

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління регіональною мережею банку

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Гуця Станіслава
Олеговича

Науковий керівник
д-р екон. наук,
доцент

Савлук Сергій
Михайлович

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2020

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ БАНКУ	5
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ БАНКУ	13
2.1 Інструментарій управління регіональною мережею банку	13
2.2 Аналіз регіональної мережі банку АТ «Альфа-банк»	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ БАНКУ	32
3.1 Впровадження світового досвіду в управління регіональною мережею банку	32
3.2 Пропозиції щодо покращення управління регіональною мережею банку	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність дослідження. Для банків фактор структурної досконалості регіональної мережі значною мірою визначає їх конкурентоспроможність на фінансовому ринку України. Зважаючи на вагомість розгалуженої системи банків, кількість відділень відіграє важливу роль але, водночас, змінюється формат діяльності банків в регіонах. Тому задача побудови оптимальної географічної та ієрархічної структури територіальних підрозділів є однією з головних у менеджменті банку. Особливо це важливо в епоху цифрових перетворень банківської діяльності, коли змінюється роль каналів обслуговування клієнтів. Таким чином, з'являється необхідність розробки наукового обґрунтування розвитку регіональної мережі банку, що і визначає актуальність теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначальний вклад у розвиток теорії управління мережею банку здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Г.Л. Азоєв, Л.В. Балабанов, П.Ю. Беленький, Т.І. Гончарук, М.О. Єрмолов, Ю.Б. Іванов, Л.М. Качаліна. Ґрунтовні наукові результати, які дозволили досягти чіткого осмислення теоретико-методологічних засад процесу управління конкурентоспроможністю банківської системи та банку, частиною якої є і регіональна мережа, висвітлені у роботах Т.Д. Гірченко, О.А. Кириченка, С.М. Козьменка, О.М. Колодізева, Ю.І. Коробова, О.А. Криклій, І.О. Лютого, А.А. Мещерякова, І.В. Сала, Ф.І. Шпиґа.

Метою дослідження є дослідження механізму управління регіональною мережею банку та розробка і обґрунтування пропозицій щодо його удосконалення.

Об'єктом дослідження є регіональна мережа банку.

Предметом дослідження є система фінансових відносин, зумовлених механізмами регулювання та оптимізації управління регіональною мережею банку.

Методи дослідження. Наступні методи наукового дослідження були

використані при написанні роботи: при дослідженні сутності управління регіональною мережею банку застосовані методи узагальнення та порівняння. Для характеристики статистичних даних був використаний емпіричний метод та метод опису. При побудові таблиць, графіків та їх аналізу були використані методи статистичного зведення, групування, графічного зображення і аналізу.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, Постанови, Інструкції Національного банку України та інші нормативно-правові акти, наукові праці вчених-економістів, підручники, навчальні посібники з аналізу банківської діяльності та фінансового менеджменту банку, періодичні видання, статистичні дані Національного банку України, а також інформація АТ «Альфа- Банк».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці окремих напрямів удосконалення методичних положень щодо покращення управління регіональною мережею банку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані під час дослідження наукові результати можуть стати основою для удосконалення управління регіональною мережею банку.

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

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Гуць С. Теоретичні засади управління регіональною мережею банку. *Бізнес-процеси у кредитно-фінансових установах*: зб. наук. ст. студ. денної та заочної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. Київ: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2020. 426 с.

Обсяг та структура роботи. Робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 50 сторінок. В роботі представлено 10 таблиць, 3 рисунки, 2 додатки та використано 33 наукових джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ БАНКУ

Функціональне наповнення та розташування територіальних підрозділів в мережі банку є найбільш впливовими при управлінні регіональною мережею, оскільки саме від їх роботи залежить якість обслуговування клієнтів та отримання результатів самим банком.

Потрібно виділити, що трактування змісту поняття «філія банку» є сталим, існуючі на сьогодні трактування суттєво не змінились. Переважна більшість фахівців визначають філію банку як окремий підрозділ банку, що виконує всі або деякі функції банку (банківські операції та послуги) та має особистий баланс, але не є юридичною особою. Філія укладає угоди та веде іншу господарську діяльність від імені банку.

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 [1].

Необхідно зауважити, що, на відміну від вітчизняного підходу до визначення ролі та значення філії як структурного підрозділу банку, в більшості країн Європи та Сполучених Штатах Америки філія банку є юридично незалежною і відрізняється від філій, що створюються в Україні.

За кордоном, філія – це філіальний банк (affiliated bank), тобто банк, усі акції якого було придбано банківською холдинговою компанією (bank holding company), яка створюється з метою володіння акціями одного або кількох банків [2].

В Україні ж, філії банку діють від імені банку на підставі положення про філію. Вони виконують банківські та інші операції, передбачені цим положенням, на підставі дозволу, наданого банком, у межах отриманих банком банківської ліцензії та письмового дозволу, за винятком операцій, для

проведення та обліку яких у них немає належних умов (або яких філії не мають права здійснювати згідно з вимогами чинного законодавства України. Зокрема, їм забороняється відкривати рахунки банкам та в банках, у тому числі укладати кореспондентські відносини [1].

Крім того, у вітчизняному законодавстві є поняття відділення банку.

Відділення банку – це установа банку, що створюється на балансі головного банку або його філій у межах однієї області і може здійснювати банківські операції тільки за дозволом, наданим головним банком.

Формування регіональної мережі здійснюється для досягнення банком певних цілей:

- ✓ збільшення обсягу продажу банківських послуг;
- ✓ збільшення клієнтської бази банку;
- ✓ нарощування своєї присутності на даному регіональному ринку та охоплення відповідної частки ринку;
- ✓ банківське обслуговування своїх клієнтів у даному регіоні.

Проте у будь-якому випадку створення регіональної мережі банку є ланкою організаційного процесу, а тому підкоряється закономірностям розвитку організаційної структури управління банком.

Коли банк діє з великим географічним охопленням, то в основу його організації може бути покладений принцип регіональної організаційної структури, що припускає побудову діяльності через мережу відділень, що пропонують послуги в різних регіонах.

Розглянемо формування регіональної мережі банку на прикладі підрозділу, який безпосередньо цим займається.

Формою підрозділу, що забезпечує управління філіями є постійний штатний структурний підрозділ, вони можуть мати різні назви, наприклад, Департамент управління філіальною мережею, Департамент регіонального розвитку чи Департамент регіональної мережі. Створення такого підрозділу дозволяє тримати роботу філій під постійним контролем, цілеспрямовано передавати необхідну інформацію, створювати відповідні банки даних. [4]

Основним призначенням такого підрозділу є інтеграція роботи всіх підрозділів банку в вирішенні задач ефективного функціонування і розвитку регіональних підрозділів. Ця роль припускає здійснення трьох функцій — аналітичної, організаційної і контрольної, які б виконувалися природно, за допомогою фахівців основних підрозділів банку.

Аналітична функція полягає в:

- постійному вивченні положення філій на ринку, якості і кількості послуг, що надаються ними, економічної ефективності їх діяльності;
- виявленні проблем у роботі філій і причин, що породжують труднощі;
- прогнозуванні змін на ринках з урахуванням українських та світових тенденцій і інформації про партнерів банку;
- формуванні рекомендацій для окремих (або всіх) філій банку, затверджених (за необхідності) керівниками (Правління або Ради) банку.

Організаційна функція полягає в:

- створенні при Департаменті інформаційних баз даних, необхідних для роботи філій, а також даних про діяльність філій, необхідних керівництву банку для оперативного і стратегічного управління регіональним розвитком;
- формуванні та коригуванні механізмів взаємного інформування і прийняття рішень (які потрібно описати в «Положенні про філію банку»);
- створенні та коригуванні типових положень та інструкцій, що містять основні функції, повноваження й обов'язки філій та їх співробітників, на основі яких (разом із Правлінням) розроблялися б і затверджувалися документи окремо для кожної філії з урахуванням їх специфіки (територіального положення філії, особливостей кредиторів і позичальників, зрілості керівництва, підготовленості співробітників тощо);
- розробці пропозицій та проектів наказів, розпоряджень, постанов Правління й інших рішень, спрямованих на поліпшення роботи філій й їх координації з головним офісом банку;

- забезпеченні інтеграції й координації зусиль співробітників різних підрозділів банку для рішення найбільш термінових і складних завдань, що постають перед філіями;
- підготовці і проведенні організаційних заходів, що сприяють: обміну думками й інформацією між фахівцями, керівниками банку і філій, а також інформаційних, інструктивних і координаційних нарад, пов'язаних з роботою філій; підготовці методичних й інформаційних матеріалів і т. ін.

Контрольна функція:

- збір інформації про діяльність філій і приведення її до форми, придатної для прийняття рішень;
- перевірка роботи філій з питань, що обговорювалися на засіданнях комітету і засіданнях правління банку;
- вплив на підрозділи банку щодо виконання рекомендацій комітету і рішень Правління, пов'язаних з роботою філій.

Структура підрозділу, яка керує роботою регіональної мережі банку, будується за функціональною ознакою. Структура такого органу має наступний вигляд (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Структура підрозділу управління регіональною мережею банку

**побудовано автором на основі [9]*

Кожне з управлінь здійснює керування та контроль регіональною мережею за своїми чітко визначеними функціями:

- фінансово-економічне управління здійснює контроль за фінансовими показниками регіональних підрозділів, здійснює взаємодію регіональної мережі з фінансово-економічним департаментом Головного банку, реалізує функцію трансферу ресурсів, як між Головним банком і регіональними підрозділами, так і всередині регіональної мережі;
- управління клієнтської політики несе в собі функції реалізації клієнтської політики Головного банку, методології просування послуг банку, комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища регіональної мережі, комунікації підрозділів регіональної мережі з профільними підрозділами Головного банку;
- управління розвитку філіальної мережі, ліцензування та контролю відповідає за підготовку, оформлення, реєстрацію і відкриття регіональних підрозділів по всій регіональній мережі.

