

**Геннадій Бортніков**

кандидат економічних наук,  
провідний науковий співробітник

ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

*gbgood@ukr.net*

ORCID ID: 0000-0001-8388-6721

**Сергій Кавуненко**

аспірант,

ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

*kes62@ukr.net*

ORCID ID: 0009-0005-8474-924X

## СУЧАСНА МОДЕЛЬ ФІЛІАЛУ БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Філіали банків продовжують відігравати вирішальну роль в залученні та обслуговуванні клієнтів. Канали самообслуговування органічно доповнюють філіальну мережу, а не виключають її. Самообслуговування означає, що клієнти здійснюють різні операції за допомогою пристроїв без втручання співробітника банку. Канал контакт-центру є комбінованим каналом, оскільки клієнт може здійснювати операції за допомогою співробітника банку. Трансформація мережі відділень дозволяє банку утримувати свої позиції на ринку.

Парадоксальним ефектом пандемії коронавірусу є прискорення цифровізації у банківській справі. Природньо було очікувати, що після скасування карантину клієнти банків повернуться до традиційного відвідування філіалів. Однак за досить тривалий період обмежень на переміщення вже основна маса людей різних віку, освіти і достатку звикли до використання дистанційного банківського сервісу, коли навчилися цьому та усвідомили його безпеку, легкість, зручність і надійність. На нашу думку, навіть самі банки не очікували такої масштабної і стрімкої і безповоротної зміни у поведінці клієнтів. Тому сприяла і позитивна оцінка

громадськістю реакції банків на інновації, що підвищило довіру клієнтів. Особливо під впливом пандемії коронавірусу у поєднанні з цифровими технологіями, в усьому світі банки скорочують свої мережі на користь нових технологій.

Існують необхідність та можливість трансформації філіалу сучасного банку. Необхідність викликана внутрішніми та зовнішніми обставинами. Можливості полягають у технологіях і ресурсах конкретного банку (табл. 1).

Посилення регулювання та конкуренція з боку небанківських фінансових установ значно зменшило прибутковість банківських продуктів і послуг. Утримання філіалу у традиційному розумінні стає все більш коштовним для банку в плані високих витрат на персонал, безпеку, експлуатацію приміщень. Зокрема, створення нової філії зазвичай потребує стартових витрат з виходом на окупність інвестицій від 5 до 10 років, хоча прибутковим відділення має стати не пізніше ніж через 12 місяців, як правило (виходячи з управлінського обліку і трансфертних цін на ресурси у банку).

Таблиця 1

### Необхідність і можливість трансформації філіалів

| Фактори           | Необхідність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Можливість                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ендогенні фактори | Скорочення операційних витрат<br>Збитковість традиційних каналів доставки<br>Зменшення частоти відвідувань філіалів клієнтами                                                                                                                                                                                                                                                          | Власні розробки з інформаційних технологій<br>Сегментація філіалів за функціональністю сервісу<br>Фінансові та кадрові ресурси для трансформації                                                                                                                                                         |
| Екзогенні фактори | Попит клієнтів на швидкі та безпечні сервіси<br>Зміна демографічної структури споживачів<br>Конкуренція на ринку за споживачів<br>Перенасичення філіалами у регіонах<br>Підвищені операційні ризики у певних регіонах<br>Зростання випадків шахрайства та технічних збоїв в роботі систем<br>Самообслуговування та навчання клієнтів<br>Регулятивні вимоги щодо роботи філіалів банків | Розробка програмного забезпечення (аутсорсинг)<br>Рейнжиниринг бізнес-процесів провайдерами<br>Поява пристроїв для дистанційного керування рахунками<br>Розвиток безготівкових платежів та розрахунків<br>Нові рішення щодо дизайну банківських відділень<br>Партнерство банків з торговельними мережами |

Джерело: складено авторами.

До трансформації філіалів банки штовхають такі тех-нологічні інновації, як багатофункціональні банкомати (кіоски самообслуговування), підвищення якості Інтернету телекому-нікаційними операторами для використання мобільних пристроїв, поява нового покоління гаджетів (планшетів, андроїдів). Клієнти можуть згенерувати цифровий підпис у одному банку, а далі використовувати ключи для трансакцій з іншими банками, і при цьому зникає потреба у присутності клієнта у філіалі для проходження ідентифікації у традиційний спосіб. Існує можливість автоматизувати більшість процедур «знай свого клієнта» для миттєвого відкриття рахунків.

