

А.М. Вітряк, аспірант, Одеський державний економічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ФІЛІАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ БАНКУ

У статті проаналізовано процес відкриття філій українськими банками, проведено аналіз факторів, на які слід звернути увагу при відкритті філії. Розглянуто показники, які необхідно розраховувати при аналізі економічної ефективності та доцільності відкриття нової філії, також приділено увагу проблемі вибору регіону для відкриття нового територіально відокремленого структурного підрозділу комерційного банку. Зроблено висновки щодо сучасного стану та перспектив розвитку української банківської інфраструктури.

Ключові слова: банк, банківська система, філія, філіальна мережа, банківська інфраструктура, ефективність, спеціалізація, універсалізація.

Постановка проблеми. Універсалізація або спеціалізація господарської діяльності є основним питанням стратегії всіх комерційних банків і кредитно-фінансових установ. Загальновідомо, що універсалізація діяльності банку за інших рівних умов збиткова, а спеціалізація – ризикована. Відмінною рисою універсалізації українських банків є те, що вона переважно відбувається в основному не шляхом спеціалізації організаційних структур банку, регіонів його діяльності, а в результаті розвитку мережі філій комерційних банків, які дублюють операції головного банку. Багато комерційних банків, особливо дрібні, за весь період свого існування взагалі не надавали середньострокових і довгострокових кредитів.

Аналіз поточної ситуації показує, що основні грошові, трудові ресурси сконцентровані на розрахунково-касовому обслуговуванні клієнтів, операціях купівлі-продажу валюти і т.д. Професійні якості обслуговуючого персоналу, вищої управлінської ланки не повністю відповідають необхідному рівню масової роботи зі строковими депозитами і особливо по середньостроковому та інвестиційному кредитуванню.

В умовах стабілізації економіки універсальним банкам необхідно спеціалізувати окремі сфери своєї діяльності. Навіть для універсального банку важлива певна спеціалізація, знаходження “ніші” на ринку банківських продуктів та послуг не тільки як елемента побудови доходності операцій, але і для утримання конкуренції з боку небанківських фінансових посередників.

Вибираючи конкретну форму, напрямок і регіон відкриття філії, банки повинні враховувати умови ринку, його розвиненість, ступінь його монополізації, рівень концентрації і т.д.

Метою статті є розгляд можливої процедури стратегічного аналізу розвитку філіальної мережі комерційного банку.

Виклад основного матеріалу. Процес організації регіональної мережі комерційного банку можна розділити на дві частини. Перша – це безпосередній процес створення регіональної мережі і друга – структура регіональної мережі, процес її функціонування і взаємодії з головною конторою (материнським банком).

Почнемо з розгляду питання про створення регіональної мережі банку.

Для створення будь-якого елемента регіональної мережі банку (філії чи іншого регіонального підрозділу) керівництву банку необхідно виявити об'єктивні передумови. Інструментом цього є маркетингові розробки.

Необхідно зрозуміти і визначити, у якому стані перебуває банк на даний момент часу. Далі слід спрогнозувати, що очікує банк за існуючих обставин. Потрібно зрозуміти, яким буде вплив зовнішнього середовища.

Після цього керівництву варто висунути перед банком основні цілі, тобто відповісти на питання: “Що треба зробити, щоб виправити, зберегти або покращити ситуацію?”. Необхідно оцінити поставлені цілі.

Наступним етапом йде ухвалення рішення про стратегічне планування тобто визначення ієрархії задач, які необхідно вирішити для досягнення головної кінцевої мети [1].

Далі відбувається процес стратегічного планування діяльності банку. Він містить у собі висування різних стратегій (як потрібно діяти, щоб досягти мети?), вибір стратегії (яка стратегія краще і чому?) і ухвалення рішення про розробку тактики. Саме на цьому етапі, у випадку, якщо до задач банку входить відкриття відокремлених регіональних підрозділів (це обов'язково повинно відбиватися у стратегії банку), відбувається розробка стратегії регіонального розвитку банку. Вона повинна бути заснована на глобальній стратегії банку.

