дод. Ж

Банк	01.10. 2016	01.01. 2017	01.04. 2017	01.07. 2017	01.10. 2017	Зміна за рік
ІНГ	0	0	0	0	0	0
Сіті	0	0	0	0	0	0
Траст-Капітал	1	1	1	1	1	0
Банк реконструкції та розвитку	0	0	0	0	0	0
БМ Банк	17	17	17	17	17	0
Банк Форвард	20	20	20	20	20	0
Кредит Європа	1	1	1	1	1	0
Кредитвест	1	1	1	1	1	0
Мотор-Банк	3	3	3	3	3	0
АП Банк	0	0	0	0	0	0
Банк 3/4	5	5	5	5	5	0
Європромбанк	2	2	2	2	2	0
Вернум	5	4	6	5	5	0
Дойче Банк	0	0	0	0	0	0
СЕБ Корпоративный	0	0	0	0	0	0
Альпарі	0	0	0	0	0	0
Авангард	0	0	0	0	0	0
Розрахунковий Центр	0	0	0	0	0	0
Банк Портал	0	0	0	0	0	0

Примітки:

*банки розташовані за кількістю відкритих відділень за рік - від більшого до меншого. Також в таблиці вказані банки, що не змінили кількість відділень за рік

**Примітка: розроблено автором за джерелом [35]

ТОП 10 банків щодо скорочення присутності в регіонах*

№ п/п	Назва банку	Кількість закритих відділень
1	ОЩАДБАНК	341
2	ПРАВЕКС - БАНК	45
3	УКРСИББАНК	40
4	УКРСОЦБАНК	18
5	АЙБОКС БАНК	18
6	МЕГАБАНК	16
7	СБЕРБАНК	16
8	УНИВЕРСАЛ БАНК	14
9	ПРОКРЕДИТ БАНК	12
10	РАЙФФАЗЕН БАНК АВАЛЬ	8

*Примітка: розроблено автором за джерелом [35]



Рис. 2.4. Географія закриття відділень банків в Україні*

*Примітка: розроблено автором за джерелом [35]

Наслідки скорочення регіональної мережі банків з розгалуженою мережею філій*

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Для банків	
- зменшення адміністративних витрат та інших витрат на утримання структурних підрозділів - збільшення прибутковості банку - залучення нових клієнтів до банку з впровадженням нових технологій (обслуговування дистанційне) - набагато легше контролювати банківські операції всієї банківської мережі - можливість розширення спектру банківських послуг - скорочення часу обслуговування - можливість обслуговувати більше клієнтів - позиціонування банку як сучасної фінансової установи - спрощення внутрішнього контролю за банківськими операціями	- втрачання існуючих та потенційних клієнтів банку - складність переведення всіх клієнтів на дистанційне обслуговування - додаткові витрати, пов'язані із встановленням банкоматів та платіжних терміналів - зниження загального рівня довіри до банку з боку клієнтів, ймовірність виникнення панічних настроїв у окремих категорій населення
Для клієнтів	
- зручне обслуговування, засноване на використанні онлайнових послуг - дешевші кредити та інші банківські послуги - легкість доступу до ряду банківських послуг, а також можливість керування власними банківськими рахунками в будь-який час та незалежно від географічного розташування - скорочення часу на отримання банківських послуг	- відсутність можливості «живого» спілкування з працівником банку - відсутність необхідних засобів для використання технологій дистанційного обслуговування - необхідність розвитку певних вмінь та навичок для користування сучасними комунікаційними засобами
Для працівників банку	
- перепідготовка працівників банку для підтримки віддаленого обслуговування клієнтів (call-центри тощо) - необхідність обслуговувати менше клієнтів - спрощення документообігу	- скорочення або звільнення працівників внаслідок закриття структурних підрозділів банків

*Примітка: розроблено автором за джерелом [5]

