

Порядок вибору стратегії регіонального розвитку філіальної мережі банку

І. Б. ЧЕРНЯВСЬКИЙ¹

У статті детально проаналізовано останній етап у процесі ідентифікації частки центрів самообслуговування у загальному обсязі структурних підрозділів банку у конкретному регіоні. Цей етап характеризується вибором стратегії розвитку регіональної мережі як складової загальної корпоративної стратегії банку. Вибір подальшої стратегії розвитку регіональної мережі банку визначає як його нинішню, так і майбутню діяльність. Водночас така стратегія дозволяє налагодити управлінський процес банку, визначити його мету, перспективу й певну послідовність дій, обрати способи діяльності відповідно до тих пропорцій, які необхідні банку. Крім того, у даній статті ми розробили алгоритм вибору такої стратегії розвитку філіальної мережі банку, за допомогою якого був урахований технологічний рівень готовності того чи іншого регіону до його експансії з боку банку.

Ключові слова: стратегія розвитку, технологічна готовність регіону, квадранти готовності, ефективність регіональної мережі.

УДК336.713.2:332.14

JEL коди: C13, L14, R11

Вступ. При виборі стратегії регіонального розвитку, зокрема співвідношення кількості центрів самообслуговування і традиційних структурних департаментів, необхідно враховувати ряд особливостей діяльності банку. Поряд із факторами зовнішнього (некерованого) та внутрішнього (керованого) середовища, ресурсних можливостей, конкуренції на національному ринку банківських послуг важливе значення має корпоративна стратегія фінансово-кредитної установи (бізнес-модель). Виходячи із основних стратегічних орієнтирів, установлених для банку, та на основі проведених розрахунків згідно із запропонованим підходом приймається рішення щодо подальшого розвитку філіальної мережі банку.

Особливої актуальності ця проблема набуває для України в сучасних умовах, коли між відділеннями різних банків існує висока конкурентність, що, у свою чергу, змушує банки оптимізувати процес управління їхньою регіональною мережею таким чином, щоб збільшити ефективність роботи кожного відділення.

Постановка проблеми. 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 невигідного для себе регіону. Проблемою розроблення стратегії розвитку банківського бізнесу займалося багато як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких є і практики банківського сектору: Батракова Л. Г. [1], Ширинська Є. Б. [5], Чандлер А. Д.

¹Чернявський Ігор Борисович, аспірант кафедри банківської справи ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України», директор філіалу ПАТ КБ «ПриватБанк», м. Суми.

© І. Б. Чернявський, 2014.



(Chandler A. D.) [6], Чорний Р. [4], Губар Є. [2] та ін. Однак невирішеною проблемою залишається достатньо фрагментарне дослідження саме вітчизняної мережі банківського бізнесу, пошук оптимальної стратегії розвитку філіальної мережі банку щодо конкретного регіону.

Метою цієї статті є деталізація процесу вибору стратегії регіонального розвитку філіальної банківської мережі в регіональному розрізі в межах України на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк».

Результати дослідження. Для того щоб обрати стратегію розвитку регіональної мережі банку в контексті його корпоративної стратегії, ми пропонуємо використати систему так званих квадрантів. Залежно від того, у який квадрант потрапили регіони, банку доцільно вибирати відповідну стратегію щодо розвитку філіальної мережі.

На рисунку 1 наведена запропонована нами 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.



Рис. 1. Схема вибору стратегій регіонального розвитку банку
[авторська розробка]

Специфіка стратегії полягає у такому.

Залежно 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.

У контексті нашого дослідження проаналізуємо ефективність регіональної мережі банку на прикладі вітчизняного банку. Інформаційною базою цього дослідження було обрано філіальну мережу ПАТ КБ «ПриватБанк». Вибір банку був обумовлений нами не лише через його провідні позиції на ринку банківських послуг України (установа займає перше місце за обсягом сукупних активів станом на квітень 2014 р.), але й наявністю у банку розгалуженої мережі філій. Так, ПАТ КБ «ПриватБанк» є одним із лідерів українського фінансового ринку за кількістю відділень, банкоматів. Крім того, банк активно впроваджує інноваційні технології та підходи до обслуговування клієнтів (зокрема, онлайн-інкасація, Інтернет-банкінг) і розвитку сучасних центрів самообслуговування.

