
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

УДК 336.713.2

Г. А. Малиш, асистент

**ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІЛІАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ**

Анотація. У сучасних умовах розвитку банківської системи будь-якої країни важливе місце займає її філіальна мережа, яка виступає ефективним збутовим каналом банківських продуктів та послуг. Сьогоднішня необхідність до скорочення витрат на здійснення банківської діяльності та оптимізація процесів управління банками зумовлюють необхідність перегляду підходів до управління філіальною мережею банків. Зважаючи на відсутність комплексних досліджень щодо питання оптимального підходу до управління філіальною мережею банків, основним завданням даної статті є визначення місця філіальної мережі в структурі банківської системи, а також розробка методики для управління філіальною мережею банку в умовах постійної оцінки та аналізу продуктивності діяльності філіальних одиниць. Серед основних параметрів дослідження сили комерційного банку філіальна мережа займає важливе місце. На сьогодні основними напрямками подальшого розвитку філіальної мережі банків є: підтримка роботи філіальної мережі банку на ефективному рівні, зростання популярності використання цифрових технологій тощо. Для реалізації відповідних заходів щодо забезпечення управління філіальною мережею банку в умовах постійної оцінки та аналізу продуктивності діяльності філіальних одиниць запропоновано наступну методику, яка включає декілька етапів: 1) аналіз клієнтських переваг; 2) визначення потенційного доходу філіальної мережі, яка діє в певному регіоні, а також у межах країни в цілому; 3) оцінка продуктивності роботи окремої одиниці філіальної мережі банку; 4) бенчмаркетинг виробничих потужностей філіальної одиниці банку; 5) визначення новітніх форматів роботи для існуючих та нових філіальних одиниць; 6) визначення стратегії міграції каналів філіальної мережі; 7) тестування – дослідження - впровадження. Запропонований підхід до управління філіальною мережею банку можна використовувати для банків різних груп. Чітко визначено пріоритети можливої поведінки банків на ринку за умов мінімізації витрат і підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Ключові слова: філія, філіальна мережа банку, банківський бізнес, ефективність філіальної мережі.

А. А. Малыш, ассистент

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТЬЮ БАНКА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА**

Аннотация. В современных условиях развития банковской системы какой-либо страны важное место занимает ее филиальная сеть, которая является эффективным сбытовым каналом банковских продуктов и услуг. Сегодняшняя необходимость сокращения затрат на осуществление банковской деятельности и оптимизации процессов управления банками обуславливают необходимость пересмотра подходов к управлению филиальной сетью банков. Принимая во внимание отсутствие комплексных исследований вопроса оптимального подхода к управлению филиальной сетью банков, основным заданием данной статьи является определение места филиальной сети в структуре банковской системы, а также разработка методики ее управления в условиях постоянной оценки и анализа производительности деятельности филиальных единиц. Среди основных параметров исследования силы коммерческого банка филиальная сеть занимает важное место. Сегодня основными направлениями дальнейшего развития филиальной сети банков выступают: поддержка работы филиальной сети банка на эффективном уровне, повышение популярности использования цифровых технологий и т.д. Для реализации соответствующих мероприятий относительно обеспечения управления филиальной сетью банка в условиях постоянной оценки и анализа производительности деятель-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

ности филиальных единиц предложено следующую методику из нескольких этапов: 1) анализ преимуществ клиентов; 2) определение потенциального дохода филиальной сети, которая действует в отдельном регионе, а также в пределах страны в целом; 3) оценка производительности работы отдельной единицы филиальной сети банка; 4) бенчмаркетинг производственных мощностей филиальной единицы банка; 5) определение современных форматов работы для существующих и новых филиальных единиц; 6) определение стратегии миграции каналов филиальной сети; 7) тестирование - исследование - внедрение. Предложенный подход к управлению филиальной сетью банка можно использовать для банков разных групп. Четко определены приоритеты возможного поведения банков на рынке в условиях минимизации затрат и повышения их конкурентоспособности.