Зазначимо основні проблеми, з якими на сьогодні зіштовхуються українські банки при відкритті регіональних філій.

Одним із найсерйозніших питань, що виникають перед кредитними організаціями, які відкривають філії, є питання наявності приміщення, необхідного для роботи філії.

Відповідно до Положення, затвердженого постановою Правління НБУ від 31.08.2001 № 375, приміщення філії в обов'язковому порядку повинно мати охоронно-пожежну і тривожну сигналізацію, а також касовий вузол, технічне обладнання якого відповідає вимогам Національного банку України [2]. Якщо банк відкриває філію у приміщенні, не обладнаному під банківський офіс, яка не має касового вузла, сховища і необхідної сигналізації, банку необхідно буде зробити досить значні капітальні вкладення на ці цілі. Як показує практика, тільки на роботи, пов'язані з установкою й обладнанням за всіма необхідними вимогами НБУ касового вузла, у середньому банками відволікається близько 50-60 тис. доларів США. Це часто гальмує процес відкриття філій, особливо для невеликих банків, які не мають достатніх фондів джерел фінансування таких витрат.

Звідси дії деяких банків, які планують розвивати свою регіональну мережу за рахунок відкриття філій, спрямовані на пошук регіональних банківських установ, що відчувають деякі труднощі та зацікавлені у продажу неліквідних активів, або в їх здачі в оренду (зазвичай з правом наступного викупу) з метою мінімізації окремих господарських витрат з утримання даних активів у себе на балансі.

Ще однією проблемою, яка постає перед банками, що відкривають філії, є проблема, пов'язана з узгодженням з територіальними управліннями НБУ кандидатів на посади керівника і головного бухгалтера філії. Зрозуміло, що кредитна організація не буде направляти на узгодження в територіальне управління Національного банку за місцем відкриття філії анкети на кандидатів на вищевказані посади у випадку, якщо вони не задовольняють зазначені у нормативних документах кваліфікаційні вимоги НБУ. Однак останнім часом навіть у випадку надання на узгодження кандидатів, що цілком задовольняють вимоги Національного банку, існують випадки відмови в узгодженні. Мотивування при цьому, як правило, дуже розпливчате. Переважно воно звучить у такий спосіб: "з огляду на ділову репутацію з колишніх місць роботи". Ніякої

конкретизації не надається. При цьому найчастіше на запити кредитних організацій із проханням надати інформацію, що розкриває дане мотивування відмови, з боку територіальних підрозділів НБУ направляється або відмова у наданні такої інформації, або інформація, на підставі якої неможливо зробити висновок про причини відмови. Територіальні управління НБУ при цьому зазвичай посилаються на ст. 9.10 постанови Правління НБУ від 31.08.2001 № 375, в якій говориться про те, що при підготовці висновку про узгодження кандидатів на посади керівника і головного бухгалтера філії кредитної організації територіальна установа за місцем відкриття філії повинна взяти до уваги ділову репутацію кандидатів [2].

У такий спосіб утворюється можливість для влаштування на ці посади "своїх" людей або прояву особистих мотивів поведінки тих чи інших керівників місцевих управлінь НБУ.

Зважаючи на вищевикладене доцільно було б у законодавчому порядку зобов'язати територіальні управління НБУ надавати кредитним організаціям найдокладнішу інформацію про причини відмови в узгодженні кандидатів на посади керівників та головних бухгалтерів філій із зазначенням конкретних фактів, які могли б свідчити про негативну ділову репутацію кандидатів. У випадку ж, якщо дана інформація не надається, або перевірка, проведена самою кредитною організацією, не підтверджує фактів, викладених у висновку територіального управління Національного банку, кредитна організація повинна мати право у встановленому законом порядку вимагати проведення розслідування із залученням представників Головного управління Національного банку і відповідних правоохоронних органів.

Далі більш докладно зупинимося на розгляді філіальної форми регіонального розвитку комерційних банків як такої, що найчастіше зустрічається практично у всіх західних країнах та в Україні.