Для того щоб обрати стратегію розвитку регіональної мережі банку в контексті його корпоративної стратегії, існує система так званих квадрантів. Залежно від того, у який квадрант потрапили регіони, банку доцільно вибирати відповідну стратегію щодо розвитку філіальної мережі (рис. 1.2).

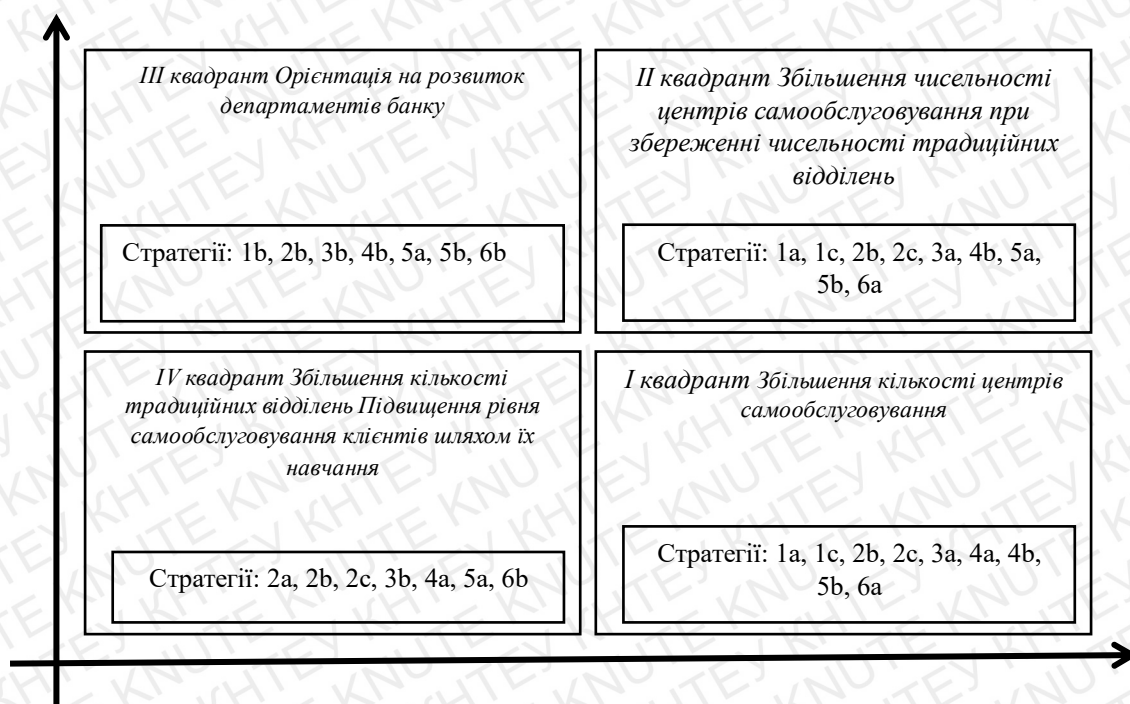


Рис. 1.2. Схема вибору стратегій регіонального розвитку банку [3]

На рис. 1.2 наведена схема вибору стратегії розвитку філіальної мережі банку залежно від того, у який квадрант за розвитком технологічної привабливості та рівнем насиченості банківських послуг належить регіон, а також залежно від ряду особливостей корпоративної бізнес-моделі установи.

Специфіка стратегії залежить від стратегічної моделі банківського бізнесу:

- 1a – орієнтація на роздрібний бізнес (роздрібна модель);
- 1b – інвестиційна модель;
- 1c – універсальна модель.

Залежно від цілі:

- 2a – оптимізація регіональної мережі;
- 2b – інтенсивний розвиток каналів продажів;
- 2c – розширення регіональної мережі та оптимізація існуючих

департаментів. За рівнем інноваційності:

- 3a – активне впровадження інноваційних технологій;
- 3b – помірний інноваційний розвиток.

Залежно від географічної диверсифікації:

- 4a – розширення географії структурних департаментів банку;
- 4b – концентрація на найпривабливіших географічних регіонах.

Залежно від глибини асортименту банківських послуг:

- 5a – генерування нових джерел прибутків за рахунок розширення асортименту банківських послуг та ускладнення існуючих;
- 5b – концентрація на простих банківських послугах, збільшення прибутку за рахунок підвищення обсягів наданих послуг.

Залежно від рівня стандартизації банківського обслуговування:

- 6a – стандартизація банківського обслуговування;
- 6b – забезпечення індивідуального підходу до клієнтів.

Процес побудови стратегії розвитку філіальної мережі банку вимагає від його менеджерів не лише умінь в управлінні цим процесом, а також

урахування регіональних особливостей для розміщення нових філіалів. Під час освоєння нових ринків з метою розширення філіальної мережі вітчизняні банкіри, як правило, керуються винятково власною інтуїцією і тим самим наражаються на небезпеку відкриття реально нерентабельного філіалу чи відділення або обрання невідгідного для себе регіону [4].

Зміни в економічній та банківській системах України та світу визначають і напрями і темпи розвитку банківської системи. В умовах глобалізації всього фінансового простору, а також інтенсивного розвитку інформаційних технологій, що обумовлюють зменшення або зняття обмежень на вільне переміщення капіталів в економіці та банківській сфері, а також посилення конкурентної боротьби на фінансовому ринку України, особливу важливість набуває оцінка ефективності каналів збуту послуг банків як одного з важливих факторів його конкурентоспроможності. Стратегія агресивної регіональної експансії йде на спад, що підтверджує напрям розвитку банків у векторі web-банкінгу. Але саме філії та відділення відіграють важливу роль у формуванні розширеної територіальної сітки банків, так як вони дозволяють оперативно надавати повний комплекс банківських послуг (майже завжди), а також є основою для розширення присутності або для появи банку в регіонах.

Отже, на нашу думку філії та відділення відіграють першочергову роль у формуванні територіально розгалуженої мережі банку. Відповідно до стратегічних напрямків розвитку банків, розрізняють такі типи регіональних мереж: національний тип, зональний тип, регіональний тип.

- національний тип: характерний для установ, що мають філії по всій території України;
- зональний тип: характерний для установ, що мають філії в деяких областях України;
- змішаний тип: характерний для установ, діяльність яких нерівномірно поширена на всю територію України, деякі області переважають за кількістю філій;

- регіональний тип: характерний для банків, які не мають достатніх фінансових ресурсів для поширення діяльності на значні території, і, зазвичай, обслуговують кілька промислових підприємств чи організацій.

Регіональні мережі банків економічно розвинених країн мають тривалу історію становлення. Світовий досвід розвинених країн демонструє необхідність стимулювання банківської діяльності в регіонах з метою сприяння їхньому соціально-економічному розвитку і, як наслідок, країни в цілому. Основними чинниками, що впливають на структуру мережі банків України, є макроекономічні показники та мікроекономічні показники потенціалу регіонів, політичні ризики, наявність стратегії діяльності банку в пост кризовий період, наявність інвестицій, рівень конкуренції, оцінка потенціалу клієнтської бази, комплексна оцінка витрат функціонування мережі банку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ БАНКУ

2.1. Інструменти управління регіональною мережею банку

Важливу роль в ефективній роботі будь-якого банку, поряд з постійним пошуком та впровадженням нових банківських технологій і послуг, відіграє його здатність утримувати свою клієнтуру і залучати нову. Значною мірою конкурентоспроможність банків визначає рівень розвиненості та структурної досконалості збутової мережі, за допомогою якої можна не лише збільшити обсяги операцій, а й суттєво поліпшити їх якість. В сучасних умовах розвитку банківської системи найбільш поширеними каналами збуту банківських послуг є філії, тому задача розробки оптимальної географічної та ієрархічної структури їх мережі є однією з головних при управлінні банком.

Побудова системи управління філіями банку на основі фінансового механізму повинна прийти на зміну окремим локальним поліпшенням структури, форм та методів фінансового управління ними. Така реорганізація повинна передбачати критичний аналіз та зміну цілей і задач діяльності філій, способів її організації, впровадження нових і поліпшення традиційних технологій, зміну функцій і скорочення апарату з метою зниження витрат, підвищення якості і ефективності роботи.

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, на управлінні фінансами.

За 26 років незалежності України банківська система пережила мінімум п'ять великих криз (1994 р., 1998 р., 2004 р., 2008–2009 рр., 2014–

2015 рр.), але остання була найглибшою і найболючішою для економіки. У період «кредитного буму» в Україні, у 2001–2007 рр., екстенсивні стратегії розвитку бізнесу банків супроводжувалися активним нарощуванням філійної мережі, що забезпечувало банкам рентабельну діяльність. При цьому процес створення філійної мережі часто відбувався стихійно, без належного економічного обґрунтування їх доцільності та ефективності. Результатом такої політики став затратний характер діяльності багатьох філій та відділень банків, що призвело до їх закриття. Іншими словами, економічна криза та її наслідки внесли свої корективи в загальні закономірності та особливості розвитку філійної мережі банків, що проявилось у зменшенні кількості філій і відділень у регіонах.

Тенденція скорочення філійної мережі банків посилюється під впливом впровадження інноваційних систем дистанційного банкінгу, автоматів самообслуговування клієнтів, що не потребує відвідування клієнтами відділень і філій банків, натомість на такій основі зростає інституційна наповненість ринку високотехнологічними банківськими послугами.

Проаналізуємо загальну кількість структурних підрозділів банків 2016–2020 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість структурних підрозділів банків України за 2016-2020 рр., од

Назва банку	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020
АТ "Ощадбанк"	4164	3648	3205	2630	2327
АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	2588	2240	2243	2021	1928
АТ "Райффайзен Банк Аваль"	595	510	503	503	496
АТ "УКРСИББАНК"	453	378	325	300	284
АТ "АЛЬФА-БАНК"	105	103	187	252	257
АБ "УКРГАЗБАНК"	179	231	243	246	250
АТ "А - БАНК"	187	194	211	225	225
АТ "ПУМБ"	157	159	165	180	208
АТ "МЕГАБАНК"	170	182	162	166	158

**Примітка: розроблено автором на основі джерела [21]*

Як свідчать дані табл. 2.1, можна виокремити дві протилежні тенденції стосовно динаміки зміни кількості відділень розглянутих вітчизняних банків. По-перше, у ряді установ було дещо розширено мережу відділень. Серед таких банків відзначимо наступні: АБ «УКРГАЗБАНК» АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «А-БАНК», АТ «ПУМБ». Кількість філій у даних установах збільшилась майже на 6- 20 %.