Ключевые слова: филиал, филиальная сеть банка, банковский бизнес, эффективность филиальной сети.

H. A. Malysh, assistant

**PROBLEMS IN THE MANAGEMENT OF THE BANK BRANCH NETWORK
IN THE PRESENT CONDITIONS OF THE BANKING BUSINESS**

Abstract. An important place belongs to the branch network in the modern conditions of the development of banking system of any country, which is an effective sale channel of banking products and services. The current need to reduce costs on banking activity and optimize process of bank management causes the necessity of revision of approaches to banking branch management. Taking into account the absence of complex investigations of optimal approach to bank branch network management, the major task of the article is determination of branch network place in the structure of banking system and also the methodology development of its management under the circumstances of regular estimation and analysis of the productivity of branch units. The branch network takes an important place in parameters of investigation of the strength of commercial bank. Nowadays The main directions of further development of bank branch network are: support of the bank branch activity to the efficient level, increasing of the popularity of the usage of digital technologies etc. For realization of the appropriate measures to ensure the bank branch network in the conditions of regular estimation and analysis of the branch units` the next methodology is developed including such stages: 1) analysis of client advantages; 2) determination of potential profit of branch network which works both in certain region and in the whole country; 3) estimation of work productivity of certain unit of bank branch network; 4) benchmarking of production capacities of bank branch unit; 5) identification of modern formats of work for existent and new branch units; 6) determination of migration strategy of branch network channels; 7) testing-investigation-implementation. The proposed approach to the management of branch network can be used by banks of different groups. Meanwhile, priorities of possible behavior of banks on the market in the conditions of costs minimization and increasing of their competitiveness are clearly determined.

Keywords: branch, the branch network of the bank, banking business, the effectiveness of the branch network.

Актуальність теми дослідження. 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. Часто саме від того, наскільки ефективно налагоджена робота філіальної мережі банку, залежать організаційно-правові можливості комерційного банку, його фінансовий потенціал. 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.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

Особливої актуальності ця проблема набуває для України та ряду європейських країн в сучасних умовах, коли ми можемо спостерігати скорочення кількості філіальних одиниць. Тому сьогодні необхідно приділити увагу для вирішення цієї проблеми за рахунок оптимізації процесу управління філіальною мережею банків таким чином, щоб оптимізувати її в тому напрямку, який би приніс найбільшу ефективність її діяльності.

Постановка проблеми. 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Над вирішенням цієї проблеми працювало багато дослідників: І. О. Бланк, Є. Брігхем, О. Д. Василик, О. А. Криклій [2] та ін. Однак невирішеною проблемою залишається достатньо фрагментарний підхід до дослідження саме вітчизняної мережі банківського бізнесу, пошук оптимальної методики управління філіальною мережею.

Метою статті є визначення місця філіальної мережі в структурі банківської системи, а також розробка методики для управління філіальною мережею банку в умовах постійної оцінки та аналізу продуктивності діяльності філіальних одиниць.

Виклад основного матеріалу. Поняття «філія банку» визначається як відокремлений структурний підрозділ, що діє від імені банку на підставі внутрішніх положень про філію і має право здійснювати банківські та інші операції, передбачені в положенні про філію та на підставі дозволу, наданого банком, у межах отриманої банківської ліцензії та письмового дозволу [3]. Відповідно, філіальна мережа банку – це сукупність філій усіх банків, які здійснюють діяльність на території певної країни.