Особливістю інновацій є підвищення надійності та зручності пристроїв та їх використання, банки можуть суттєво зменшити потреби в офісних приміщеннях та персоналі, поліпшуються умови захисту обладнання від зловмисників. Наприклад, загально прийнятою концепцією дизайну сучасного філіалу є поділ приміщень на зону самообслуговування з цілодобовим доступом клієнта до пристроїв, та зону фронт-офісу з обмеженою кількістю працівників. Самообслуговування технічно дозволяє охопити до 100% повсякденних касових операцій. В принципі банки вже можуть закривати більшість кас через перехід все більшої частини клієнтів на безготівкові розрахунки, користування банкоматом з прийому готівки, наявність розгалуженої мережі платіжних терміналів партнерських провайдерів.

Трансформація філіалів в усьому світі враховую глобальну тенденцію змін поколінь. Згідно з обстеженнями, так зване «покоління Z» (люди, які народилися після 2000 року) стає найбільшим поколінням серед усіх споживачів, при цьому 63% працівників покоління Z віддають перевагу гібридній організації роботи як ідеальному робочому місці [7].

Завдяки цифровізації зростає задоволення клієнтів від контактів з банком: зникають черги, скорочуються час очікування відповідей на запит, спрощується подання податкової звітності.

На думку авторів, трансформація філіалів на практиці має такі форми: по-перше, звуження сфери і масштабів діяльності філіалу до функцій «продавця фінансових продуктів», це досягається шляхом перегляду процесів, автоматизації певних операцій, централізації функцій підтримки; по-друге, зміна дизайну філіалу за концепціями

кафе, пересувних пунктів, створенням зон цілодобового самообслуговування; по-третє, масштабне закриття філіалів завдяки стимулюванню міграції клієнтів на дистанційні канали доставки. Ще одним напрямком є створення павутини дрібних допоміжних міні-відділень з обмеженим набором функцій навколо великих філіалів.

Однак не завжди проекти трансформації досягають бажаного ефекту. Негативними наслідками невдалої трансформації можуть бути: незадоволення певних категорій клієнтів, втрата клієнтської бази через міграцію до інших банків, низька окупність інвестицій банку у модернізацію.

Багато українських дослідників звертають увагу на послідовне скорочення мережі філіалів банків. Так, Кретов Д. та Міндова О. виявили загальну для усіх банків тенденцію щодо закриття філіалів, що відповідає бізнес-моделям банків в умовах цифровізації банківських операцій [1].

Традиційно позиція банку на ринку визначалася його мережею філіалів, що також було одним з ключових факторів інвестиційної привабливості: вважалось, що чим більша мережа відділень банку, тим помітніша його позиція на ринку. Саме цим ми можемо пояснити справжній бум відкриття відділень новими банками в Україні до глобальної фінансової кризи. На сьогодні зв'язок між мережею відділень банку та його клієнтською базою послабився. Це спостереження не стосується моделі бізнесу банків без філіалів (цифрових банків).

Як показує нижче наведена статистика (табл. 2), в Україні була занадто висока насиченість філіалами банків, і останні роки вона зменшується, що відповідає глобальній тенденції. Чим нижче розвиток країни, тим нижче рівень проникнення банків.

Раніше філіал банку обслуговував переважно клієнтів, орієнтованих на транзакції. Для формування профілю клієнта співробітник банку повинен був встановити та підтримувати з ним контакти у відділенні, але сучасні технології дозволяють аналізувати та моделювати поведінку кожного клієнта з використанням штучного інтелекту, на підставі даних про транзакції. Експерти Boston Consulting Group висновку, що клієнти звикають до «банку» як до програми, а не до офісної будівлі [9].

Таблиця 2

**Кількість філіалів банків в розрахунку на 100 тис. дорослих осіб**

| Назва країни                      | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Країни Європейського Союзу        | 26,8 | 24,6 | 22,9 | 21,3 | 23,4 | 22,6 | 21,1 |
| Країни з високим доходом          | 22,0 | 21,5 | 20,7 | 20,4 | 19,9 | 18,7 | 17,4 |
| Країни з доходом вище середнього  | 13,4 | 14,7 | 13,5 | 13,9 | 13,6 | 13,2 | 12,8 |
| Країни з доходом нижче середнього | 6,5  | 6,8  | 6,9  | 7,4  | 6,6  | 6,8  | 7,7  |
| Країни із середнім доходом        | 10,3 | 10,3 | 10,3 | 10,3 | 10,1 | 9,7  | 9,7  |
| Країни з низьким доходом          | 3,0  | 3,0  | 2,8  | 2,8  | 2,8  | 2,9  | 3,0  |
| Країни-члени ОЕСР                 | 22,1 | 21,6 | 20,7 | 20,3 | 19,8 | 18,5 | 17,1 |
| Україна                           | 47,4 | 41,4 | 38,2 | 34,5 | 32,6 | 29,3 | 27,7 |

Джерело: МВФ [5] та розрахунки авторів за даними НБУ [2].