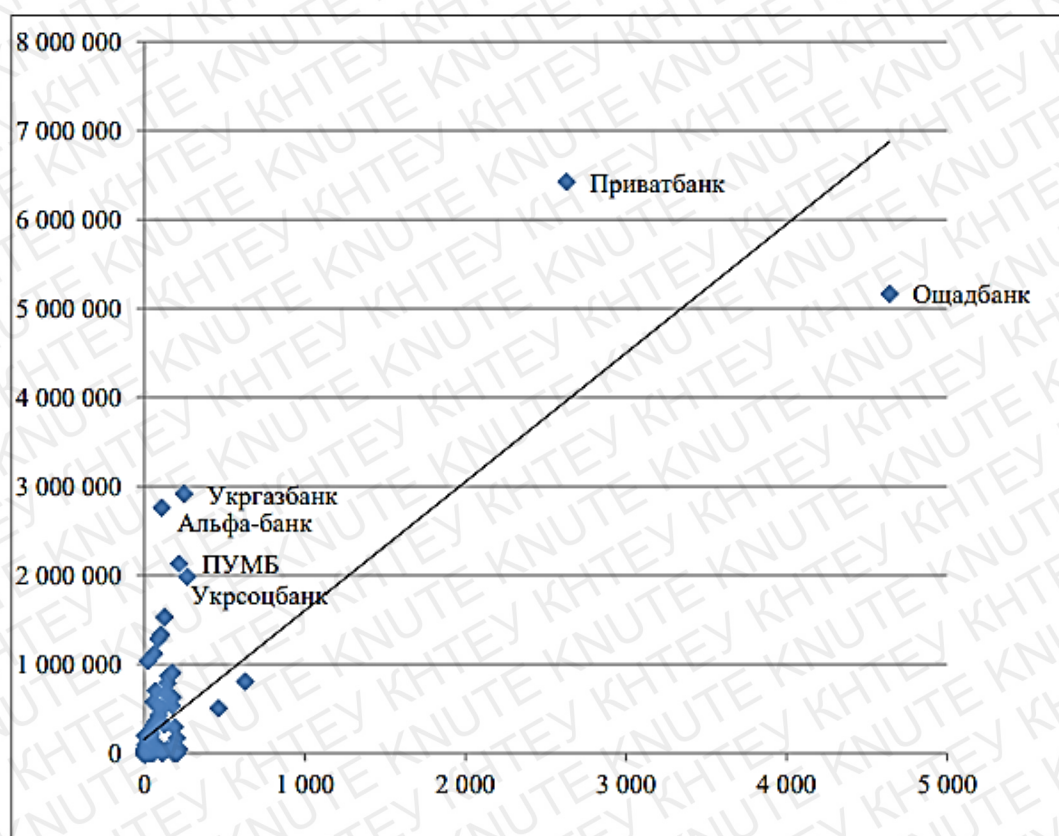


Рис. 3.2. Кореляція між кількістю відділень та сумами залучення коштів фізичних осіб*

*Примітка: розроблено автором за джерелом: [36]

Моделі інтеграції каналів доставки в українських банках*

Модель інтеграції	Кількість банків	Ефективність у просуванні депозитних продуктів	Причини
Навколо відділень	115	Висока	Особисті стосунки, фізична присутність
Навколо інтернет-банкінгу	2	Помірна	Невеликі суми вкладень, безлюдні контакти
Мереж банку та партнерських компаній	2	Помірна	Мотивація та кваліфікація персоналу
Навколо агентів та відділень	5	Помірна	Низька кваліфікація агентів

*Примітка: розроблено автором за джерелом [31]