О. С. Любунь [4] серед основних параметрів дослідження сили комерційного банку виділяє перераховані нижче, серед яких філіальна мережа займає одну з позицій (рис. 1):

Показники діяльності банку	<ul style="list-style-type: none"> • баланс • звіт про прибутки і збитки
Операції банку	<ul style="list-style-type: none"> • кількість задіяних співробітників • робочий час на обслуговування запитів клієнтів
Системи банку	<ul style="list-style-type: none"> • інформаційна система • фінансова система • інформаційна система
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> • кількість персоналу • освіта • середня заробітна плата • тривалість робочого дня
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • відношення керівництва • позиціонування банку на ринку • потужності роботи маркетингового відділу
Імідж	<ul style="list-style-type: none"> • сприйняття клієнтів та конкурентів на ринку
Філіальна мережа	<ul style="list-style-type: none"> • географія впливу • достатність мережі філій • відкриття нових філій • набір послуг, які надають філії
Асортимент продуктів	<ul style="list-style-type: none"> • набір продуктів та послуг, які пропонує банк • дохідність цих продуктів та послуг

Рис. 1. Місце філіальної мережі серед основних параметрів дослідження сили комерційного банку

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

Сьогодні дуже часто говорять про те, що використання таких структурних підрозділів втрачає свою популярність, що відображається на динаміці зміни обсягів філіальної мережі банків у країнах Європи та в Україні зокрема. Так, протягом 2009–2012 рр. філіальна мережа банків Литви, Чехії та Польщі зросла на 1,8 %, 2,3 % та 4 % відповідно, у той час, коли кількість філій скоротилася в Італії на 3,1 %, Іспанії – на 4,9 %, Греції – на 5,7 %, Німеччині – на 8 %. Що ж до України, то кількість банківських філій також скоротилася на 1,1 % [5].

За результатами опитування, проведеного міжнародною аудиторською компанією KPMG [Ошибка! Источник ссылки не найден.], серед 2000 роздрібних банківських клієнтів Великобританії, де кількість банківських філій скоротилася на 5 % за період 2009–2012 рр., було визначено наступні напрямки розвитку філіальної мережі банківського бізнесу:

- підтримка роботи філіальної мережі банку на ефективному рівні та її внесок у розвиток сили бренду банку, залучення нових клієнтів і більш комплексні продажі можуть бути забезпечені та підсилені тільки шляхом детального дослідження структурної базової вартості філіальної мережі через розробку низьковитратних філіалів, формування та використання відповідних стратегій міграції;

- зростання популярності використання цифрових технологій варто сприймати не як загрозу для філіальної мережі, вважаючи, що вони можуть витіснити традиційні філії з використання, а як стимул для підтримки і розвитку різних типів відділень і способів реалізації різних потреб клієнтських груп. Однак у контексті даної тези обов'язково необхідно враховувати той момент, що популярність використання цифрових технологій у банківській сфері створить додаткове навантаження на філіальну мережу банку, оскільки частка віддалених користувачів буде зростати і, як результат, філії, які використовують застарілі технології, не зможуть у повній мірі конкурувати з новоствореними;

- для того, щоб підвищити конкурентоспроможність філій банку, необхідно провести низку заходів для налагодження кореляції своїх мереж з потребами клієнтів та сприяти зростанню економічної ефективності кожного з форматів відділень.

Таким чином, у всіх банківських відділень або філій є майбутнє. Але для цього необхідно організувати злагоджену роботу філіальної мережі від самого початку її створення і протягом її існування. Одним з таких способів є розробка методики, яка б дозволяла управляти філіальною мережею банку в умовах постійної оцінки та аналізу продуктивності діяльності філіальних одиниць. Виділимо 7 ключових етапів такої методики:

Етап 1. Аналіз клієнтських переваг.

Даний етап характерний для мікрорівня управління філіальною мережею банку. Ключові питання, які вирішуються на цьому етапі:

- визначити, у яких банківських операціях клієнти того чи іншого регіону мають потребу;
- встановити наявність альтернативних каналів обслуговування;
- оцінити, як саме впливає поява нових філій на населення певного регіону;
- проаналізувати, як змінюються уподобання споживачів відносно використання різних каналів банківського обслуговування.

Етап 2. Визначення потенційного доходу філіальної мережі, яка діє в певному регіоні, а також у межах країни в цілому.