Зараз в Україні діють філії банків, утворені трьома основними способами:

- реорганізовані з відділень і філій колишніх державних банків;
- створені самими комерційними банками "з нуля";
- приєднані раніше як самостійні комерційні банки.

При цьому можна виділити наступні чотири типи філіальних мереж.

Регіональний тип – найбільш розповсюджений, при якому головна організація розташовується в регіональному центрі, а філії розміщуються у межах відповідного регіону. Іноді такий банк розміщує 1-2 філії і за межами базового регіону (зазвичай, у таких великих банківських центрах, як Київ і Дніпропетровськ). Але це не змінює чіткої орієнтації банку на охоплення своїми послугами клієнтів на адміністративно обмеженій території. Практично в кожній області вже є 2-3 такі регіональні банківські мережі.

Зональний тип – нечасте поки явище, при якому філії розміщуються переважно у межах великого економічного району або зони (промислового вузла).

Національний тип – характерний для Києва. У даному випадку філії розміщуються у банківських центрах по всій території України без вираженої орієнтації на охоплення яких-небудь окремих регіонів.

Змішаний тип – поєднує у собі характерні риси перших трьох типів.

На нашу думку, ухвалення рішення про організацію тих чи інших регіональних установ відбувається після вирішення наступних питань, що з'ясовуються в ході маркетингового дослідження ринкового становища банку:

- чи достатня ресурсна база банку і його потенціал для досягнення поставлених цілей;
- як розподіляються кошти між різними ринками (сегментами).

В результаті банк вирішує розширити ресурсну базу за рахунок присутності в регіонах. Також він прогнозує, що проведення окремих активних операцій у регіонах може бути непоганою альтернативою операціям, проведеним банком на тому ринку, де він розташовується.

Підкреслимо, що кожен з мотивів створення філії повинен розглядатися через призму загальнобанківського розуміння даного питання і так чи інакше відбиватися у загальній стратегії банку. Так, наприклад, збільшення обсягу і диверсифікованість джерел залучення ресурсів можна проводити на основі орієнтації на традиційну клієнтуру банку, а можна залучати нових перспективних клієнтів (усе залежить від стратегії банку в цій галузі). Якщо банк

ставить своєю задачею зайняти лідируюче становище на ринку роздрібних послуг, йому однозначно необхідна буде велика кількість відділень.

Отже, визначивши стратегією регіонального розвитку, банк починає процес створення (розширення) своєї регіональної мережі територіально відокремлених структурних підрозділів. Першим етапом є визначення привабливості того чи іншого регіону для присутності на його території підрозділу даного банку.

На основі практики роботи окремих комерційних банків в Україні можна представити уніфіковану методику визначення привабливості регіону для відкриття на його території філії комерційного банку. Вважається, що вирішуючи вищевказане питання, банки повинні робити вибір “за” або “проти” того чи іншого регіону на основі наступних основних параметрів.

1. Економічний потенціал регіону:

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

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

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

2. Обороти галузей, пріоритетних для банку, або визначення ємності відповідних ринків для універсальних банків. При цьому слід провести сегментацію ринків регіону (як за пасивними, так і за активними операціями) і визначити ємність кожного з них (окремо ринок депозитів, ринок цінних паперів, валютний ринок, ринок міжбанківських кредитів, ринок приватних депозитних внесків та інших роздрібних операцій (пластикові картки, чеки). Взагалі в даному випадку бажано проводити більш глобальне вивчення фінансових ринків регіону. Наприклад, доцільно вивчити крім усього іншого також і рівень прибутковості окремих операцій у випадку їхнього проведення в регіоні (наприклад, як показує практика, у ряді регіонів проведення операцій з готівкою більш ефективно, а грошові перекази дають

найбільші доходи тільки в 2-3 західних областях).