В окремих банках (АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Ощадбанк», АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «УКРСИББАНК») кількість відділень поступово продовжувала зменшуватись протягом досліджуваного періоду. Слід також відзначити АТ «АЛЬФА-БАНК», у якому після зменшення регіональної мережі до 2017 р., було створено нові 157 відділень у минулому році.

Підсумовуючи проаналізовані статистичні дані, у певному ступені ситуація, що має місце на разі, свідчить про посткризову стабілізацію, оскільки фінансові установи не мали суттєвої потреби закривати неприбуткові філії та відділення, а зберігали розгалужену філіальну мережу в регіонах країни. Так, АТ «АЛЬФА-БАНК» протягом 2017-2018 рр. демонстрував збільшення регіональної мережі на рівні від 50% до 100% [14], причому в 2019 р. подібна тенденція зберігалася.

Якщо говорити про розподіл регіональної структурної мережі серед гру банків, спостерігаємо наступне табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл діючих структурних підрозділів між групами банків

України станом на 01.10.2020 р.*

№ з/п	Група банку	Усього філій, од	Частка, %
1	Банки з державною часткою	4010	54,71
2	Банки іноземних банківських груп	1537	20,97
3	Банки з приватним капіталом	1782	24,31
	Разом	7329	100,00

**складено за даними з сайту НБУ, вкладки «Наглядова статистика»*

Як бачимо, найбільша кількість структурних підрозділів зосереджена у банків з державною власністю – 55%. Також більшу кількість підрозділів мають банки з приватним капіталом, натомість банки іноземних банківських груп за останні роки суттєво скоротили свої філії, відділення та оптимізували мережу.

При цьому розподіл банків по кількості структурних підрозділів навіть в середині груп теж різноплановий, що досить красномовно видно в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Банки з найбільшою та найменшою кількістю структурних підрозділів станом на 01.10.2020 р.*

Група банків	Назва банку	Кількість підрозділів
Банки з найбільшою кількістю структурних підрозділів	Ощадбанк	1931
	Райффайзен Банк Аваль	456
	Приватбанк	1750
	А-Банк	235
	ПУМБ	222
	Укрсиббанк	278
	Альфабанк	224
Банки з найменшою кількістю структурних підрозділів	Укргазбанк	269
	ІНГ Банк Україна, Сітібанк, Кредитвестбанк, Дойчебанк ДБУ, СЕБ Корпоративний банк, Український банк реконструкції та розвитку, Альпарі банк, Банк Авангард, Розрахунковий центр, Банк «Портал»	0
	Промінвестбанк, Альтбанк, БІА Банк, Банк «Траст-Капітал», Кредит Європа банк	1
	ЄПБ, АП Банк	4
	Місто Банк, Кліринговий Дім	5
Скайбанк, Земельний банк, Прокредитбанк	8	

**складено автором за матеріалами офіційного представництва НБУ*

Як бачимо, Ощадбанк є безумовним лідером по кількості філій, на другому місці перебуває тепер вже теж державний банк – Приватбанк. Інші банки суттєво «відстають» за кількістю структурних підрозділів. У теж банку з державним капіталом – Укргазбанк – кількість підрозділів всього 269. При

цьому в Україні є банки, в яких немає підрозділів взагалі. Таких банків на сьогодні налічується 10. По одному підрозділу мають п'ять банків. При цьому до цих групи потрапили банки, у яких є проблеми або вони перебувають у стадії ліквідації, а також великі ефективно функціонуючі іноземні банки. Також один підрозділ має Альтбанк, який позиціонує себе як необанк. Певно ці банки стратегічно визначили для себе цифрову трансформацію або сповідують філософію єдиного банківського центру.

Наведені вище факти про розвиток регіональних мереж банків в Україні говорить про те, що для підвищення їх роботи, вони повинні бути контрольовані з боку Головного офісу. Необхідність контролю обумовлена тим, що сформовані та затверджені фінансові плани банку та його філій відображають показники, яких необхідно досягти. Однак у процесі діяльності можуть виникати відхилення, тобто розбіжності між запланованими і фактичними показниками. Для своєчасного виявлення відхилень і відповідного реагування періодично здійснюється контроль за виконанням фінансових планів та бюджетів.

Фінансовий контроль - система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності банку та його філій, своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.

Призначенням фінансового контролю є оперативне порівняння основних планових (нормативних) і фактичних показників з метою виявлення відхилень та визначення взаємозв'язку та взаємозалежності цих відхилень з метою впливу на ключові фактори нормалізації діяльності структурних підрозділів банку. Виходячи з цього, основними функціями фінансового контролю філій банку є:

- спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів;

- визначення ступеню відхилення фактичних результатів фінансової діяльності філій від запланованих
- діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані філії банку та істотного зниження темпів його фінансового розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності філій банку відповідно до передбачених цілей і показників;
- коригування при необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку філій банку в зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов роботи банку.

Як видно з цих функцій, фінансовий контроль не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за фінансовою діяльністю філій та фінансовими операціями, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем у банку.

Кожному з перерахованих видів контролю повинна відповідати певна його сфера та періодичність здійснення його функцій. В табл. 2.4 наведені основні характеристики окремих видів фінансового контролю діяльності філій банку.

Таблиця 2.4

Системи фінансового контролю діяльності філій банку

Вид фінансового контролю	Основна сфера контролю	Основний контрольний період
Стратегічний фінансовий контроль	Контроль реалізації фінансової стратегії філії та її цільових показників	Рік, квартал
Тактичний фінансовий контроль	Контроль тактичних фінансових планів	Квартал, місяць
Оперативний контроль	Контроль бюджетів Мі	Декада

*Примітка: розроблено автором за джерелом [15]

Ефективність більшості управлінських рішень може бути оцінена за допомогою фінансових показників, тому фінансовий аналіз є етапом, операцією та однією з основних умов забезпечення якості й ефективності прийнятих управлінських рішень. Фінансовий аналіз філій банку повинен вивчати і оцінювати не тільки ефективність діяльності філії, але й економічну ефективність управління ними. У банках, де фінансове управління є переважним, а інші його види не займають значної питомої ваги в управлінні в цілому, така оцінка може здійснюватися, з одного боку, на основі системного аналізу фінансових результатів і фінансового стану філій банку, а з іншого боку, ефективність системи управління може оцінюватися за допомогою кількісних методів фінансового аналізу, таких як визначення норми прибутковості активів.

Фінансовий аналіз діяльності філій банку як складова підсистеми функціонального забезпечення фінансового механізму передуює прийняттю рішень з фінансових питань, будучи етапом, операцією й умовою їхнього прийняття (інформаційно – аналітичним забезпеченням), а потім узагальнює та оцінює результати рішень на основі підсумкової інформації.

У відповідності до концепції побудови ієрархічної системи управління філіями фінансовий аналіз доцільно поділяти на наступні основні види: стратегічний фінансовий аналіз, тактичний фінансовий аналіз та оперативний фінансовий аналіз. Кожному з перерахованих видів аналізу повинна відповідати певна його сфера та періодичність здійснення його функцій.

В табл. 2.5 наведені основні характеристики окремих видів фінансового аналізу діяльності філій банку.

Об'єктами фінансового аналізу філій банку, насамперед, можуть бути показники фінансових результатів, результативності і фінансового стану; показники ефективності системи фінансового управління; ефективності банківських послуг, операцій, операцій технологій, систем і т.д.

Види та моделі аналізу діяльності філій банку

Вид фінансового аналізу	Основні моделі аналізу	Період аналізу
Стратегічний фінансовий аналіз	Предикативні моделі - моделі попереджувального, прогностичного характеру для прогнозування майбутнього фінансового стану банку та його філій. Побудова прогностичних фінансових планів і моделі динамічного аналізу.	Рік, квартал
Тактичний фінансовий аналіз	Дескриптивні моделі: побудова системи звітних балансів; розгляд фінансовій звітності в різних аналітичних розрізах; вертикальний і горизонтальний аналіз звітності; система аналітичних коефіцієнтів; аналітичні записки до звітності.	Квартал, місяць
Оперативний аналіз	Нормативні моделі, що дозволяють порівняти фактичні результати діяльності філій банку з нормативними, розрахованими на основі нормативу та/або плановими та здійснити аналіз відхилень фактичних даних від цих нормативів/планів.	декада, день

**Примітка: розроблено автором за джерелом [13]*

Як вже відзначалося, однією з основних цілей філій банку є одержання прийнятних для неї фінансових результатів при дотриманні певних обмежень. В свою чергу, фінансовий стан філії – узагальнююча, комплексна характеристика – відбиває рівень дотримання філією банку у своїй діяльності обмежень, встановлених для неї головним банком (рівня ризиковості активних операцій, мінімального рівня ліквідності, вартості придбання пасивів, загального ризику і т.д.).

Метою фінансового механізму управління філіями банку у цьому зв'язку є забезпечення умов для одержання ними бажаних результатів при підтримці одночасно необхідного рівня фінансового стану. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити ступінь досягнення цілей управління філіями, його ефективність; при цьому фінансовий стан філій банку більше характеризує ефективність його фінансового управління, ніж управління в цілому.

Таким чином, фінансовий стан філії банку представляє собою

узагальнюючу, комплексну характеристику його діяльності. Параметри цього стану не є постійною величиною, а безупинно змінюються. Фінансовий стан філії банку визначається загальним рівнем ефективності управління її активами і пасивами (як балансовими, так і позабалансовими); координованістю управління і відбивається в основних показниках, що характеризують цей стан.