На даному етапі необхідно оцінити суму витрат, які можуть бути мінімізовані за рахунок проведення оптимізаційних заходів, а також суму доходів від можливого розширення філіальної мережі.

Етап 3. Оцінка продуктивності роботи окремої одиниці філіальної мережі банку.

Основними векторами проведення такої оцінки є:

- оцінка ефективності роботи персоналу банку;
- дослідження рентабельності відділення у відсотковому та абсолютному вираженні;
- аналіз поточних та подальших обсягів діяльності.

Етап 4. Бенчмаркетинг виробничих потужностей філіальної одиниці банку.

Цей етап носить дещо перехідний характер. Ми переходимо від аналізу філіальної мережі банку на мікрорівні до аналізу на макрорівні. Здійснюється так званий порівняльний аналіз всіх

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

філіальних одиниць банку для того, щоб протестувати їх на ефективність. Ті філіальні одиниці, які мають високі показники ефективності, стануть еталонними для тих, які дещо поступаються їм і потребують певної трансформації.

Етап 5. Визначення новітніх форматів роботи для існуючих та нових філіальних одиниць.

На даному етапі розглядаються нові формати варіантів централізації оперативних функцій для підтримки нових відділень за новими форматами якості, такими як: використання сучасних цифрових технологій, для автоматизації деяких процесів і прискорення процесу обслуговування клієнтів.

Етап 6. Визначення стратегії міграції каналів філіальної мережі.

В основі визначення стратегії міграції каналів філіальної мережі банку лежать чотири основні вектори (рис. 2).



Рис. 2. Вектори розробки стратегії міграції каналів філіальної мережі банку

Стимулювання і заохочення – це виділені нами вектори, які носять позитивний і рушійний характер, тобто від того, на якому рівні організована система стимулів та заохочень у тому чи іншому відділенні банку, залежатиме його ефективність роботи. Примус виконує контролюючу роль, оскільки встановлення певних обмежень і лімітів, накладання штрафів тощо породжує систему контролю за дотриманням та виконанням певних норм. На вектор дизайну продукту покладено розробку саме тих продуктових ліній, які б повною мірою задовольнили всіх клієнтів залежно від їхніх потреб.

Етап 7. Тестування – дослідження - впровадження.

Цей етап є завершальним серед виділених нами етапів управління філіальною мережею банку. Розробка коректних гіпотез та їхня перевірка (тестування) дозволять правильно оцінити прийняті рішення стосовно організації роботи філіальної одиниці як у рамках одного банку, так і в рамках усієї банківської системи.

Загалом, якщо говорити про розвиток та управління філіальною мережею банку, варто розглядати її в межах усієї банківської системи країни. Беручи до уваги ті тенденції, які склалися в нинішньому банківському секторі України та інших європейських країн, кількість банківських філій постійно скорочується. У той же час відбувається зменшення загальної кількості банків, представлених на ринку, тобто більш потужні банки починають витіснювати слабші, які вели свою діяльність у конкретно визначеному регіоні та обслуговували вузьке коло користувачів. Такий спосіб оптимізації банківської системи може спричинити негативні наслідки, які призведуть до монополізації банківського бізнесу кількома великими банками і нівелювання будь-якої конкуренції в даному секторі. Крім того, порушення вже налагодженого механізму відносин, що склалися на основі функціонування регіонального банківського бізнесу, можуть критично відобразитися на всіх економічних суб'єктах, залучених до цих відносин.

Прийняття остаточного рішення про те, чи відкривати нову філію, чи починати процес поглинання малих банків, залишається за ключовими гравцями банківського сектору, тобто великими банками. Однак при цьому варто обов'язково враховувати можливі витрати і порівнювати їх з аналогічними витратами, але понесеними на відкриття нової філії (1):

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

$$Cost_A + Cost_B + Cost_C + Cost_D < TotalCosts \quad (1)$$

де *TotalCosts* – витрати на поглинання існуючого банку на початковому етапі;

Cost_A – первинні внески у створення філії;

Cost_B – витрати, пов'язані з дослідженням специфіки місцевості та клієнтського середовища;

Cost_C – витрати, пов'язані з пошуком традиційної клієнтури банку;

Cost_D – усі подальші витрати.

