

УДК 336.713.2

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ
МЕРЕЖЕЮ БАНКІВ В УКРАЇНІ
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ
СЕТЬЮ БАНКОВ В УКРАИНЕ
MODERN TRENDS IN MANAGING OF REGIONAL NETWORK OF
UKRAINIAN BANKS**

Малиш Г.А.

Мальш А.А.

Malysh H.A.,

*асистент кафедри банківської справи ДВНЗ «Українська академія банківської
справи Національного банку України»*

*ассистент кафедры банковского дела ГВУЗ «Украинская академия банковского
дела Национального банка Украины»*

*assistant of the Department of Banking, Ukrainian Academy of Banking of the National
Bank of Ukraine*

Анотація. У статті досліджено основні тенденції у сфері управління регіональною мережею вітчизняних банківських установ. Автором проаналізовано динаміку зміни обсягу філій та відділень фінансово-кредитних установ України протягом 2010-2012 рр.; визначено напрями підвищення ефективності бізнес-процесів та управління структурними підрозділами, які використовували деякі українські банки у посткризовий період; зроблено висновки стосовно подальших перспектив та напрямків оптимізації регіональних мереж банків.

Аннотация. В статье исследованы основные тенденции сферы управления региональной сетью отечественных банковских учреждений. Автором проанализирована динамика изменений количества филиалов и отделений финансово-кредитных учреждений Украины на протяжении 2010-2012 гг.; определены направления повышения эффективности бизнес-процессов и управления структурными подразделениями, которые использовали некоторые украинские банки в посткризисный

період; сформулировані висновки щодо подальших перспектив і напрямків оптимізації регіональних мереж банків.

Summary. The major trends in managing of regional network of Ukrainian banks are researched in the paper. The author analyzed the dynamics of quantity of bank branches in Ukraine during 2010-2012 and identified, that tendency to reduce the number of branches we have seen during the 2008-2010 is transforming now. Banks is gradually expanding their branch network and optimizing the activities of existing structural units. In the article has been considered such direction to optimize the managing of bank structural units in the post-crisis period as a centralization of distribution network.

Conclusions regarding future prospects and directions of bank branches optimization were formulated by the author.

Ключові слова: банківська філія, регіональна мережа, оптимізація банківської філіальної мережі.

Ключевые слова: филиал банка, филиал, региональная сеть, оптимизация банковской филиальной сети.

Keywords: bank branch, branch, regional network, optimization of bank branch network.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Однією із сучасних тенденцій діяльності банківських установ є територіальна оптимізація банківського бізнесу. Так, унаслідок впливу глобальної фінансової кризи 2008-2009 рр. мережа філій вітчизняних філій зменшувалася на 5-10 % щороку, починаючи з 2009 р. З іншого боку, прагнучи диверсифікувати діяльність, розширювати клієнтську базу та можливості збуту, а також укріплювати позиції у конкурентній боротьбі з вітчизняними та зарубіжними фінансовими установами, банки орієнтуються на розширення власної мережі філій та відділень. Так, на тлі розвитку альтернативних каналів збуту банківських продуктів, філії залишаються провідним джерелом отримання консультаційних та інших банківських послуг для клієнтів. Так, близько 80 % наданих послуг фінансово-кредитних установ припадає саме на регіональні відділення та

представництва [1]. З огляду на це, важливої ролі набуває дослідження сучасних тенденцій вітчизняних банків стосовно управління власною філіальною мережею. Актуальність та недостатній рівень наукового дослідження проблеми розвитку філіальної мережі банків за сучасних умов обумовили вибір теми даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оптимізації філіальної мережі досліджено в наукових працях іноземних учених, таких як: Л. Аллен [2], А. Бергер [3], Д. Гейл [4], М. Клейн [5], М. Віолано [6] та ін. Дослідженню проблематики управління багато філіальними установами присвячено чимало наукових праць і українських дослідників, зокрема: Л. Т. Гіляровської [7], К. С. Малярчука [8], Н. Р. Галайко [9], О.А.Кириченко [10] тощо. Водночас з огляду на мінливість умов функціонування фінансово-кредитних установ, ряд проблем знаходять лише фрагментарне відображення в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Протягом останніх років більшість вітчизняних банків була зорієнтована на політику географічної експансії, яка проводилася шляхом активного відкриття філій та відділень по всій території країни (часто без розрахунку рентабельності фінансових вкладень у їх створення та розвиток). Глобальна фінансова криза виявила значні недоліки та проблеми, пов'язані з такими діями. Почався зворотній процес згортання філіальних мереж, який, в свою чергу також може мати негативні наслідки. Отже, у рамках загальної проблеми підвищення ефективності управління регіональною мережею банків України можна виділити такі невирішені питання, як: оптимізація ступеня розгалуженості банківської мережі; визначення ефективних форм присутності банку у конкретному регіоні; встановлення оптимального рівня централізації управління регіональними підрозділами фінансової установи та ін.