Так, стратегічна мета банку полягає у досягненні та збереженні лідируючих позицій на вітчизняному ринку банківських послуг у сфері надання основних банківських послуг фізичним та юридичним особам. При цьому ПАТ КБ «ПриватБанк» орієнтоване на реалізацію свого основного завдання, яке полягає у переході від обслуговування у традиційних відділеннях до навчання клієнтів використання дистанційних інструментів банківського обслуговування. Отже, оптимізація структури регіональної мережі ПАТ КБ «ПриватБанк» на основі запропонованого підходу може бути базою для ефективною реалізації основних напрямків розвитку банку.

Таким чином, інфраструктура досліджуваного банку нараховує майже 3 тис. відділень (табл. 1), які розміщені по всій території України.

Таблиця 1

Структура мережі банківського обслуговування ПАТ КБ «ПриватБанк» в Україні станом на 1 січня 2014 р. [3]

Вид структурного підрозділу / терміналу обслуговування	Кількість
Кількість відділень	2894
Кількість банкоматів	8210
Кількість терміналів самообслуговування	11926
Кількість POS-терміналів	147289

Проаналізувавши об'єкт дослідження, перейдемо безпосередньо до аналізу структури регіональної мережі структурних підрозділів цього банку. Так, на основі

**І. Б. Чернявський. Порядок вибору стратегії
регіонального розвитку філіальної мережі банку**

даних стосовно кількості відділень та центрів самообслуговування ПАТ КБ «ПриватБанк» розглянемо фактичне їх співвідношення у розрізі областей України. Згідно із Класифікатором відділень у банку розрізняють такі види структурних підрозділів залежно від їх розміру, кількості кас, територіального розміщення, які наявні у табл. 2.

Як видно з таблиці 2, у досліджуваному банку розрізняють 6 основних груп відділень. Залежно від їх характеристик ми розподілили їх на два основні види – традиційні відділення і центри самообслуговування. На основі даних ПАТ КБ «ПриватБанк» пропонується розрахувати частку кількості центрів самообслуговування в загальній кількості регіональних департаментів у розрізі регіонів України.

Таблиця 2

Класифікація регіональних структурних підрозділів ПАТ КБ «ПриватБанк»
[авторська розробка]

Вид структурного підрозділу	Кількість кас у підрозділі	Характерні особливості	Загальна кількість станом на 01.01.2014 р., од.
<i>Традиційні відділення</i>			
Відділення групи Ф	1-2	У середньому 18 співробітників	60
Відділення групи А	1-2	Максимум 18 співробітників	241
Відділення групи Б	1	Класифікують на міські та сільські (у населених пунктах із кількістю населення до 15 тис. осіб..)	1652
Відділення групи Д	1	Відділення з обслуговування VIP- клієнтів фізичних осіб	40
<i>Центри самообслуговування</i>			
Відділення групи В	Відсутні	Зони самообслуговування з віддаленим робочим місцем персоналу Застосовуються АТМ (Automatedtellermachine), ТСО (термінали самообслуговування), планшетні технології	617
Відділення групи Г	0-1	Приписні каси, обладнані АТМ/ТСО	284

Для наочності нами згруповано області України, які потрапили до кожного з квадрантів (табл. 3), та ранжовано в послідовності зменшення показника частки кількості центрів самообслуговування в загальній кількості регіональних департаментів у області K_5 .

Проаналізувавши отримані дані можна зробити такі висновки. Так, серед регіонів, що потрапили до квадранта І, з метою підвищення ефективності регіональної мережі та отримання додаткових прибутків рекомендовано збільшити кількість центрів самообслуговування (до рівня, що дорівнює 0,38) за рахунок створення нових та реформування існуючих традиційних відділень для Херсонської, Івано-Франківської, Миколаївської, Полтавської, Черкаської, Львівської та Волинської областей. Так, перелічені регіони мають достатньо високий рівень проникнення інформаційних

технологій та відповідно рівень технологічної готовності. Крім того, ці географічні ринки наразі недостатньо насичені депозитними та кредитними послугами комерційних банків.

