

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА БАНКІВ: ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

ПШИК Богдан Іванович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансових технологій та консалтингу
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7930-0791>*

ЄРМОЛЕНКО Валентина Андріївна

*здобувачка освітнього рівня «магістр»
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1839-489X>*

Анотація. У статті викладено характеристику та здійснено оцінку підходів до формування і вдосконалення організаційної структури банків. Розглянуто переваги і недоліки різних типів організаційних структур банків. Виокремлено основні тренди впливу на організаційні структури банків. Узагальнено зарубіжний та вітчизняний досвід у сфері впровадження цифрових технологій відділеннями банків. Виокремлено основні напрями вдосконалення організаційної структури у банках України.

Ключові слова: банк, банківський менеджмент, банківські продукти, відділення банку, організаційна структура, цифровізація.

Постановка проблеми. У сучасних умовах організаційній структурі відводиться визначальна роль у процесі менеджменту будь-якої організації, зокрема й банківських установ, адже з урахуванням її специфіки обирають підходи до управління, формують групи відповідальних виконавців, а також впроваджують системи внутрішньої організації відносин та контролю. Тому залежність показників життєздатності банку та перспектив його розвитку від правильної побудови організаційної структури, ефективності її функціонування, гнучкості та можливості оновлення з огляду на умови і чинники зовнішнього середовища, є цілком очевидною.

Вибір організаційної структури, яка найоптимальніше відповідає специфіці внутрішнього та зовнішнього середовища банку визначає характер і специфіку функціонування банку та є одним з найважливіших завдань банківського менеджменту. З іншого боку організаційна структура банку є вагомою складовою для успішного досягнення поставлених цілей та вдалої реалізації власної стратегії розвитку. Адже результати діяльності банку значним чином залежать від обраного типу організаційної структури, розподілу функцій та повноважень у розрізі рівнів управління, окремих підрозділів та працівників, а також від ефективності налагодженої комунікації між ними. Доволі часто прорахунки у формуванні організаційної структури банку можуть призвести до кризових ситуацій, що свідчить про її актуальність та важливу роль у функціонуванні системи управління установою

банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування в банках ефективної організаційної структури хоча й знайшли відображення у працях окремих українських вчених, однак залишаються одними із найменш розроблених проблем вітчизняної фінансової науки як в теоретико-методологічному, так і в прикладному плані. Так у колективній монографії Криклій О.А., Маслак Н.Г., Пожара О.М., Євченко Н.Г. та Савченка Т.Г. [1] висвітлено основні принципи організаційного процесу, повноваження керівних органів та особливості окремих структурних підрозділів банку, а також особливості формування центрів відповідальності та фінансової структури банку. Ще в межах однієї колективної праці за редакцією Примостки Л.О. розглядаються особливості структурної організації та характеристика окремих типів структур в контексті інноваційного розвитку банків [2]. У роботі Довгань Ж.М. подано порівняльну характеристику типів систем управління та видів організаційних структур банків, розглянути причини і фактори зміни, а також висвітлено тенденції у формуванні організаційних структур банків [3]. Публікація Андрос С.В. присвячена обґрунтуванню науково-методологічних засад удосконалення організаційної структури управління банком на базі використання процесного підходу [4]. У статті Волкової О.К. визначено передумови та напрями оптимізації організаційної структури банку [5]. Проте, незважаючи на наявний науковий доробок з цієї проблематики, існує потреба у подальших дослідженнях трансформаційних змін, які відбуваються в організаційних структурах банків з огляду на поширення у суспільстві процесів цифровізації, появу нових каналів продажу банківських продуктів, зміни підходів до обслуговування клієнтів та інших чинників.

Метою статті є оцінка тенденцій розвитку підходів до формування та вдосконалення організаційної структури банків в умовах змін фінансового середовища, технічного прогресу та потреб клієнтів.

Виклад основних результатів. Банки функціонують у різноманітних ринкових умовах та здійснюють продаж різноманітних фінансових продуктів, що, відповідно, позначається на їхній місії, цілях, а відтак їхні структури можуть мати суттєві відмінності, переваги та недоліки, які обов'язково повинні враховуватися в ході вибору найбільш оптимального способу організації банківської діяльності. Цей спосіб повинен сприяти найкращій відповідності стратегії і політики банку характеру ринкових умов, раціональній організації роботи персоналу на всіх рівнях управління діяльністю установи, успішній реалізації усіх функцій управління, максимальному задоволенню потреб клієнтів та, загалом, досягненню поставлених перед менеджментом банку цілей та завдань. Тому найкращою вважатиметься структура, за якої в найоптимальніший спосіб відбуватиметься ефективна взаємодія установи банку із зовнішнім середовищем, продуктивний розподіл і спрямування зусиль персоналу, за рахунок чого можливо повністю задовольнити потреби клієнтів та досягнути поставлених цілей.

У практиці банківської діяльності існують різні підходи до формування організаційної структури, кожен із яких має свої переваги та недоліки. Так, при функціональній структурі, яка досі є найбільш поширеною серед українських банків, є найбільш оптимальною для малих і середніх установ з обмеженим спектром продуктів, оскільки базується на поопераційному поділі підрозділів (кредитний, операційний, валютний та ін). Цей підхід дає змогу побудувати формальну і централізовану структуру, яка чітко розмежує сфери повноважень і відповідальності, має добре відлагоджений механізм контролю, зводить до мінімуму

можливість дублювання обов'язків, надаючи при цьому певну свободу дій для керівників підрозділів [3, с. 56]. Однак такій структурі притаманна низка недоліків, які в особливим чином проявляються в процесі розширення діяльності банку, а саме складність в координації виконуваних функцій, повільна адаптація до змін, традиційні конфлікти між підрозділами та їхня зацікавленість у вирішенні внутрішніх (але не спільних) питань.