Формування цілей статті. Метою статті є порівняння та виокремлення специфічних особливостей діяльності банківських установ з різним рівнем розвитку філіальної мережі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як наслідок кризових явищ банки протягом кількох попередніх років банки змушені були скорочувати свої витрати за різними напрямками, тим самим інколи лише поглиблюючи проблеми. Так, протягом 2012 р. в Україні було ліквідовано 458 банківських відділень, у результаті чого їх загальна численність склала 19,38 тис. установ. Банки почали скорочувати регіональну мережу ще у період розпалу фінансової кризи 2008 р., після чого вітчизняні кредитні установи ліквідовували близько 200-300 відділень та філій щорічно.

Кількість філій банків також поступово зменшувалась протягом попередніх років. Основною причиною цього стало переведення їх у безбалансові відділення з метою зменшення рівня адміністративних витрат.

Так, наприклад, у країна Європейського Союзу в минулому році було ліквідовано близько 5,5 тисяч банківських філій, що становить 2,5 % від їх загального обсягу. Найбільші скорочення мали місце у Греції, де було припинено діяльність 219 банківських відділень [11].

Розглянемо динаміку кількості філій та відділень найбільших банків України за обсягами активів (згідно із класифікацією НБУ) протягом останніх трьох років з метою виявлення тенденцій стосовно управління регіональною мережею банків. Так, у табл. 1 відображено динаміку кількості філій досліджуваних фінансово-кредитних установ за період 2010-2012 рр.

Як свідчать дані, представлених у табл. 1, у переважній більшості досліджуваних банків кількість філій залишалася незмінною протягом останніх трьох років. В окремих банках, зокрема ПАТ КБ «ПриватБанк», ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «ВТБ Банк», АТ «Банк «Фінанси

та кредит» та АТ «Укргазбанк» кількість філій зменшилася на 1-3 установи. Слід також відзначити ПАТ «АК Промінвестбанк», кількість філій якого зменшилася із 111 у 2010 р. до 5 філій за даними на кінець 2012 р. Таке суттєве зменшення пояснюється частково закриттям окремих

Таблиця 1 – Динаміка кількості філій найбільших вітчизняних банків за обсягами активів протягом 2010-2012 рр. (складено автором за даними офіційної звітності банків), од.

№	Банк	Роки		
		2010	2011	2012
1	ПАТ КБ «ПриватБанк»	35	35	33
2	АТ «Ощадбанк»	25	25	25
3	АТ «Укрексімбанк»	29	29	29
4	АТ «Дельта Банк»	11	11	11
5	ПАТ «Укрсоцбанк»	6	6	5
6	ПАТ «АК Промінвестбанк»	111	27	5
7	ПАТ «ПУМБ»	11	11	10
8	ПАТ «ВТБ Банк»	23	23	21
9	ПАТ «КБ Надра»	26	26	26
10	АТ «Банк «Фінанси та кредит»	16	16	15
11	АТ «Укргазбанк»	11	1	-

неприбуткових філій, частково – наданням статусу відділень окремим регіональним філіям.

Як видно із наведених даних, у деяких банках у посткризовий період було ініційовано процес централізації збутової мережі. Зокрема ПАТ «Кредобанк» [12, 13] протягом 2009-2011 рр. 25 балансових філій було переведено на баланс центральної філії банку. У результаті реорганізації регіональна мережа даної установи станом на початок 2013 р. складалася із 130 відділень (у 2011 р. – 140 відділень). До повноважень центральної філії, у свою чергу, було віднесено функції звітності, контролю та ведення обліку внутрішньогосподарських операцій. Це дозволило оптимізувати бізнес-процеси та управління структурними підрозділами банку, зосередивши свою діяльність власне на продажі банківських продуктів

клієнтам. Крім того, такі заходи сприяли скороченню витрат та стандартизації діяльності.

З огляду на це, розглянемо динаміку кількості відділень найбільших банків України за обсягами активів протягом 2010-2012 рр., що представлено у табл. 2.

Таблиця 2 – Динаміка кількості відділень найбільших вітчизняних банків за обсягами активів протягом 2010-2012 рр. (складено автором за даними офіційної звітності банків), од.

№	Банк	Роки		
		2010	2011	2012
1	ПАТ КБ «ПриватБанк»	3161	3362	3380
2	АТ «Ощадбанк»	5745	5736	5799
3	АТ «Укресімбанк»	93	97	96
4	АТ «Дельта Банк»	102	124	131
5	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	931	909	825
6	ПАТ «Укрсоцбанк»	437	393	410
7	ПАТ «АК Промінвестбанк»	184	200	82
8	ПАТ «ДБ Сбербанку Росії»	80	130	160
9	ПАТ «Альфа-Банк»	94	98	95
10	ПАТ «ВТБ Банк»	139	138	124
11	ПАТ «КБ Надра»	514	535	543
12	АТ «Укрсиббанк»	630	650	667
13	АТ «Банк «Фінанси та кредит»	311	296	306
14	АТ «Укргазбанк»	268	277	278

Як свідчать дані табл. 2, 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: ПАТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АТ «Дельта Банк», ПАТ «ДБ Сбербанку Росії», ПАТ «Альфа-Банк», ПАТ «КБ Надра», АТ «Укрсиббанк» та АТ «Укргазбанк». Кількість філій у даних установах збільшилась майже на 6-10 %.