В результаті дослідження систем та методів аналізу діяльності філії, нами було з'ясовано, що найбільш широко використовуються системи аналізу, засновані на розрахунку балансових та фінансових показників діяльності даних регіональних структур. Їх спільною рисою є використання статистичних методів дослідження. Однак, якщо при проведенні фінансового контролю вивченню підлягали відносні показники виконання плану, які стояли перед філією раніше або

прогнозу, то тепер, як правило, досліджуються показники динаміки та структури на підставі даних балансу та звіту про прибутки та збитки.

Основні балансові показники, які можуть використовуватися при проведенні аналізу банківських філій, наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оціночні балансові показники діяльності банківських філій

Показники	Економічний зміст
Зростання (зменшення) сумарних активів за звітний період	Визначає спроможність залучати кошти клієнтів і розміщувати їх у різні види активів
Питома вага кредитного портфелю в структурі активів	Визначає основний напрям діяльності філії та рівень залежності від нього
Приріст (скорочення) кредитного портфелю	Відображає активність філії на кредитному ринку
Питома вага заборгованості перед підприємствами в структурі зобов'язань	Характеризує здатність установи банку залучати активи до запитання
Питома вага коштів населення в структурі зобов'язань	Визначає ступінь довіри до банку з боку вкладників
Збільшення (зменшення) вкладів населення за звітний період	Характеризує активність на ринку строкових вкладів

Співвідношення кредитів і загального обсягу залучення ресурсів	Характеризує рівень використання клієнтських ресурсів та активність кредитної політики філії
Частка коштів до запитання в загальному обсязі залучених коштів	Показує частку найбільш дешевих по операційній вартості ресурсів. Цей показник є особливо важливим для банку з філіями, адже при широкій регіональній мережі масштаб коливань залишків по рахунках зменшується і взаємно згладжується, набуваючи більш прогнозованого характеру

**Примітка: розроблено автором за джерелом [16]*

Розрахунок зазначених величин дозволяє оцінити позитивні та негативні зміни в діяльності філій за певний проміжок часу; виявити тенденції та проблеми, з якими вони можуть зіткнутися в майбутньому та своєчасно прийняти відповідні заходи; проаналізувати значущість та ефективність та збалансованість окремих операцій територіальних підрозділів банку.

Крім балансових, більшість аналітичних систем [21] передбачає також обчислення результативних показників, які показують ефективність функціонування філій на регіональному ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результативні показники для оцінки діяльності філії банку

Показники	Економічний зміст
Абсолютний розмір поточного прибутку	Характеризує ефективність управління активами та пасивами
Прибутковість активів	Показує масштабність прибутку з точки зору активів
Чиста процентна маржа	Показує масштабність процентного прибутку відносно розміру активів
Чистий спред	Характеризує ефективність використання залучених коштів
Прибуток на одного працівника	Показує рентабельність праці робітників філії, служить основою для визначення системи оплати праці
Доходність кредитних операцій	Визначається як співвідношення доходів за кредитами юридичним і фізичним особам до загальної суми наданих філією кредитів, що відображає ефективність розміщення кредитних ресурсів філією.

Співвідношення доходів за неторговими операціями і кредитуванню	Виявляє структуру доходної частини в цілому.
Частка операційних витрат в сукупних витратах	Показує вартість ресурсів для установи банку.
Частка небанківських операційних витрат в загальних витратах	Дозволяє виявити раціональність структури витрат банку та витратність філіального бізнесу для головної контори
Чиста непроцентна маржа	Показує рівень диверсифікації джерел отримання прибутку та розвиненість комісійних та інших послуг.

**Примітка: розроблено автором за джерелом [28]*

Перевагою даного методу аналізу є простота та швидкість оцінки діяльності банківських територіальних підрозділів, яка досягається концентрацією уваги на найбільш важливих моментах роботи філій. Крім того, він дозволяє проводити порівняльний аналіз регіональних одиниць в системі одного банку та будувати їх рейтинг успішності, що в подальшому використовується при регулюванні рівня оплати праці персоналу філій.

До недоліків такого підходу можна віднести неточність та необ'єктивність оцінки через відсутність врахування руху грошових потоків всередині банку та неможливість оцінки фактичного внеску філій і головної контори в розвиток діяльності (фактор ініціювання операцій)..

Отже, враховуючи специфіку філії як каналу збуту банківських послуг, а також її сильні та слабкі сторони, визначено, що її ефективне функціонування можливе за умови налагодження ефективного процесу взаємодії банку та його філій шляхом побудови фінансового механізму управління ними з урахуванням стратегічних і тактичних цілей банку та динамічного зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз управління регіональною мережею банку

Для 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.

В АТ «АЛЬФА-БАНК» немає філій, а є тільки дирекції та відділення. Банк скоротив свої дирекції останнім часом і станом на 01.01.2020 у банку функціонують наступні Дирекції: Київська, Слобожанська, Придніпровська, Північна, Південна, Західна, Подільська та Донбаська.

Відділення має право надавати банківські та інші фінансові послуги, а також здійснювати іншу діяльність згідно з чинним законодавством України, у тому числі нормативно-правовими актами Національного банку України, а також у межах видів діяльності, які має право здійснювати Банк відповідно до банківської ліцензії та генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій, а саме:

- залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб, у частині залучення у вклади (депозити) коштів від фізичних і юридичних осіб (крім банків) на умовах, встановлених Банком;
- відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах, у частині відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів, у тому числі касове обслуговування клієнтів;
- переказ коштів, у частині переказу грошових коштів з поточних рахунків клієнтів за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;
- розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, у частині розміщення залучених у вклади (депозити), у

тому числі на поточні рахунки, коштів серед юридичних (крім банків) і фізичних осіб на умовах, встановлених Банком;

- надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі, від імені Банку та на умовах, встановлених Банком;
- придбання права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, приймаючи на себе ризик виконання таких вимог та прийом платежів (факторинг), на умовах, встановлених Банком;
- лізинг, на умовах, встановлених Банком;
- випуск та обслуговування дорожніх чеків, векселів та інших платіжних документів (інструментів), в тому числі проведення розрахункових операцій з векселями, на умовах, встановлених Банком;
- торгівля цінними паперами, у частині купівлі, продажу чеків, векселів, інших платіжних документів (інструментів), що не є професійною діяльністю на ринку цінних паперів, на умовах, встановлених Банком;
- випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток у частині здійснення операцій з використанням банківських платіжних карток;
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських та інших фінансових послуг;
- валютні операції;
- випуск власних цінних паперів, у частині розміщення цінних паперів Банку;
- випуск, розповсюдження та проведення лотерей, в частині розповсюдження (обігу), погашення державних та інших грошових лотерей;
- інші операції, які відповідають критеріям, визначеним у пункті 5 частини першої статті 1 Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [11].

В стратегії АТ «АЛЬФА-БАНК» записано, що він займає провідні позиції в галузі в корпоративному і роздрібному сегментах, інвестиційному бізнесі й активно розвивається в сегменті малих і середніх підприємств, пропонуючи клієнтам інноваційні рішення та забезпечуючи високу якість сервісу. Банк виконує свою місію задоволення щоденних фінансових потреб клієнтів, забезпечуючи якісне обслуговування, простоту фінансових рішень і пропонуючи сучасні сервіси, які спрощують життя користувачів. А все це потребує якісної регіональної мережі банку.

АТ «АЛЬФА-БАНК» станом на 01.01.2020 р. має 257 філій. Головний офіс банку розташований у м. Києві. У 2019 році середня кількість персоналу АТ «АЛЬФА-БАНК» складала 6270 співробітників (протягом 2020 р. - 5776 співробітників), а станом на 01.09.2020 р. - 6116. Кількість працівників регіональної мережі по Україні склала 4715 осіб.

Мережа відділень Банку на кінець дня 31.12.2019 нараховувала 257 відділень, у тому числі: 24 відділення в ТЦ «Епіцентр»; 5 - А-клубів; 4 касових відділення; 4 відділення в ВУЗах; 1 міні відділення; 16 відділень - кас перерахунку; 203 універсальних відділення.

Як ми зазначали, філії у Банку відсутні. Відділення Банку присутні у всіх регіонах, та розташовані у 88-ти містах України. За 2019 рік відбулись наступні зміни в мережі відділень Банку: відкрито 38 відділень, в тому числі 2 відділення А-клуба; відновлено діяльність 1 відділення; закрито 34 відділення; змінено місцезнаходження 15 відділень.

В квітні 2019 року було змінено юридичну адресу АТ «АЛЬФА-БАНК» та у вересні 2013 року завершено процедуру міграції відділень та клієнтів АТ «УКРСОЦБАНК» до АТ «АЛЬФА-БАНК» а рамках процедури реорганізації.

Слід зазначити, що регіональна мережа АТ «АЛЬФА-БАНК» складається як з повнофункціональних відділень (додаток А), так і з міні-відділень. Крім того, окремі функції з обслуговування клієнтів виконують банкомати та термінали самообслуговування.

На рис. 2.1 наведена динаміка філій досліджуваного банку. Як ми бачимо кількість філій у банку має коливальний характер, до 2020 року банк нарощував кількість філій, проте за останні десять місяців їх кількість скоротилась. Тобто, банк визначає ефективність роботи окремих філій і закриває ті, діяльність яких не ефективна або їх присутність в окремому регіоні недоцільна.