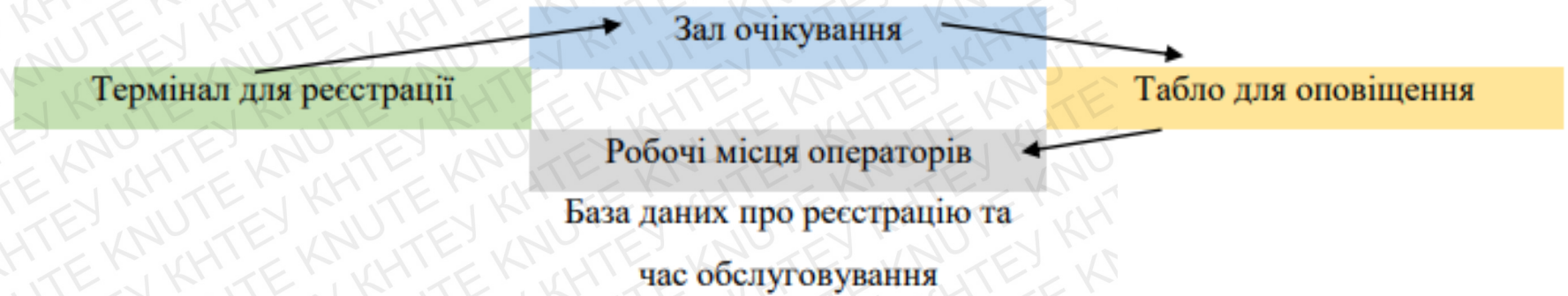


Рис. 3.3. Дизайн управління чергою відвідувачів*

*Примітка: розроблено автором за джерелом [13]