Як бачимо, витрати на створення нової філії, незважаючи на всю складність даного процесу, є меншими, ніж витрати на поглинання вже існуючого регіонального банку. Ця нерівність більше стосується відносин «великий банк - малий банк», але якщо розглянути відносини «середній банк - малий банк», то банківське об'єднання такого типу могло б скласти гідну конкуренцію для філій потужних великих банків.

О. А. Криклій у своїй роботі, присвяченій дослідженню фінансового механізму управління філіями банку [2], зазначає, що одним з ефективних способів управління філіальною мережею банку є так званий внутрішній банківський госпрозрахунок. Внутрішній госпрозрахунок – це набір принципів банку, на які покладено регулювання та організація відносин між філіями банку. До таких принципів можна віднести «внутрішнє підприємництво», синергетичну роботу банку, управління внутрішньобанківськими відносинами, розробку інтегральних показників діяльності філій банку та ін.

Висновки. Слід зауважити, що запропонований нами підхід щодо управління філіальною мережею банку в умовах постійної оцінки та аналізу продуктивності філіальних одиниць можна використовувати для банків різних груп (залежно від розміру їхнього статутного капіталу). Крім того, у даному дослідженні ми чітко визначили пріоритети можливої поведінки банків на ринку за умови мінімізації витрат і підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Література

1. There is life in the branch yet [Електронний ресурс] / KPMG. – Режим доступу: [http://www.kpmg.com/SE/sv/tjanster/radgivning/Risk-Consulting/Documents/There's%20life%20in%20the%20branch%20yet%20\(version%202\).pdf](http://www.kpmg.com/SE/sv/tjanster/radgivning/Risk-Consulting/Documents/There's%20life%20in%20the%20branch%20yet%20(version%202).pdf).
2. Криклій О. А. Фінансовий механізм управління філіями банку : дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О. А. Криклій; Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми, 2004. – 185 с.
3. Любунь О. С. Банківський нагляд : підручник / О. С. Любунь, К. Є. Раєвський. - К. : Центр навчальної літератури, 2005. - 416 с.
4. Любунь О. С. Система банківського менеджменту / О. С. Любунь. К. : Кондор, 2007. – 356 с.
5. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс] / Національний банк України. - Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.

References

1. There is life in the branch yet. (n.d.). *www.kpmg.com* Retrieved from [http://www.kpmg.com/SE/sv/tjanster/radgivning/Risk-Consulting/Documents/There's%20life%20in%20the%20branch%20yet%20\(version%202\).pdf](http://www.kpmg.com/SE/sv/tjanster/radgivning/Risk-Consulting/Documents/There's%20life%20in%20the%20branch%20yet%20(version%202).pdf). [in Ukrainian]
2. Kryklii, O. A. (2004). *Finansovyi mehanizm upravlinnia filiiamy banku [Financial mechanism of management of bank branches]*. (candidate of economi sciences dissertation thesis). Sumy [in Ukrainian].
3. Liubun, O. S., & Raievskiy, K. Ye. (2005). *Bankivskiy nahliad: pidruchnyk [Banking supervision: tutorial]*. Kyiv: Center of educational literature [in Ukrainian].
4. Liubun, O. S. (2007). *Systema bankivskoho menedzhmentu [The system of banking management]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
5. National Bank of Ukraine (n.d.). *Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [The main indicators of banks' activity in Ukraine]*. *www.bank.gov*. Rezhym dostupu: <http://www.bank.gov.ua>. [in Ukrainian].

Надійшла 04.09.2014