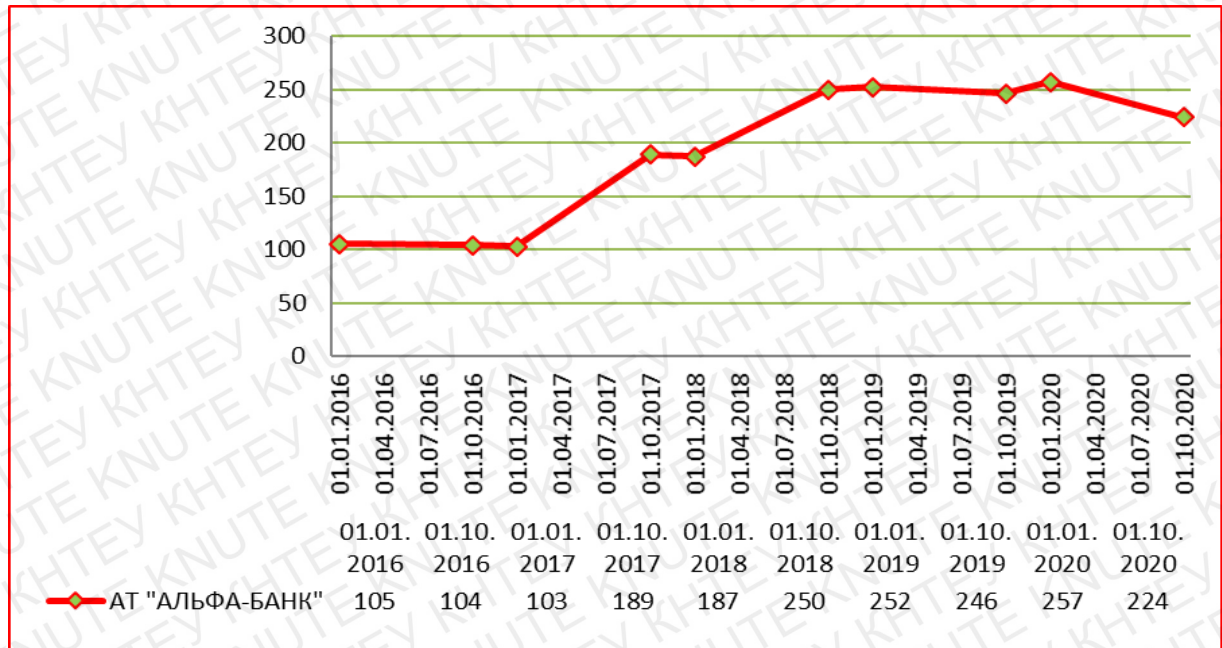


Рис. 2.1. Динаміка кількості філій АТ «АЛЬФА-БАНК» за період 2016-2020 рр., од*

*Примітка: розроблено автором за джерелом [28]

Крім того вагомим показником у виборі розміщення відділень банку є добробут населення. В табл. 2.8 наведена кількість підприємств на 10 тис. наявного населення та відділень АТ «АЛЬФА-БАНК» по областях у 2020 році.

Всі відділення розміщені переважно в тих містах і областях, де спостерігаються високі показники розвитку великого та середнього бізнесу. Як ми бачимо з географічного розміщення відділень банку, 20% відділень розташовані в м. Київ. Інші відділення розташовані у більш-менш розвинених обласних центрах. Відділення банку також намагались

розташовувати в містах з високим доходом населення, що дозволить здійснювати більшу кількість продажів банківських продуктів.

Таблиця 2.8

Порівняння регіонів розташування підприємств та філій

АТ «АЛЬФА-БАНК» станом на 01.10.2020 р.

Регіон	великі підприємства		середні підприємства		Кількість відділень
	одиниць	у % до загальної кількості підприємств відповідного регіону	одиниць	у % до загальної кількості підприємств відповідного регіону	
Україна ²	399	0,1	14934	4,4	224
м. Київ	130	0,2	3332	3,9	41
Дніпропетровська	48	0,2	1241	4,4	20
Київська	32	0,2	904	4,7	9
Донецька	27	0,3	515	4,9	12
Запорізька	23	0,1	578	4,0	9
Львівська	16	0,1	852	4,7	11
Харківська	14	0,1	1121	4,9	23
Одеська	13	0,0	807	3,4	17
Полтавська	12	0,1	567	5,6	6
Вінницька	10	0,1	471	5,1	6
Волинська	10	0,2	294	5,2	3
Черкаська	10	0,1	440	5,0	4
Миколаївська	8	0,1	334	3,1	4
Хмельницька	7	0,1	372	5,3	11
Сумська	6	0,1	375	6,6	3
Житомирська	5	0,1	378	5,8	5
Івано-Франківська	5	0,1	292	3,8	5
Чернігівська	5	0,1	339	5,7	6
Луганська	4	0,1	199	5,8	1
Рівненська	4	0,1	281	5,3	4
Кіровоградська	3	0,0	326	4,2	4
Закарпатська	2	0,0	243	4,2	8
Тернопільська	2	0,1	227	4,8	5
Херсонська	2	0,0	281	3,5	4
Чернівецька	1	0,0	165	4,2	3

*Примітка: розроблено автором за джерелом [23]

Організація збуту послуг банку передбачає вирішення завдань про розташування пунктів збуту послуг, а саме про вибір місць розташування і про кількість точок продаж. Якщо порівнювати із чисельністю населення

найбільша в світі густота регіональної мережі банківських установ склалася у країнах Західної Європи (кількість банків приблизно один філіал на тисячу осіб, а в окремих країнах, таких як Бельгія та Швейцарія банківська регіональна мережа є ще більш насиченою), Японії (1700 осіб на 1 відділення), США (24 осіб на 1 відділення). Доцільність та ефективність регіональної мережі сьогодні стає головною та першочерговою проблемою для світових банків у боротьбі за підвищення ефективності їхньої діяльності. Згідно прогнозу відомого фахівця Х.-У. Дьоріга (Швейцарія) у найближчі кілька років скорочення регіональної банківської мережі у Європі може скласти 30-40 % [7]. В українській банківській системі на сьогодні має місце зворотня тенденція: спостерігається нарощування територіальної регіональної мережі переважно більшістю банків.

Механізм управління регіональною мережею АТ «АЛЬФА-БАНК» передбачає такі питання, як рішення про відкриття і вибір місця розташування відділень та філій.

Визначається також політика, що проводиться керівництвом регіону, по відношенню до співробітництва з банківськими установами, зокрема, щодо присутності в даному регіоні немісцевих банківських структур. Також можна визначити пропозиції з боку адміністрацій даного регіону щодо співпраці з банком (загальна оцінка запропонованих інвестиційних проектів).

Специфіка самих банківських продуктів зумовлює специфіку їх збуту: у фінансовій сфері не працюють стандартні схеми каналів розподілу з використанням цілого ланцюга посередників, а часто використовується простий «нульовий» канал збуту – канал «банк-клієнт». Використання в основному нульового каналу збуту продуктів банку значно обмежує його можливості щодо управління банківськими каналами розподілу, що по суті зводиться до формування великих максимально розгалужених мереж регіональних територіальних представництв банку, його філій та відділень, а також банкоматів.

Стратегія АТ «АЛЬФА-БАНК» в напрямку розміщення банківських установ відповідає переважно за виробничу сферу, збутову сферу або товарорух по-суті, передбачає доведення кожної послуги до потенційного клієнта банку, тобто це всі дії банку, що спрямовані на підвищення її доступності для цільової аудиторії клієнтів.

В АТ «АЛЬФА-БАНК» створено Комітет по ефективності каналів. Крім того, у структурі Наглядової ради на 01.01.2020 створені наступні комітети:

- 1) Аудиторський комітет;
- 2) Комітет з кадрів та компенсацій;
- 3) Комітет з управління ризиками.

Тобто, банк враховує важливість управління персоналом та регіональною мережею банку.

Щодо системи управління регіональною мережею, у АТ «АЛЬФА-БАНК» ці функції закріплені декількома Блоками, на які розподілені підрозділи банку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структурні підрозділи АТ «АЛЬФА-БАНК», задіяні в управлінні регіональною мережею станом на 01.01.2020 р.*

Блок	Підрозділи
Блок «Продажі та дистрибуція»	<ul style="list-style-type: none"> • Департамент розвитку та ефективності регіональної мережі; • Департамент продажів та координації мережі; • Управління методології продажів; • Департамент розвитку альтернативних каналів продажу
Блок «Адміністративний»	<ul style="list-style-type: none"> • Департамент управління нерухомості та логістики, • Відділ координації розвитку та контролю, • Управління координації внутрішнього контролю та корпоративного управління;
Блок «Операційний»	<ul style="list-style-type: none"> • Департамент дистанційного сервісу та продажів, • Департамент пасивних операцій та підтримки мережі
Блок «Корпоративно-інвестиційний»	<ul style="list-style-type: none"> • Департамент персоналу, • Відділ управління проектами та процесами

*складено автором за матеріалами банку

Отже, одним із найважливіших компонентів механізму управління регіональною мережею АТ «АЛЬФА-БАНК» є диференціювання способів обслуговування клієнтів, розвиток нових альтернативних каналів обслуговування клієнтів, інтеграція традиційних та інноваційних шляхів придбання та використання банківських продуктів, відкриття відділень нового формату, направленою на максимальне зближення з клієнтом, швидке реагування на запити та потреби клієнта.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ БАНКУ

3.1 Впровадження світового досвіду з управління регіональною мережею

Проведемо огляд зарубіжного досвіду створення та розвитку регіональних банківських мереж. Банківська діяльність на основі відділень (філій) – це така система банківської справи, за якою банківський інститут здійснює свою діяльність на основі відділень в інших місцях, окрім місця розташування головної контори, на відміну від банківської діяльності на основі одного підрозділу.

Найбільш розгалужена мережа філій в Європі (табл. 3.1), у меншій мірі (в силу жорсткого державного регулювання) — в США.

Таблиця 3.1

Кількість банків та банківських філій на 100000 жителів у країнах ЄС в 2019 році [28, 29]

Країна	Кількість банків, од.	Забезпеченість населення банками	Забезпеченість населення філіями	Населення, тис. чол.
Великобританія	492	0,8	30	58258
Франція	1148	2	45	58143
Норвегія	216	5	40	4300
Італія	876	15,3	50	5718
ФРН	3055	3,7	87	81640
Бельгія	89	0,9	58	10143
Данія	201	0,2	43	81817
Нідерланди	169	1,1	43	15493
Австрія	810	10,1	65	8054
Фінляндія	361	7,1	39	5116
Португалія	219	2,2	58	9920
Люксембург	210	51	72	412
Іспанія	387	0,7	48	57333

Потрібно зауважити, що в більшості економічно розвинутих країн Європи не існує територіальних обмежень для відкриття відділень банків.