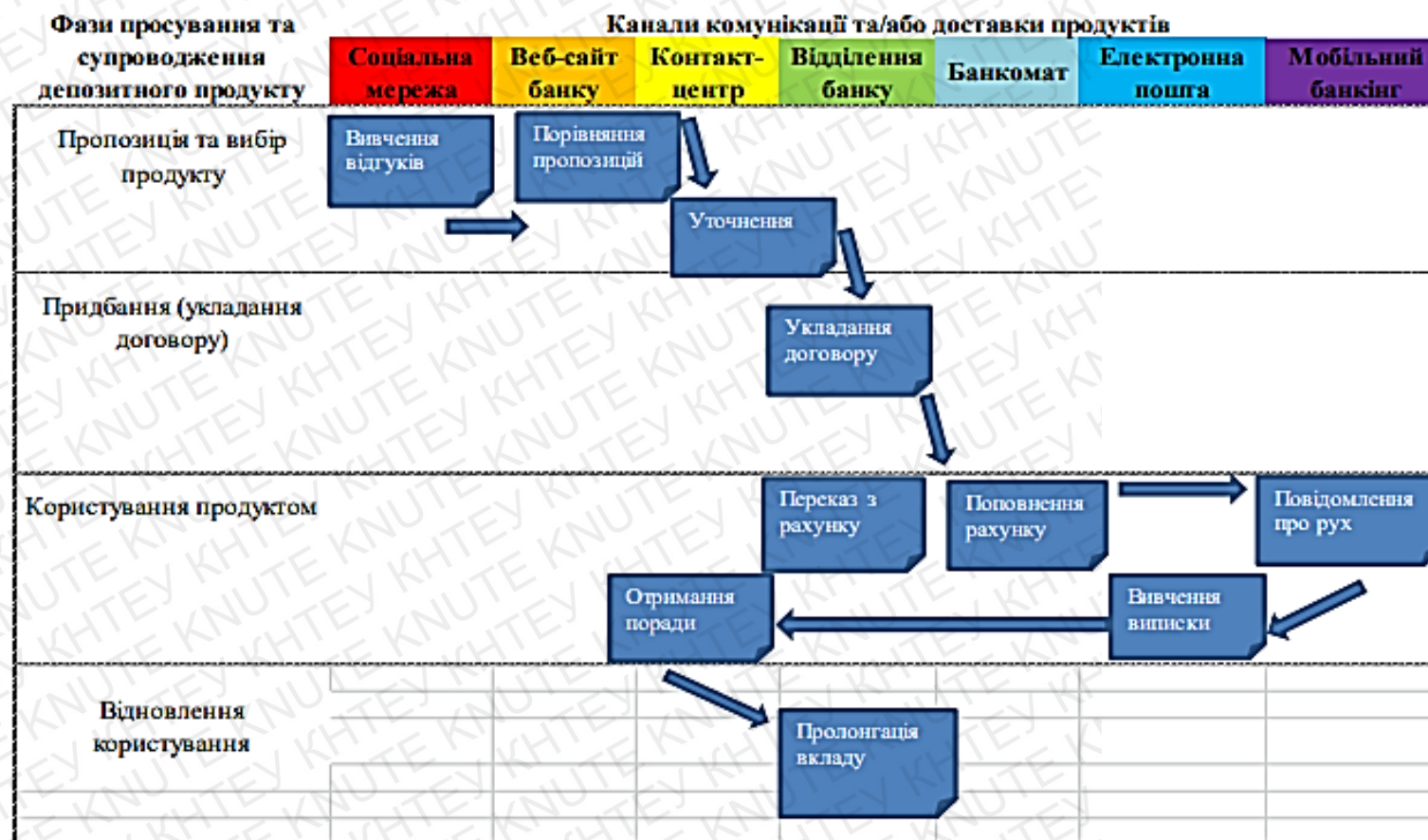


Рис. 3.5. Принципова схема поведінки вкладника в умовах інтегрованої системи каналів доставки і комунікації*

*Примітка: розроблено автором за джерелом [13]

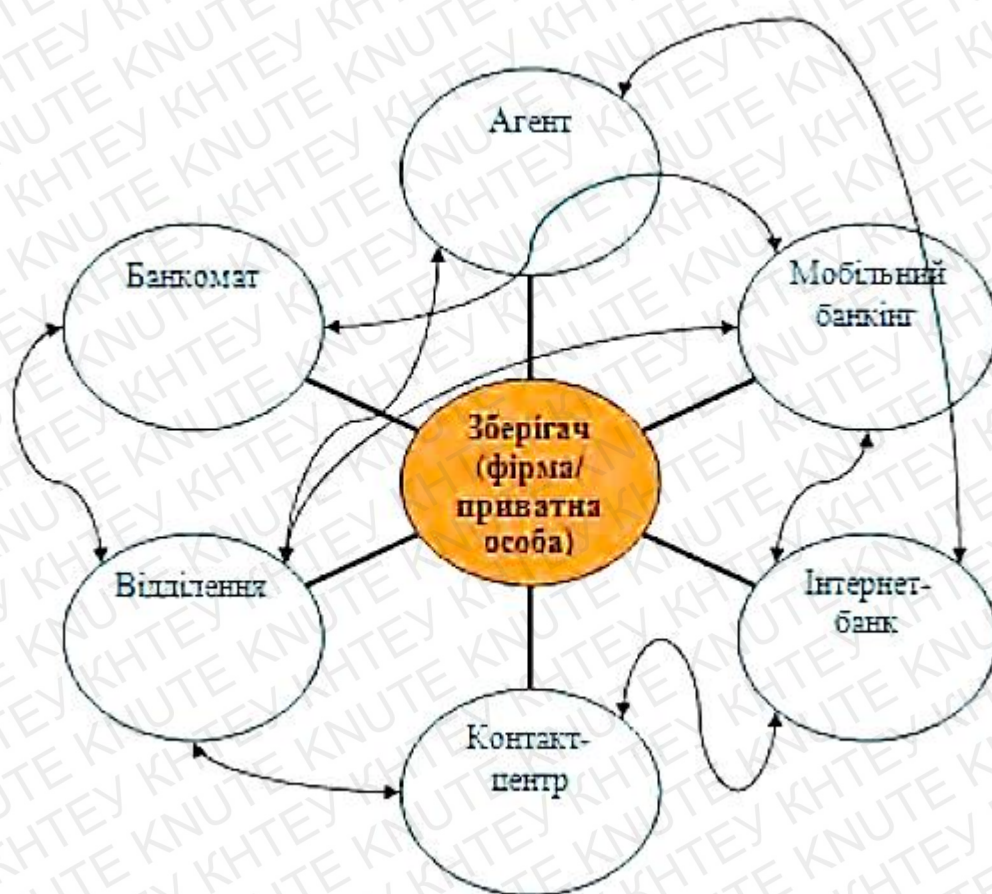


Рис. 3.6. Інтегрована канали доставки продуктів у сучасному банку*

*Примітка: розроблено автором за джерелом [16]