3. Фінансове становище підприємств області:

а) питома вага збиткових підприємств у регіоні;

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

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

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

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

4. Банківська система регіону:

а) кількість і найменування діючих на території регіону банків;

б) аналіз основних показників діяльності банків регіону:

- загальний обсяг виданих кредитів і частки кредитів різним галузям у загальній масі, частки валютних кредитів та кредитів у національній валюті у загальній масі;
- величина простроченої заборгованості і відсотків по прострочених кредитах, а також частка простроченої заборгованості у загальному обсязі кредитів;
- кошти підприємств і організацій на розрахункових і поточних рахунках (усього) і їхня структура по галузях;
- внески і депозити підприємств і організацій;

в) порівняння вищевказаних показників із аналогічними показниками по інших регіонах;

г) основні показники роботи найбільш великих банків регіону:

- капітал;
- активи і їх структура;
- ресурсна база;
- прибуток;

д) кількість збиткових банків;

е) кількість філій іногородніх банків, що діють у регіоні та показники їх роботи (ті самі, що й по банках);

є) спеціалізація найбільш великих банків і філій іногородніх банків, що діють у регіоні;

ж) наявність та кількість банків, які мають відношення до адміністрації регіону та їх найменування.

Визначається також політика, яка проводиться керівництвом регіону, стосовно співробітництва з банками, і, зокрема, його ставлення до присутності в регіоні місцевих банківських структур. Тут же можна оцінити пропозиції з боку адміністрацій регіону щодо співробітництва з банком (наприклад, коротка загальна оцінка пропонування до впровадження інвестиційних проектів).

Висновки. Розглядаючи перспективи розвитку банківської інфраструктури, слід зазначити, що процес розвиватиметься у бік якісної зміни кількості філій. Зміни кількості філій, які відкриваються в регіонах, пов'язані з позитивними мікро- і макроекономічними процесами. Можна виділити декілька причинно-наслідкових особливостей процесу відкриття філій.

По-перше, філія головного банку найчастіше відкривається для обслуговування підприємства – учасника фінансово-промислової групи. По-друге, відкриття філій індуковане із здійсненням крупними комерційними банками стратегічних програм з проникнення на регіональні ринки роздрібних банківських послуг. По-третє, збільшення кількості філій відбувається паралельно зі значним скороченням участі регіональних банків у сфері обслуговування крупних корпоративних клієнтів. По-четверте, філії банків відкриваються у великих містах обласного значення. По-п'яте, якщо раніше філії сприяли відтоку капіталу з регіону, то зараз, навпаки, вони одержують фінансові ресурси з інших регіонів для кредитування підприємств, проявляють себе як активні учасники господарського обороту.

Не дивлячись на те, що філії надають послуги, які цілком відповідають потребам економіки, все більшу зацікавленість підприємства виявляють до інвестиційних кредитів. У багатьох філій в результаті проведення ризикованої кредитної політики і відсутності глибокого аналізу кредитоспроможності позичальників виявляється поганий кредитний портфель.

Важливе значення у розвитку філіальної мережі комерційних банків мають відносини між головним офісом та філією. Меркантильне ставлення головних банків до своїх філій не тільки обмежує можливості останніх, але й опосередковано негативно впливає на власну діяльність. До цього часу, на жаль, для деяких великих банків характерна ситуація, коли трансферна ціна на ресурси встановлюється казначейством банку

на рівні ринкової, а то і вище за ринкову, при цьому використовується нагальна потреба філій у вільних коштах (наприклад, для видачі великого кредиту, коли не вистачає власних ресурсів). В даному випадку

спостерігається бажання працівників показати більшу доходність власного підрозділу, не думаючи про загальну прибутковість банку, а також про підтримку щойно відкритих філій.

Список літератури

1. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.
2. Положення “Про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень”, затверджене постановою Правління НБУ від 31.08.2001 № 375.

Summary

The object of research in this article is the process of opening regional departments by Ukrainian commercial banks. We analyzed the parameters of economic efficiency and expediency of new department. We also researched problem of choosing region for new regional department of commercial bank. In the end we made a conclusion about current condition and prospects of development of Ukrainian banks infrastructure.

Отримано 21.12.2007

Вітряк, А.М. Стратегічний аналіз розвитку філіальної мережі банку [Текст] / А.М. Вітряк // Вісник Української академії банківської справи.- 2007.- № 2 (23).- С. 95–98.