Так, наприклад, тільки в одній Франції функціонує більше тисячі банків, що пропонують на європейському ринку більше шістсот різних форм і методів банківського обслуговування [30]. У Німеччині шість найбільших фінансово-кредитних установ мають у країні близько 3,5 тисячі відділень, а кількість філій всіх банківських інститутів, враховуючи ощадні банки та кредитні кооперативи, перевищує 40 тисяч [31]. Міжнародний банк ABN-AMRO (Нідерланди), який входить до двадцятки найбільших банків світу, налічує понад 1600 відділень у понад шістдесяті країнах. Окрім того, він має філії в Атланті, Бостоні, Чикаго, Х'юстоні, Лос-Анджелесі, Майями, Пітсбурзі, Сан-Франциско, Сієтлі, є власником Європейського американського банку, який, у свою чергу, має понад 90 філій у Нью-Йорку [32].

В США, навпаки, діяльність через відділення на загальнонаціональному рівні не розвинута. Найбільш розповсюдженим типом банків у США є безфілійний банк – банк без відділень (філій). В першу чергу, це зумовлено особливостями законодавства США: законами багатьох штатів до останнього часу обмежувалося створення відділень у інших регіонах.

У 1927 р. Конгрес прийняв Закон Макфеддена, відповідно до якого національним банкам дозволялося відкривати відділення тільки в межах міста, де знаходилася головна контора банку, причому за умови, що законодавство штату не забороняло це робити. Перед другою світовою війною більшість комісій штатів з банківської справи самостійно заборонило відкривати відділення банків всередині штатів. У 1990-ті роки в США у сорока семи штатах було прийнято законодавчі акти, якими дозволяється банкам створювати відділення в інших регіонах країни [33].

Крім того, сформувалася і серйозна політична підтримка практики, відповідно до якої банки знаходяться у власності і під контролем осіб, що проживають у даній місцевості. Представники місцевого населення часто побоюються, що відділення банку буде забирати заощадження та інвестувати їх в інші райони, а клієнтам прийдеться пристосовуватися до незнайомої для

них практики ведення банківських операцій.

Крім того, представники уряду, що займаються регулюванням банківських операцій, з ворожістю відносяться до відкриття нових банків. Великий банк із значною кількістю відділень – потенційне джерело значних проблем, пов'язаних як із проведенням ревізій, так і зі здійсненням контролю за його діяльністю.

Потрібно відзначити, що і після відміни заборони відкриття відділень банків в інших регіонах, населення країни зростало набагато вищими темпами, ніж кількість відділень. За даними Federal Deposit Insurance Corp., регіональна мережа банків США станом на 30.06.2018 року налічує близько семи тисяч банків із 87768 банківськими та ощадними відділеннями (тобто на один банк у середньому припадає тринадцять філій). Порівняно з 2019 роком, коли кількість відділень склала 86055 одиниць відбулося зростання на 2%. Потрібно підкреслити, що, хоча кількість відділень банків в США здається достатньо значною, картина значно змінюється, якщо порівняти ці дані з численністю населення країни (близько 288 млн.), тобто в середньому на одне відділення приходяться 3300 американців [34,35].

Отже, в порівнянні з іншими розвинутими країнами щільність банківських відділень в США не є надмірною.

Експансія банківських відділень в США значною мірою буде залежати від того, чи зможе цей тип організації скористатися перевагами, пов'язаними з економією на масштабах виробництва. Останнім часом на захист відкриття відділень банків висловлюються аргументи, суть яких зводиться до того, що подібна практика дає можливість банку здійснювати операції в межах більш диверсифікованого діапазону населених пунктів, ніж це доступно безфілійному банку, що знижує банківський ризик.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що поряд з постійним пошуком, впровадженням нових банківських технологій і форм фінансових інструментів, важливу роль в ефективній роботі будь-якого банку відіграє його здатність утримувати свою клієнтуру і

залучати нову, що забезпечується, в тому числі, і розвитком та вдосконаленням каналів збуту. На думку ряду банківських фахівців [36, 37, 38, 39, 40, 41], сучасна банківська стратегія по відношенню до клієнтів, заснована на пропозиції їм все більшої кількості нових послуг, зайшла в глухий кут. Сьогодні екстенсивний шлях розвитку банківського сервісу явно вичерпав себе, спостерігається як якісне, так і кількісне перенасичення ринку. Створюючи нові форми і методи обслуговування клієнтів, пропонуючи їм все більш витончені види свого «продукту», банки виходили насамперед з так званого «виробничого принципу». Все банківське виробництво та обслуговування клієнтів будувалося за принципом: є конкретна визначена потреба (тобто потенційний попит) у визначеному виді чи формі банківської послуги — банки забезпечують задоволення даної потреби, створюючи і розвиваючи відповідні сервісні і виробничі підрозділи. Іншими словами, вони бачили основу свого успіху і розвитку в знаходженні систематичної відповіді на нові потреби клієнтів. Правильне проведення подібної виробничої стратегії, спеціалізації послуг дозволило їм на певному етапі ввійти в контакт із максимально великим числом клієнтів, завоювати досить широкий економічний простір, розвиваючи мережу філій і відділень; збільшити свої розміри та вагу в банківському секторі.

Отже, аналіз досвіду створення регіональних мереж зарубіжних банків дає підстави зробити висновок, що в основі розширення мережі філій є дві групи факторів. Перша пов'язана з рухом за клієнтами - розширення бізнесу компаній в інших регіонах, міграція населення з міст у передмістя спонукають до створення філій, аби не втратити клієнтів та депозитної бази

3.2 Пропозиції щодо покращення управління регіональною мережею

Розвиток банківського бізнесу, як складної динамічної системи, пов'язаний з розвитком філійної мережі банків. З огляду на це, важливого

значення набуває розроблення напрямів інноваційного розвитку мережі банківських відділень, спрямованих на забезпечення очікуваних результатів та підвищення ефективності їх діяльності, яку дедалі складніше забезпечити в умовах активного впровадження інноваційних систем дистанційного банківського обслуговування та стрімкого розвитку небанківських фінансових установ. Протягом останніх десяти років відбулися радикальні зміни у підходах до управління мережею проектів. Це стосується і мережі банків. Нова парадигма відповідального фінансування була задекларована у таких документах, як Принципи екватора, приєднання до яких засвідчувало готовність банків до оцінки екологічних та соціальних ризиків. Серед них запущено проєкт «Зелена економічна ініціатива» (2008 р.), Керівництво зі сталого розвитку банківської галузі (FI Керівництво ЮНЕП банківської діяльності та сталого розвитку, 2011 р.), яким керуються банки – члени банківської Комісії ЮНЕП у своїй оперативній діяльності.

Перехід банківських установ від позиції неутручання до усвідомлення своєї ролі в сфері раціонального природокористування та соціальної відповідальності стало втіленням концепції сталого розвитку в банківську сферу та отримало назву зеленого банкінгу.

Світова практика свідчить про наявність двох основних напрямів діяльності банків щодо дотримання основних принципів зеленого банкінгу:

- 1) відповідальне фінансування проєктів, що обмежує кредитування проєктів з високою витратою енергії і високим рівнем забруднення;
- 2) створення так званих «зелених» офісів через впровадження методів охорони навколишнього середовища та економії в процесі повсякденної роботи банку. Банк прагне до скорочення викидів вуглецю і знижує рівень впливу власної роботи на навколишнє середовище. Це стосується як простих організаційних заходів (зокрема, економії паперу, електрики і води), так і комплексних дій (наприклад, будівництво енергоефективних офісних приміщень та центрів обробки даних, оснащення засобами для проведення відеоконференцій з метою скорочення ділових поїздок тощо).

На сьогодні жоден український банк не приєднався ані до Принципів екватора, ані до Принципів відповідального інвестування, хоча деякі українські банки декларують корпоративно-соціальну відповідальність як основну місію банку.

Однак ініціатива зеленого банкінгу поступово поширюється і в Україні. Деякі банки підтримали концепцію «зеленого» офісу. Зокрема, в Приватбанку впроваджено систему електронного документообігу. Завдяки роботі цієї системи та інших електронних систем банківського обслуговування співробітники банку та його клієнти заощадили понад 473 тонн паперу. Також більш як 20 тонн паперу щорічно банк заощаджує за рахунок впровадження електронного сервісу надання довідок і цифрової системи обробки вхідної кореспонденції, яка при надходженні до банку переводиться в електронну форму. До цієї концепції приєдналися і Укргазбанк та Альфа-банк, в якого розроблена програма Paperless. Тому вважаємо за доцільне посилити роботу в цьому напрямку.

Ще одним напрямом удосконалення управління АТ «АЛЬФА БАНК» є активна цифровізація. Світові тенденції говорять про значне скорочення філійної мережі та перехід в онлайн. Однак, просто онлайн-формат обслуговування клієнтів вже теж застарів. Вимоги та очікування клієнтів до банків майбутнього розвиваються такими стрімкими темпами, як і самі банки. В першу чергу клієнт сподівається отримати якісну та ексклюзивну послугу якнайшвидше, незалежно від свого місцеперебування та часу на задоволення потреби. Міжнародна консалтингова компанія «McKinsey & Company» підготувала документ про наступне покоління банківських послуг у США, де передбачено як буде виглядати банківська діяльність у майбутньому. За цим документом було виділено, що майбутнє банків полягає у створенні банківських екосистем.