В окремих банках (ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «АК Промінвестбанк», ПАТ «ВТБ Банк») кількість відділень поступово продовжувала зменшуватись протягом досліджуваного періоду. Слід також відзначити АТ «Банк «Фінанси та кредит», у якому після зменшення регіональної мережі до 2011 р., було створено нові 10 відділень у минулому році.

Підсумовуючи проаналізовані статистичні дані, у певному ступені ситуація, що має місце наразі, 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, ПАТ «Ерде Банк» протягом 2010-2011 рр. демонстрував збільшення регіональної мережі на рівні від 50% до 100% [14], причому в 2012 р. подібна тенденція зберігалася.

Висновки. Глобальна фінансова криза для багатьох вітчизняних банків виявила недоліки та проблеми в управлінні їх філіальною мережею, свідченням чого стали не тільки масові скорочення персоналу і закриття роздрібних відділень, але й відсутність можливості ефективного реагування на ринкові зміни.

Якщо під час розпалу глобальної фінансової кризи та у період відносної стабілізації 2008-2010 р. банки активно реорганізовували власну регіональну мережу, переважно зменшуючи кількість відділень, представництв та філій в регіонах України, то наразі ця тенденція дещо трансформується. Банки поступово розширюють філіальні мережі, при цьому оптимізуючи діяльність вже існуючих структурних одиниць.

Досить ефективний серед клієнтів зарубіжних фінансово-кредитних установ Інтернет-банкінг наразі не в повній мірі себе виправдовує. Це пояснюється невисоким рівнем комп'ютерної та фінансової грамотності, проникнення глобальної мережі та інформаційних технологій у діяльності певних груп населення. Це перешкоджає повноцінному розвитку

самообслуговування в банках та скороченню персоналу, що обслуговує та консультує клієнтів у відділеннях.

Разом з тим, ефективним шляхом оптимізації регіональної мережі є може стати також невеликих банківських представництв, у яких клієнти самостійно або з допомогою персоналу банку здійснити ряд основних операцій із обслуговування карткових рахунків, а також кредитних та депозитних операцій. Це дозволить зменшити витрати на утримання значного штату працівників, а з іншого боку – бути представленим в регіональному масштабі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. BranchOptimizer: An accelerated approach to maximize branch performance [Electronic Resource] / McKinsey. – Regime of Access : https://solutions.mckinsey.com/branchinsights/_SiteNote/WWW/GetFile.aspx?uri=/branchinsights/default/en-us/Files/wp1591276990/20090615%20Branch%20Optimizer%20whitepaper_855d3712-2c49-4f79-bda6-2ba3356fb31e.pdf
2. Allen, L. Operational Efficiency in Banking: An International Comparison / L. Allen, Aran Rai // Journal of Banking and Finance. 1996. - V. 20.
3. Berger, A. Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research / A. Berger, D. Humphrey // European Journal of Operational Research. 1997. - № 98.
4. Gale, D. Branch banking, unitary banking and competition : mimeograph / D. Gale. – Boston : Boston University, 1993. – 248 p.
5. Klein M. Theory of Banking Firm / M. Klein // Journal of Money, Credit and Banking. - 1971. - Vol. 7.
6. Retail Banking Technology/ M. Violano. - New York: Mc Graw-Hill, Inc, 1992. - 223 p.

7. Гиляровская Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия / Л.Т. Гиляровская, А. А. Вехорева. - СПб.: Питер, 2003. - 256 с.
8. Малярчук, К. С. Методи оцінки ефективності філіальної мережі банку/ К. С. Малярчук //Актуальні проблеми економіки. - 2010. - N 8. - С. 265-270.
9. Галайко, Н. Р. Система оцінки ефективності діяльності банку/ Н. Р. Галайко//Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. - Т. 16. - С. 200-210.
10. Кириченко, О. А. Банківський менеджмент: навчальний посібник/ ред. О. А. Кириченко. - 3-є вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2002. - 438 с.
11. EurActiv [Electronic Resource]. – Regime of Access : <http://www.euractiv.com/>
12. Окрема фінансова звітність ПАТ «Кредобанк» за Міжнародними стандартами фінансової звітності та звіт незалежних аудиторів 31 грудня 2012 року [Електронний ресурс] / ПАТ «Кредобанк». – Режим доступу : <http://kredobank.com.ua/img/forall/Kredobank%20IFRS%20standalone%20FS%202012.pdf>
13. Банки знову масово відкривають відділення / Простобанкір. – Режим доступу : http://ua.prostobankir.com.ua/individualniy_biznes/statti/banki_znovu_masovo_vidkrivayut_viddilennya
14. Офіційний сайт ПАТ «Ерде Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rdbank.com.ua/>