На сьогодні банківська спільнота вже пройшла період ейфорії від ідеї створення філіалів-кафе як майбутнього для мережі, коли піонером був ING-Direct. Не зважаючи на оригінальність, такі «кав'ярні» не стали домінуючою формою, а найбільш активно розвиваються «цифровими банками». У такому приміщенні все обладнано саме як кафе, де на додаток до кави можна не тільки придбати банківські продукти, погасити позику, але й використати місце для дистанційної роботи за персональним комп'ютером, зарядити пристрій, забронювати кімнати для переговорів, конференц-зали з обладнанням. Популярною концепцією є позиціонування такого філіалу як «інноваційний центр» для підприємців і членів громади з місцями для зустрічей, а сама кава або інші напої та їжа від третьої сторони, при цьому держателі платіжних карток такого банку отримують суттєву знижку на напої. Здається, це був більше маркетинговий винахід, ніж обґрунтований концепт, оскільки дозволяло додатково заявити про себе і наблизитись до нішевих клієнтів.

Розташування філіалу поблизу дому чи роботи клієнта залишається одним із основних факторів його вибору банку. Вкрай

важливо відповідати не тільки очікуванням клієнтів щодо якості сервісу, але й враховувати обізнаність все більшої частини клієнтів у використанні дистанційних каналів. Філіал може виконувати важливі ролі у розвитку бізнесу банку на додаток до продажу і супроводження продуктів:

- каналу залучення тих клієнтів, які більше довіряють прямим контактам з співробітником банку, а також для оформлення документів;
- навчального центру для розвитку самообслуговування клієнтів, врегулювання спірних питань, скарг, підключення до інших каналів;
- засобу вивчення клієнтури, оцінки задоволення сервісом, потреб у продуктах і послугах, реклами установи та її продуктів;
- суттєвого фактору надійності завдяки фізичній присутності банку у даній місцевості, з можливістю зберігання цінностей як різновиду послуги.

Стосунки клієнта з банком починаються з реєстрації та відкриття рахунку. Тому перша взаємодія з банком має закладати основи для позитивного розвитку стосунків, а процес слід налаштувати на потреби клієнтів.

Розвиток дистанційного сервісу ставить перед банками завдання забезпечити для клієнтів можливість використання кількох каналів. Концепція «багатоканального сервісу» об'єднує різні точки взаємодії, де філіал використовується поряд із застосунками мобільного банкінгу, веб-сайту та соціальними мережами. Тоді відділення слід розглядати у комплексі системи каналів, а не ізольовано.

Як показують результати дослідження клієнтури британських банків, так звані «розумні філіали» (smart-branch) обслуговують проведення операцій переважно (60% транзакцій) за допомогою інтелектуальних терміналів, ще 20% клієнтів використовують зони самообслуговування; і решта 20% клієнтів обслуговуються через звичайну касу [4].

Банки можуть сегментувати свою клієнтську базу та проводити цільові маркетингові кампанії саме через філіали. Це можна зробити, використовуючи дані клієнтів і розширену аналітику для аналізу поведінки споживачів. Завдяки цьому ви можете надсилати персоналізовані рекомендації щодо продукту, відповідні

пропозиції та індивідуальне спілкування. Це поглиблює взаємодію з клієнтами, зміцнює довіру та підвищує їхню задоволеність.

Банкам слід використовувати проектний підхід до трансформації філіалів. Це означає постановку строків та очікуваних цілей від реалізації проекту, розрахунок потреби у необхідних ресурсах, поєднання зусиль команди, включаючи зовнішніх експертів, вибір оптимальних варіантів трансформації, моніторинг виконання. Серед показників результативності варто відзначити собівартість та кількість трансакцій у філіалах, кількість нових клієнтів, задоволення клієнтів, рівень збереження клієнтів, кількість продуктів в розрахунку на одного клієнта, час очікування відвідувачів в черзі. Варто зазначити, що співробітники філіалу стимулюють своїм сервісом перехід більшої частини клієнтів на використання дистанційних каналів. Тому ефект може бути прямий та непрямий, що ускладнює оцінку.

Слід констатувати, що відвідування банківського відділення буде і надалі більш доречним для (а) певних категорій клієнтів і (б) надання специфічних послуг. В частині клієнттури – це нові, або старших вікових груп або дуже заможні особи, які віддають перевагу персональним стосункам з банкіром. Відділення буде залишатись центром інформування про складні банківські продукти та послуги: для роздрібного сегменту – це житлові позики і фінансове планування, для бізнес-клієнтів це консультації з щодо започаткування або розширення бізнесу, структуризація складних угод, комбінація різних продуктів. Філіал забезпечує найбільш ефективні перехресні продажі, оскільки співробітник банку має доступ до бази даних про клієнта і його профіль, щоб запропонувати адресний продукт. Безумовно, новий дизайн відділення зміцнює довіру до банку як свідчення присутності на ринку, це популяризує торговельну марку навіть без прямої реклами.

