

## СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

**Бортніков Г. П.**

*провідний науковий спеціаліст, кандидат економічних наук  
Державної науково-навчальної установи  
«Академія фінансового управління»  
м. Київ, Україна*

**Малько В. О.**

*аспірант  
Державної науково-навчальної установи  
«Академія фінансового управління»  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-333-3-12>

### РОЛЬ ФІЛІАЛІВ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

Комерційні банки мають переглянути модель мережі філіалів з урахуванням масової цифровізації. Один аспект полягає у необхідності скорочення операційних витрат в умовах звужування маржі прибутку і раціоналізації інвестицій у технології. Другий аспект – зниження лояльності та підвищення мобільності клієнтів у переході стаціонарних каналів доставки до дистанційних, а також між банками та фінтех компаніями. Третій – необхідність інтеграції різних каналів доставки в єдину систему, яка усуває проблему конфлікту між каналами. Однак у прагненні підвищити прибутковість трансакцій не слід забувати про збереження довгострокових стосунків з клієнтами.

В сучасних умовах знов постає питання про неминуче згортання філіальних мереж внаслідок переходу клієнтів на цифрові канали обслуговування. Перші заяви про приреченість філіалів лунали ще у 1970-х роках, коли з'явилися банкомати. Існує багато спільного у міграції покупців з магазинів до Інтернет-торгівлі, але передчасно вважати, що усі клієнти перейдуть на самообслуговування. Хоча реально відбулася міграція з відділень до банкоматів, далі в Інтернет,

а потім на мобільний банкінг, все ж ці різні способи банківського обслуговування продовжують співіснувати. Статистика в усіх країнах віту свідчить про сталу тенденцію до закриття філіалів, яка посилилась в умовах карантинних заходів під час пандемії. Це більшою мірою є результатом надмірного розширення мережі у 1990–2000 роки.

На наш погляд, філіали будуть і надалі необхідні банкам, але в іншому статусі. Контакти працівників банку з клієнтами залишаються невід’ємним компонентом сервісу для більшості користувачів, як показує таблиця 1.

Таблиця 1

**Канали, які використовуються для відкриття поточних рахунків, квітень 2023 (відсоток відповідей більше 100% через користування кількома каналами)**

	<b>Відсоток відповідей</b>
Особисті зустрічі у філіалі	67%
Онлайн через чат	21%
Дзвінок у відділення	19%
Дзвінок у контакт-центр	16%
Інше	5%

*Джерело: [1]*

В усьому світі клієнти усіх поколінь продовжують цінувати можливість сервісу у відділеннях, як показало обстеження, проведене компанією Accenture [2]. Дослідження показує, що споживачі все ще віддають перевагу відділенням над іншими каналами, коли справа доходить до відкриття рахунків, отримання консультації та придбання нових продуктів. Крім того, 63% респондентів звертаються до відділень для вирішення складних фінансових проблем. З огляду на прогнозовані економічні проблеми в наступному році, очікується, що ця залежність від філій для вирішення складних проблем зростатиме. Обстеження показало, що більшість входів клієнтів у мобільний банкінг пов’язані з перевіркою залишку коштів на рахунку.

Філіали необхідні для проведення найбільш дохідних операцій з клієнтами. Розрахункові і платіжні операції мають масовий характер, але не приносять такого доходу, як кредитні операції та інвестиції, фінансові консультації (планування). Відвідування філіалу часто є останнім кроком у бізнес-процесі, коли уся підготовча робота ведеться дистанційно, з віртуальним спілкуванням представника банку з

клієнтом, обміну документами, електронними підписами. Деякі трансакції (або частину процесів) з дозволу регулятора є можливим проводити без очного контакту сторін:

- попередню інформацію про свій стан для оцінки прийнятності для отримання кредиту клієнт може заповнити в режимі онлайн і відправити банку, включаючи фотографії;

- відвідування бізнесу клієнта для невеликих позик вже не вимагається (особливо для постійних клієнтів);

- важлива інформація для визначення стану клієнта може бути зібрана кредитором з надійних джерел (реєстри майна, податкові декларації, документи для посвідчення особи, кредитна історія);

- поява електронних (цифрових) підписів дозволяє клієнти завірити заяви, довідки, договори без фізичного підпису.

Наприклад, для цілей фінансового моніторингу НБУ більше не вимагає документального підтвердження місця проживання або місця перебування фізичної особи, якщо така інформація є відкритою та немає підозр щодо достовірності (чинності) таких документів та/або інформації.