Значення коефіцієнта за даними ПАТ КБ «ПриватБанк» відповідає рекомендованим значенням у переважній більшості областей, які віднесені до II квадранта. Виняток становлять Харківська та Київська області, де частка кількості центрів самообслуговування в загальній кількості регіональних департаментів банку становить відповідно 0,23 та 0,18. Ці області є одними із найбільш сприятливих для активізації банківської діяльності та збільшення частки інноваційних зон надання банківських послуг.

Таблиця 3

Групування регіонів за часткою кількості центрів самообслуговування в загальній кількості регіональних департаментів ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2014 р.
[авторська розробка]

	Область	K_s	№	Область	K_s
I квадрант (рекомендована множина значень $K_s - (0,38; 0,5]$)			II квадрант (рекомендована множина значень $K_s - (0,25; 0,38]$)		
1.	Вінницька	0,46	1.	Одеська	0,33
2.	АР Крим	0,38	2.	Дніпропетровська	0,31
3.	Херсонська	0,36	3.	Донецька	0,27
4.	Івано-Франківська	0,36	4.	Харківська	0,23
5.	Миколаївська	0,36	5.	Київська	0,18
6.	Полтавська	0,35			
7.	Черкаська	0,33			
8.	Львівська	0,31			
9.	Волинська	0,30			
IV квадрант (рекомендована множина значень $K_s - (0; 0,12]$)					
1.	Запорізька	0,42	7.	Сумська	0,28
2.	Рівненська	0,39	8.	Чернігівська	0,28
3.	Луганська	0,38	9.	Закарпатська	0,24
4.	Житомирська	0,33	10.	Кіровоградська	0,23
5.	Хмельницька	0,31	11.	Чернівецька	0,18
6.	Тернопільська	0,30			

Примітка. Напівжирним шрифтом у таблиці виділено значення коефіцієнта K_s , що відповідають еталонним значенням

Так, серед вітчизняних областей жодна не потрапила до квадранта III, що може пояснюватися високою ризикованістю розвитку банківського бізнесу у регіонах із невисоким рівнем технологічної готовності за позиції банків, особливо після фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр.

Надмірною порівняно із рекомендованими показниками є концентрація центрів самообслуговування ПАТ КБ «ПриватБанк» в областях, що потрапили до квадранта ІV. Як свідчать дані таблиці 3, значення коефіцієнта для усіх 11 областей перевищують рекомендоване значення 0,12. Як причини такої закономірності можна визначити стратегічну спрямованість аналізованого банку на активну експансію вітчизняного ринку банківських послуг. Крім того, як зазначалося вище, ПАТ КБ «ПриватБанк» займає лідируючі позиції за показниками розгалуженості філіальної мережі та використання інноваційних технологій банківського обслуговування. Проте керівництву банку необхідно звернути увагу на рівень ризику подібної політики, а саме надмірної концентрації свого представництва на території областей, для яких характерним є помірне значення критеріїв технологічного розвитку та насиченості регіону депозитними й кредитними послугами.

Висновки і перспективи подальших наукових розробок. Треба зауважити, що запропонований нами підхід в оцінці стратегії регіонального розвитку філіальної мережі банку може бути використаний не лише для оцінки регіонів, але й для окремих населених пунктів країни або області. У цьому дослідженні ми вперше провели аналіз філіальної мережі банку на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк» у розрізі областей України, використовуючи статистичну інформацію про характерні особливості регіональних структурних підрозділів ПАТ КБ «ПриватБанк». За результатами цього аналізу були розроблені рекомендації щодо формування стратегії регіонального розвитку філіальної мережі банку ПАТ КБ «ПриватБанк».