Перехід до моделі на базі платформи сформує навколо банку самостійну екосистему і відкриє нові можливості отримання доходу. У подальшій перспективі банк працюючи як екосистема безспірно матиме

безліч переваг. Хоча екосистеми все ще перебувають на ранніх етапах, ми бачимо перші події, які поділяють на три підходи:

1. Перший пропонує пропозиції, орієнтовані на сегменти, цінні пропозиції, які зазвичай складаються з традиційних пакетів послуг, призначених для конкретної галузі. Наприклад, у Deutsche Bank є пропозиція для медичних працівників. Особливості включають в себе безкоштовний банківський рахунок, інформацію про відповідні практики та фінансові теми, дослідження ринку та аналізу конкурентів, інструмент порівняльного аналізу прибутковості для регіону та спеціальності клієнтів і консультаційні послуги з управління бізнесом.

2. Другий підхід складається з екосистем життєвого характеру, який охоплює широкі потреби під час ключових подій, які перетворюються на точки перерахунку для банківських відносин, оскільки вони представляють значні суми прибутку. Наприклад, Банк «Сантандер» прагне залучати клієнтів МСП під впливом міжнародних ринків та фінансових операцій, пропонує нефінансові послуги. Santander Trade включає в себе послуги торгівлі, фінансування імпорту, лізинг, мережевий концентратор, лінію експертного дзвінка та інші ресурси, призначені для компаній на ранніх стадіях міжнародної експансії.

3. Третій підхід пропонує повне вирішення повторюваної проблеми. Багато моделей цієї категорії використовують певну форму екосистеми платежів. Наприклад, Банк Співдружності Австралії зосереджує увагу на торгових платежах за допомогою торгових терміналів з базовою інтеграцією. Він має інтерактивний інструмент, який надає корисні статистичні дані та інформацію, наприклад, подробиці про клієнтів МСБ, рівень лояльності клієнтів, частку гаманця, дослідження ринку і аналіз конкурентів.

Створюючи екосистему, залишається питання для яких саме банків буде кращою така модель функціонування: великих з багатомільйонною клієнтською базою чи середніх з невеликою кількістю споживачів.

Теоретично, будь-який банк може створити власну екосистему, але лише крупному банку, у якого достатній потік клієнтів, налагоджена система взаємодії з партнерами та який має можливість покрити витрати на екосистему, буде економічно вигідно переходити на таку модель роботи. Проте, невеликий банк, який має свою певну вузьку спеціалізацію може створити свій продукт чи надавати ексклюзивну послугу, тим самим ставши одним із партнерів крупного банку і стати частиною екосистеми. Азіатські банки, які змогли побудувати екосистеми, показали поліпшені економічні показники. Цей новий підхід призвів до збільшення продажів і коефіцієнтів конверсій, кращого утримання клієнтів і поліпшення маржі.

Одним із кращих прикладів функціонування екосистеми за кордоном є Rakuten Ichiba, єдиний у Японії мережевий роздрібний ринок, який виступає у вигляді додатку та забезпечує обіг електронних грошей, які можна використовувати в сотнях тисяч магазинів, віртуальних та реальних. А також видає кредитні картки, пропонує фінансові послуги, що варіюються від іпотеки до брокерських операцій з цінними паперами [31].

Distributed Credit Chain (DCC) – яскравий приклад банківської екосистеми Китаю. Розширюючи можливості кредитування за допомогою технології блокчейн, DCC прагне трансформувати фінансові операції між кредиторами та позичальниками, підприємствами та приватними особами, по регіонах та галузях. Завдяки глобально розподіленій банківській екосистемі, DCC має на меті зруйнувати монополію традиційних фінансових установ і повернути прибутки від фінансових послуг всім постачальникам та користувачам, які беруть участь у таких послугах. Розподілене банківське обслуговування в кінцевому підсумку буде способом по-справжньому досягти інклюзивної системи фінансів [32].

Безкоштовний мобільний додаток Yolt у Великобританії, розроблений банком ING – ще один альтернативний варіант функціонування банку як екосистеми. Програма дозволяє користувачам розпоряджатися своїми грошовими коштами в розрахунках, надає користувачам можливість

контролювати витрати на комунальні платежі та з'єднає їх з більш дешевими постачальниками, що дає змогу заощадити на житлово-комунальних послугах [32].

Прикладом банку як екосистеми є американський банк FOTON. Це децентралізована віртуальна крипто-банківська екосистема, що забезпечує миттєві платежі за допомогою технології блокчейн і безконтактних платежів. Призначена для роботи з мультивалютними операціями, має вбудовану систему обміну для крипто- і фіатної валюти і миттєві безконтактні платежі по всьому світу [33].

Підсумовуючи, слід зазначити, що в світі спостерігається активна трансформація банків у екосистеми. Це може бути як створення партнерства з фінтех-компаніями для інтеграції технологічних рішень в банківські продукти, так і придбання частки в бізнесі фінтех-компаній (як це зробили «Hongkong & Shanghai Banking Corporation» і датська компанія TradeShift). Окремі банки трансформують бізнес в формат платформи або агрегатора, розвивають їх в сфері нефінансових послуг (як найбільша ФКГ в Іспанії Santander Tradehub). Є приклади, коли учасники галузі консолідують свої зусилля для розробки рішень і нових продуктів: від рішень в області торгового фінансування МСБ в Європі (як Digital Trade Chain) до проектів, пов'язаних з системою SWIFT.

Упродовж 2017-2020 рр. банки продовжують згортати мережі. Активніше за інших, за традицією, свої відділення закривали Ощадбанк та ПриватБанк.

Як відомо, для банківської системи України характерна асиметричність територіальної структури банківської системи України та значні диспропорції розвитку її регіональних систем, що негативно впливає не тільки на доступність банківських послуг населенню, але й призводить до дисбалансів у соціально-економічному розвитку регіонів, які залежать від демографічної ситуації, паливно-сировинних ресурсів, розвитку інфраструктури, економіки регіонів тощо. Тому географія закриття

банківських відділень не була рівномірною. Кількість філій фінустанов найбільше скоротилася в Києві – на 63 відділення і в Дніпропетровській обл. – на 57 відділень. А загалом банки згортали свої мережі частіше в Центральній частині України. У регіоні закрилося 176 відділень банків або майже 7 % від їх загальної кількості.

З розвитком технологій, банки отримали дешевші канали взаємодії з клієнтами, бо з-поміж усіх каналів відділення – це найдорожче. Сьогодні в кол-центрах і онлайн-чатах фінпослуги надають роботи, а у відділеннях банків щоразу більше зон самообслуговування. Банки намагаються перевести клієнтів на дистанційні канали обслуговування, зводячи до мінімуму індивідуальне спілкування.

Цікаво, що 2016–2020 рр. були періодом інтенсивного розвитку ринку мобільних додатків. Загалом у 2016 р. був бум на нові продукти і послуги. Один із таких – новий вид платежів, що з'єднує рахунки з доступом через інтернет-банкінг або електронні гаманці й онлайн-магазини. Фінансові установи поступово переводять операції в мережу. Здійснити платіж або оформити депозит можна як за допомогою комп'ютера, так і смартфона. Через це відділення стають непотрібним вантажем, який просто з'їдає прибуток.

Отже, по всьому світу банки цілеспрямовано згортають мережі. Наприклад, у Німеччині у 2014–2015 рр. було закрито 2200 відділень кредитно-фінансових установ. Загалом із 2000 р., коли у ФРН працювали 38 тис. банківських філій, закрито кожне четверте відділення. Їх кількість зменшилась на 10,2 тис. Банки продовжують закривати свої офіси і цього року. Якщо тенденція збережеться, то до 2035 р. в Німеччині залишиться тільки половина філій, які були на початку тисячоліття.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене у випускній кваліфікаційній роботі дослідження дозволило зробити наступні висновки.

1. Банки розвивають багатоканальні системи збуту з метою одержання додаткових фінансових резервів, збільшення частки ринку. Філії та відділення відіграють першочергову роль у формуванні територіально розгалуженої мережі банку. Відповідно до стратегічних напрямків розвитку банків, розрізняють такі типи регіональних мереж: національний тип, зональний тип, змішаний тип.

2. Регіональні мережі банків економічно розвинених країн мають тривалу історію становлення. Світовий досвід розвинених країн демонструє необхідність стимулювання банківської діяльності в регіонах з метою сприяння їхньому соціально-економічному розвитку і, як наслідок, країни в цілому.

3. Основними чинниками, що впливають на структуру мережі банків України, є макроекономічні показники та мікроекономічні показники потенціалу регіонів, політичні ризики, наявність стратегії діяльності банку в пост кризовий період, наявність інвестицій, рівень конкуренції, оцінка потенціалу клієнтської бази, комплексна оцінка витрат функціонування мережі банку.

4. В ході роботи було проведено дослідження та аналіз управління регіональною мережею АТ «АЛЬФА-БАНК», керівництво якого намагається проводити політику оптимізації регіональної мережі а також скорочення витрат відділень.

Для АТ «АЛЬФА-БАНК» вибір раціонального розташування відділення банку важливий з ряду причин. У зв'язку з тим, що відкриття відділення вимагає початкових інвестицій, банк обирає таке місце розташування, яке поверне інвестовані кошти в найкоротші терміни.

Стратегія АТ «АЛЬФА-БАНК» в напрямку розміщення банківських установ відповідає переважно за виробничу сферу, збутову сферу або товарорух по-суті, передбачає доведення кожної послуги до потенційного клієнта банку, тобто це всі дії банку, що спрямовані на підвищення її доступності для цільової аудиторії клієнтів.

5. Проаналізовано світовий досвід управління регіональними мережами банків. І на наш погляд, найбільш доречно для ефективного управління потрібно створити спеціальний орган, який буде регулювати поступове збільшення або зменшення кількості філій. Цей орган повинен бути не державний, а комерційний, щоб зменшити витрати державного бюджету. Участь для банків буде здійснюватися на добровільних засадах.

6. На наш погляд, необхідно запровадити класифікацію філій банків за такими параметрами, як: величина залучених депозитів та виданих кредитів, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, аналітичні показники стійкості установ з подальшим присвоєнням номеру категорії, до якої буде належати та чи інша філія банку, адже це допоможе продуктивніше діяти в сфері управління банківською мережею та діяти більш ефективно у цьому напрямку.