Отримати консультацію з простих питань клієнти можуть у чаті на сайті банку або у особистому кабінеті, або у контакт-центрі. Навіть платіжну картку людина може отримати звичайно поштою. Заблокувати та розблокувати свою картку, змінити ліміт на трансакції, зберегти шаблони трансакцій можна дистанційно. Більше не є обов'язковим робити копію документів про посвідчення особи безпосередньо у банку, якщо є документи на порталі ДІА. Слід враховувати, що в українських банках не користуються попитом такі складні продукти, як фінансове планування або комплексний бізнес для дуже заможних клієнтів (Private Banking, Wealth Management). Проте, для таких особливих клієнтів можуть бути відкриті спеціальні офіси.

Варто відзначити, що відхід від традиційного планування приміщень філіалів розпочався досить давно: скорочення штату до продавців-консультантів, усунення перегородок між працівником банку і відвідувачем, оформлення дизайну філіалу як кафе, мерчандайзинг у пропозиції продуктів, оснащення пристроями для самообслуговування, інтерактивні банківські технологічні рішення на основі сенсорних екранів.

Мережа відділень банків буде й надалі скорочуватись, оскільки зростає коло «філіальних» клієнтів та зменшується потреба клієнтури у відвідуваннях філіалів. Для банків переведення клієнтів на

дистанційні канали означає суттєве скорочення операційних витрат і розрахунку на трансакцію (приблизно у 30-40 разів). Однак банки заплатили за цю вигоду не лише інвестиціями у новітні технології, але й втрати особистих стосунків з клієнтами, т. з. «деперсоналізації». Навпаки, «цифрові» клієнти можуть швидко зняти гроші через дистанційний канал, без потреби контакту з працівником банку. Географія розташування як самого банку, так і клієнтів вже не має такого вирішального значення.

Світові лідери банківського світу в цілому демонструють схожі підходи до розвитку мережі філіалів – якісні зміни, а не охоплення ринку за рахунок кількості. Наявність розгалуженої мережі більше не є безумовною конкурентною перевагою банку, фактором його інвестиційної привабливості, а головне це ефективність роботи відділень у комбінації з іншими каналами доставки.

Правильніше казати про паралельний розвиток різних типів філіалів в рамках мережі, з різними послугами, повноваженнями, масштабами і зонами покриття потенційних клієнтів, а не просування єдиної моделі.

Наприклад, є передовою тенденцією розвиток тріади відділень [3]: флагманські відділення, сервісні відділення та відділення самообслуговування.

Флагманські відділення з повним спектром послуг банку, включаючи штат консультантів. Такі філіали із найбільшим штатом знаходяться виключно у великих містах з широкою географією обслуговування. Функції підтримки максимально централізовані.

Сервісні відділення зі спеціалізацією на окремих послугах і операціях, із зоною самообслуговування. Вони часто пропонують розширені можливості самообслуговування та охоплюють невеликі громади або сільські райони. Представники центрального фронт-офісу відвідують філіал для зустрічей з цільовими клієнтами.

Відділення самообслуговування є практично повністю автоматизованими, представляють цілодобові кіоски з 2–3 банкоматами, платіжним терміналом. Такі відділення можуть бути встановлені у супермаркетах (вигідно в плані охоплення клієнтів та безпеки) або в автономних приміщеннях.

Загальною характеристикою філіалу у сучасних банках є наявність зон самообслуговування, за безлюдними технологіями (або вибірковою допомогою консультанта-продавця для неосвічених клієнтів). Пристрої самообслуговування пропонують широкий спектр послуг, включаючи

поповнення рахунків готівкою, зняття коштів, здійснення переказів, зміна паролю доступу, отримання виписок, дзвінки до контакт-центру. Банкомат також може виконувати функцію просування нових продуктів, коли поряд з меню на екрані виводиться адресна пропозиція даному клієнту.

Клієнти, які користуються переважно або виключно цифровими каналами, відрізняються від інших клієнтів меншою лояльністю і тому – більшою схильністю до вилучення коштів для переходу на обслуговування в інші банки.

Таким чином, місія відділення полягає у закріпленні лояльності клієнтів, особливо як платформа для налагодження стосунків. Філіали мають доповнювати цифрові канали доставки, а не конкурувати з ними. Філіал залишається вирішальною ланкою ланцюгу створення вартості для банку і встановлення та підтримання стосунків з клієнтами.

### **Література:**

1. US Account Opening Feature Demand Report 2023. – Insider Intelligence, July 2023. URL: <https://www.insiderintelligence.com>

2. Reignite human connections to discover hidden value. Global Banking Consumer Study. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Consumer-Study.pdf#zoom=40->

3. Branch structure and the bank branch of the future. 2023. URL: <https://www.keba.com/en/news/banking-automation/branch-structure-and-the-bank-branch-of-the-future>