Література

1. Батракова, Л. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: учебник для вузов / Л. Г. Батракова. – М.: Логос, 1999. – 327 с.
2. Губарь, Е. Филиалы вырвались из сетей [Электронный ресурс] / Е. Губарь // Коммерсант-Украина. – Режим доступа :<http://www.kommersant.ua/doc/1611761>.
3. Річний звіт 2013 ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». – Режим доступу :http://static.privatbank.ua/files/finance/2013_year.pdf.
4. Черный, Р. Среда приобретения / Р. Черный, Ю. Панченко // 50 ведущих банков Украины 2012 // Коммерсантъ-Украина. – С. 9–15.
5. Ширинская, Е. Б. Банковская система глазами аналитика / Е. Б. Ширинская // Банковские услуги. – 2006. – № 2. – С. 8–9.
6. Chandler, A. D. Strategy and Structure/ Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, 1965. – P.5.

Отримано 17.09.2014 р.

Порядок выбора стратегии регионального развития филиальной сети банка

ИГОРЬ БОРИСОВИЧ ЧЕРНЯВСКИЙ*

** аспирант кафедры банковского дела Государственного высшего учебного заведения
«Украинская академия банковского дела Национального банка Украины»,
директор филиала ПАО КБ «ПриватБанк»,
пл. Независимости 3/1, г. Сумы, 40000, Украина,
тел.: 00-380-95-9434443, e-mail: igor.cher170169@gmail.com*

В данной статье детально проанализирован последний этап в процессе идентификации доли центров самообслуживания в общем объёме структурных подразделений банка в конкретном регионе. Данный этап характеризуется выбором стратегии развития региональной сети как составляющей общей корпоративной стратегии банка. Выбор дальнейшей стратегии развития

региональной сети банка определяет как его нынешнюю, так и будущую деятельность. Вместе с тем такая стратегия позволяет наладить управленческий процесс банка, определить его цель, перспективу и определённую последовательность действий, выбрать способы деятельности в соответствии с теми пропорциями, необходимыми банку. Кроме того, в данной статье нами был разработан алгоритм выбора такой стратегии развития филиальной сети банка, с помощью которого были учтён технологический уровень готовности того или иного региона к его экспансии со стороны банка.

Ключевые слова: стратегия развития, технологическая готовность региона, квадранты готовности, эффективность региональной сети.

Mechanism of Economic Regulation, 2014, No 4, 155–161
ISSN 1726-8699 (print)

The Procedure for Selecting a Regional Development Strategy of the Banking Branch Network

IGOR B. CHERNYAVSKYY*

** Postgraduate Student of the Department of Banking, State Higher Educational Institution
Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine,
Branch manager of PJSC CB “PrivatBank”,
Nezalegnosty Sqr. 3/1, Sumy, 40000, Ukraine,
phone: 00-380-95-9434443, e-mail: igor.cher170169@gmail.com*

Manuscript received 17 September 2014.

In this paper the last step in the identifying process of the proportion of self-service centres in the total amount of structural units of the bank in a particular region is analysed. This stage is characterized by the choosing of development strategy in the regional network as part of an overall corporate strategy of the bank. The choice of the future strategy of the bank regional network defines as its current and future activities. However, such a strategy allows for the management process of the bank, to determine its purpose, perspective, and a sequence of actions to choose ways of working in accordance with the proportions required by the bank. Furthermore, in this article we have developed the algorithm for choosing a development strategy of the branch network.

Keywords: development strategy, technological readiness of the region, readiness quadrants, the effectiveness of the regional network.

JEL Codes: C13, L14, R11

Tables: 3; *Figures:* 1; *References:* 6

Language of the article: Ukrainian

References

1. Batrakova, L. G. (1999), *Economic analysis of commercial bank*, Moscow, Logos. (In Russian)
2. Gubar, E. (2011), *Branches broke out of networks*, <http://www.kommersant.ua/doc/1611761>. (In Russian)
3. Annual report of JSC “PrivatBank” (2013), http://static.privatbank.ua/files/finance/2013_year.pdf. (In Ukrainian)
4. Chernyi, R., Panchenko, Yu. (2012), “Environment of the acquisitions. 50 leading Ukrainian,” *Kommersant-Ukraina*, 9–15. (In Russian)
5. Shyrinskaya, Ye. B. (2006), “Banking system through the eyes of the analyst,” *Bankovskiesluhi*, 2, 8–9. (In Russian)
6. Chandler, A. D. (1965). *Strategy and Structure*, Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge. (In English)