7. Вважаємо, що розв'язати проблему можна таким шляхом: конкретизувати завдання і відповідальність «розробників» і «ризиковиків» таким чином, щоб їхня діяльність торкалась управління ризиками, а не в компіюванні розрізнених і не систематизованих інформаційних потоків (громіздких форм звітності, які не узгоджуються, а іноді скопійованих із чужої банківської практики регламентів). Принаймні, на нашу думку, ефективним варіантом розв'язання проблем із розвитку бізнесу та з діяльністю в частині створення повного спектру продуктів у банку припускає надання статусу організатора розвитку бізнесу і технолога продуктів Департаменту розвитку бізнесу (ДРБ). Варто також конкретизувати функції ДРБ, тим більше, що такий підрозділ (управління або відділ розвитку

бізнесу) вже існує в деяких банках і частково виконує функції з розвитку бізнесу і створення продуктів, методологічні і технологічні функції.

Удосконалена організаційна структура управління банком повинна сприяти без конфліктів інтересів і перепонів реалізувати послідовний функціональний ланцюг (ПФЛ), зміст якого полягає в тому, що «перші – вигадують продукт, другі – створюють регламент і методіку, треті – продають продукт, четверті – супроводжують, п'яті – перевіряють і т. д.». Власне кажучи, удосконалена організаційна структура банку повинна мати всі необхідні функціональні блоки для реалізації ПФЛ. Однак нині взаємодія, угруповання і склад функціональних блоків банку недостатньо забезпечують якісну реалізацію ПФЛ. Вважаємо, що для ефективної і якісної реалізації ланцюга ПФЛ у банку з усталеним і структурованим бізнесом слід використовувати розвинутий варіант організаційної структури банку, який ми пропонуємо назвати «Незалежність розвитку».

У такому варіанті доцільно сформувати функціональні блоки, які відповідатимуть за основні бізнес-процеси. Блоки радимо називати дирекцією. Дирекції складатимуться з департаментів, департаменти – з управлінь, управління – з відділів. Саме керівники дирекцій і повинні сформувати правління банку разом із головою правління і виконавчими директорами (керуючий директор, комерційний директор, фінансовий директор, технічний директор).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 №2121-III (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
2. Коваленко В. В. Методологічні підходи до створення й розвитку конкурентного середовища на ринку банківських послуг України. *Фінанси України*. 2015. № 10. С. 87 – 99.
3. Чернявський І. Б. Порядок вибору стратегії регіонального розвитку філіальної мережі банку. *Механізм регулювання економіки*. 2014. №4. С.155-161. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_23/IGORB_CHERNYAVSKYYThe_Procedure_for_Selecting_a_Regional_Development_Strategy_of_the_Banking_Branch_Network.pdf
4. Филюк Г. Формування конкурентного середовища в банківському секторі. *Банківська справа*. 2011. № 2. С. 23 – 30.
5. Кошева Т.М. Територіальні процеси у банківській сфері України. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6. С. 14-19.
6. Демчук Н.І., Довгаль О.В., Владика Ю.П. Банківські операції: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2017. 431 с.
7. Банківська система :навч. посіб./ Катан Л.І., Демчук Н.І., Бабенко-Левада В.Г., Журавльова Т.О.; за ред. І.М. Мазур. Дніпро: Пороги, 2017. 444 с.
8. Рябініна Л.М., Няньчук Н.Ю., Ухлічева Л.І. Банківські операції: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2011. 536 с.
9. Прасова С.П., Вовченко О.С. Банківські операції: навч. посібник. К.:«Центр учбової літератури», 2013. 568 с.
10. Варцаба В.І., Заславська О.І. Сучасне банківництво: теорія і практика: навч. посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.

11. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб./за ред. І.Г. Сокиринської, Т.О. Журавльової. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 192 с.
12. Довгань Ж. М. Менеджмент у банк: підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.
13. Павленко О.П., Журбенко С.І. Управління залученими ресурсами комерційного банку: сутність, методи та джерела фінансування. *Молодий вчений*. 2016. №2016. №11 (38). С. 643-647.
14. Рябініна Л.М., Няньчук Н.Ю., Ухлічева Л.І. Банківські операції: навчальний посібник. Одеса: ОДЕУ, 2011. 536 с.
15. Дані статистики фінансового сектора. Статистика фінансового сектора. Статистика. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial> (дата звернення: 01.11.2020).
16. Депозитні ставки банків України. Депозити. Сайт Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/deposits/stats/> (дата звернення: 01.10.2020).
17. Артем'єва О.О., Гордієнко Т.В. Депозитний ринок України: сучасний стан та тенденції розвитку. *Вісник ОНУ імені Мечникова*. 2020. Т.25. Вип. 1 (80). С. 198-205
18. Офіційний сайт АТ «Альфа-банк». URL: <https://alfabank.ua/about> (дата звернення: 01.10.2020).
19. Огляд банківського сектора. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2020-08.pdf?v=4 (дата звернення: 14.11. 2020).
20. Обсяги кредитів та депозитів населення у банках у 2018 році перевищили докризовий рівень. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyagi-kreditiv-ta-depozitiv-naselennya-u-bankah-u-2018-rotsi-perevischili-dokrizoviy-riven> (дата звернення: 01.11.2020).
21. Річні звіти АТ «Альфа-банка» за 2015-2019 р. Офіційний сайт АТ«Альфа-банк». URL: <https://alfabank.ua/investor-relations> (дата звернення: 01.11.2020). Депозити тепер по-справжньому «строкові». URL:

<http://helpbusiness.ru/vse-pro-groshi/yak-vidkriti-depozit-v-yevropejskomu-banku.html/> (дата звернення: 20.11.2020).

22. Директива Європейського союзу 94/19/ЄС про системи страхування вкладів від 16.05.1994 року (Directive 94/19 / EC of the European Parliament and of the Council of 16 May 1994 on deposit-guarantee schemes . *Official Journal*. L 135 , 31.05.1994. P. 5 -14.

23. Тохтамиш Т.О., Мірошниченко Я.М. Міжнародний досвід оцінки якості депозитів фізичних осіб у банках. Молодий вчений. 2017. №5 (45). С.757-761.

24. Бідюк О.О. Депозитна політика банків у період трансформації банківської системи України. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2017. Вип.1. С. 29- 36.

25. Оленчик А. Вплив карантину на «заощадливі» звички українців. Матеріал Фінансового клубу. URL: <https://finclub.net/ua/projects/announcements/kruhlyi-stil-vplyv-karantynu-na-zaoshchadlyvi-zvychky-ukraintsiv.html> (дата звернення: 10.11.2020).

26. Центр економічної стратегії. Як реформувати систему гарантування вкладів? URL: <https://ces.org.ua/wpcontent/uploads/2019/02/.docx.pdf> (дата звернення: 10.11.2020).

27. Гольченко, І.Е. Тенденції розвитку міжнародної та вітчизняної банківських систем. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання. Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2018.- 374 с.

28. Бікбов, І.М. Особливості оцінки ефективності банку з розгалуженою мережею філій. *Вісник УАБС*. 2020. №7. С. 58 – 63.

29. Кульчицька, Р. Особливості сучасної банківської системи Швейцарії. *Вісник НБУ*. 2005. №9. С. 40-44.

30. Панченко Є., Немой О. Модель функціонування регіональної мережі комерційного банку в Україні. *Вісник Національного банку України*. 1999. № 1. С. 60-62.

31. Distributed Credit Chain [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dcc.finance/>

32. Ecosystems: the future for banks? - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://view.ingwb.com/ecosystems-the-future-for-banks>

33. FOTON – is the financial ecosystem of the future! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fotonbank.io>

Додатки

Додаток А

Розташування, функціональні можливості та режим роботи відділень

АТ «Альфа-Банк» станом на 01.10.2020 р. [16]

Тип	Название	Город	Послеоперационная касса
Відділення	Авіаційне	Харків	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Бахмутське	Бахмут	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Бердянське	Бердянськ	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Бершадське	Бершадь	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Білоцерківське	Біла Церква	Пн Пт після 16.30 - робота без каси
Відділення	Бориспільське	Бориспіль	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Броварське №1	Бровари	Пн Пт після 16.30 - робота без каси
Відділення	Бучанське	Буча	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Виноградівське	Виноградів	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Вишневе	Вишневе	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Віннер	Київ	Пт 17:00 - 20:00, Сб Нд 9.00-19.00
Відділення	Вінницьке	Вінниця	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Вінницьке №1	Вінниця	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Вугледарське	Вугледар	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Деміївське	Київ	Пн Пт після 16.30 - робота без каси
Відділення	Деснянське	Київ	Пн Пт після 16.30 - робота без каси
Відділення	Дніпровське №1	Дніпро	Пн Пт після 16.30 - робота без каси
Відділення	Дніпровське №10	Дніпро	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Дніпровське №15	Дніпро	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Дніпровське №4	Дніпро	Пн Пт після 16.30 - робота без каси
Відділення	Дніпровське №6	Дніпро	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Дніпровське №7	Дніпро	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Дніпровське №8	Дніпро	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Дніпровське №9	Дніпро	Пн Пт після 17.00 - робота без каси
Відділення	Дрогобицьке	Дрогобич	Пн Пт після 17.00 - робота без каси

Додаток Б

Кількість відділень АТ «Альфа-Банк» в розрізі обласних центрів [16]

АТ "АЛЬФА-БАНК"	Вінницька	Волинська	Дніпропетровська	Донецька
	6	3	20	12
	Житомирська	Закарпатська	Запорізька	Івано-Франківська
	5	8	9	5
	Київ	Київська	Кіровоградська	Луганська
	41	9	4	1
	Львівська	Миколаївська	Одеська	Полтавська
	11	4	17	6
	Рівненська	Сумська	Тернопіль-ська	Харківська
	4	3	5	23
	Херсонська	Хмельницька	Черкаська	Чернігівська
	4	11	4	6