Вдало організована трансформація філіалів гарантує досягнення одразу кількох стратегічних цілей, які автори пропонують визначати як кількісно вимірювані критерії:

- 1) Перетворення мережі відділень у прибутковий канал доставки;

- 2) Збільшення задоволення клієнтів та їх лояльності до конкретного банку;

3) Утримання або нарощення ринкової позиції у цільових сегментах;

4) Оптимізація чисельності та підвищення задоволення працею персоналу;

5) Збільшення перехресних продаж фінансових продуктів.

Трансформація не обмежується цифровими технологіями. банки повинні змінити також персонал. Філіали стають центрами обслуговування клієнтів. Тому співробітники філій повинні змінити спосіб мислення, орієнтований на обробку транзакцій, і виступати спеціалістами із взаємодії з клієнтами [8] . На зміну філіалу як каналу дистриб'юції для транзакцій приходить концепція цифрового відділення, яке більше функціонує як консультативний центр. Новітні технології змінюють поведінку клієнтів банків, але й самі банки пристосовуються до таких змін. Роль персоналу у роботі філіалу з клієнтами змінюється:

По-перше, банку слід готувати «універсального банкіра», що обізнаний з усіма аспектами банківських операцій, розуміти потреби клієнтів, це більше схоже на функцію клієнт-менеджера.

По-друге, у відділенні мають працювати консультанти на умовах повного робочого дня, або за гнучким графіком, або для призначених зустрічей з клієнтом. Такі спеціалісти дають поради клієнтам з фінансового планування, приватного банкінгу. Виправданою практикою є створення команди експертів, які спеціалізуються на певних продуктах та обслуговують одразу кілька відділень.

По-третє, це фахівці-інструктори, які здатні навчити клієнта користуванню дистанційними каналами (персональними простоями або у зоні самообслуговування).

Нова концепція філіалу має бути не альтернативою дистанційному сервісу, а складовою «багатоканальної доставки», де кожен клієнт за своїми бажаннями і обізнаністю вільно переходить для користування залежно від обставин, продуктів, технічних і фінансових можливостей. Якість сервісу має бути однаково високою як у відділенні, так і у онлайн каналах. Персонал філіалу має виступати в ролі наставників для тих клієнтів, які бажають використати дистанційний сервіс. У зв'язку з цим слід правильно застосувати мотивацію і навчання тих

співробітників, які безпосередньо контактують з клієнтами. Зокрема, у систему преміювання варто включити якісні (задоволення клієнтів за результатами незалежного обстеження) та кількісні (нові клієнти, повторні продажі продуктів, кількість продуктів на кожного клієнта, кількість скарг за звітний період тощо). Працівники фронт-офісу повинні проходити постійне навчання щодо нових або складних продуктів, щоб виконувати різноманітні завдання та послуги. Це збагачує їх працю, підвищує задоволення роботою. В якості більш конкретної рекомендації, автори вважають за доцільне практикувати гнучкий графік роботи у філіалах, коли додаткові продавці-консультанти працюють саме у піковий час, тобто неповний робочий день. Це поряд з економією на оплаті праці персоналу вирішує проблему очікування послуг у черзі, наприклад, коли людина може відвідати банк лише в обідню перерву.

### *Література*

1. Кретов, Д., Міндова, О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. URL: <https://teksetra.com/resources/a-complete-guide-to-bank-branch-transformation/>.
2. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>
3. A Complete Guide To Bank Branch Transformation. October 25, 2022. URL: <https://teksetra.com/resources/a-complete-guide-to-bank-branch-transformation/>
4. Bulk Cash Recycler Solution. GRG Banking. URL: [https://global.grgbanking.com/en/SolutionDetail\\_146.html](https://global.grgbanking.com/en/SolutionDetail_146.html)
5. Commercial bank branches (per 100,000 adults). International Monetary Fund, Financial Access Survey. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5>
6. Farrukh Quratulain. Digital Transformation Strategies in Banking. September 11, 2023. URL: <https://www.wavetec.com/blog/banking/digital-transformation-tips-for-banks/>
7. Indah K. How many Gen Z are there in the U.S. and world in 2024? Last Updated: November 27, 2023. URL: <https://earthweb.com/how-many-gen-z-are-there/>

8. Satya Swarup Das. Reinventing branch banking: A three-pillar approach for transformation. UNISYS. July 13, 2023. URL: <https://www.unisys.com/blog-post/ecs/reinventing-branch-banking-a-three-pillar-approach-for-transformation/>
9. The Sun Is Setting on Traditional Banking. – Boston Consulting Group. 24 November, 2020. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/bionic-banking-may-be-the-future-of-banking>