Альтернативним підходом є формування так званої роздільної структури, за якої відбувається виокремлення окремих напрямів банківського бізнесу, які базуються на специфіці роботи банку, географічному поділі, окремих ринкових нішах чи банківських процесах (так звана дивізіональна департаменталізація). Цей підхід є практично ідеальним в умовах жорсткої конкурентної боротьби, оскільки дає змогу краще організувати процес обслуговування, чітко зосередитися на конкретних напрямках банківського бізнесу та оцінити результати діяльності кожного із підрозділів. Він вирізняється кращою координацією дій та контрольованістю процесів, а також чіткістю і ясністю поставлених завдань. Серед недоліків такого підходу є дублювання окремих функцій, можливість виникнення конфліктів між окремими підрозділами при обслуговуванні клієнтів, а також висока витратність їх утримання.

У вітчизняній банківській системі найпоширенішими залишаються дивізіонально-регіональні структури, утворені за місцем розташування відділень банку [1, с. 64]. Такий підхід до побудови організаційної структури покликаний забезпечити належну реакцію забезпеченні на зміни зовнішнього середовища завдяки чіткому визначенню відповідальності, орієнтації на реалізацію маркетингової політики, урахуванню специфіки регіону. Також останнім часом у банках поширилася дивізіональна департаменталізація, орієнтована на споживача, згідно якої поділ відбувається за принципом обслуговування певних категорій клієнтів чи продажу конкретних банківських продуктів.

Також існує й третій, на нашу думку, більш оптимальний підхід, який передбачає формування матричної структури банку на база поєднання переваг використання двох зазначених вище підходів. В межах матричної структури відбувається подвійне підпорядкування деяких співробітників, оскільки періодично виникають окремі завдання, наприклад, пов'язані з розробкою та впровадженням нових банківських продуктів, нових технологій тощо [2, с. 59].

При цьому на існуючу структуру особливим чином накладається тимчасова матрична структура і отримана таким чином організація може достатньо ефективно вирішувати питання повсякденної діяльності банку при одночасному здійсненні запланованого проекту. Відповідно до лінійної структури (по вертикалі) будується управління окремим сферами діяльності, а відповідно до програмно-цільової структури (по горизонталі) організовується управління програмами. На відміну від проектної структури матрична організація залежить від дій керівників структурних підрозділів, що створює умови для постійного та ефективного контролю.

Таким чином кожен тип організаційної структури має як свої переваги, так і недоліки. Однак з огляду на кон'юнктуру ринку банківських послуг, досвід та знання фахівців, принципи делегування повноважень, у кожному банку, який динамічно розвивається, періодично відбуваються різного роду організаційні зміни, які повинні відповідати цілям розвитку установи. Це надзвичайно важливо, оскільки структура банку повинна бути пристосована до вирішення нових проблем і завдань, без яких досягнути поставлених цілей буде неможливо. Це пов'язано з тим, що чимало

елементів, від яких залежить досягнення тієї чи іншої цілі установи банку схильні до постійних змін та, відповідно, вимагають перегляду підходів організації економічних процесів, наприклад підвищення вимог до структурної мобільності комерційного банку та кваліфікації персоналу, зміна асортименту банківських продуктів. Що ж стосується структурної мобільності банку, то її суть проявляється у здатності порівняно швидко реорганізувати свою структуру залежно від змін зовнішніх умов та внутрішніх вимог самої організації для того, аби мати можливість вдосконалювати нові технології, що підвищують ефективність діяльності організації, звільнюють від тягаря зайвих елементів, неефективних технологій.

Організаційна структура банків зазнає змін не лише під впливом зовнішнього середовища в межах країни, а й під впливом глобальних трендів, зокрема проникнення технологічної революції у всі сфери людської діяльності, поширення ідей сталого розвитку у різні напрями бізнесу та зростання геополітичної напруженості, що потребує вдосконалення систем менеджменту, формування нових стратегій а більшої гнучкості. По-перше, виникає потреба у формуванні банками нових бізнес-моделей, які базуються на пошуку стабільних джерел фінансування, встановленні довірчих відносин з клієнтами, а також перегляду регуляторних практик центробанків задля попередження та пом'якшення пливу системних фінансових криз.

По-друге, з огляду на дедалі зростаючий інтерес до ESG-практик та їх активне поширення в усі сфери ділової активності та підвищення уваги до цих питань з боку різних економічних контрагентів (постачальників, клієнтів, фінансових установ тощо), банкам доведеться вбудовувати у свої цілі, стратегію та політику принципи сталості щодо захисту довкілля, соціальної сфери та корпоративного управління, що полегшить можливості доступу до широкого спектра джерел фінансових ресурсів на світових ринках капіталу.

По-третє, події останніх років у геополітичному та глобальному фінансовому середовищі вплинули на зміну бізнес-моделей у банківській сфері, навіть тих, які мають багаторічну історію і відіграють ключову роль на ринку(наприклад: американський інвестиційний банк Goldman Sachs реалізує масштабний і вартісний проект виходу на ринок споживчого банківського обслуговування; Citigroup із США вирішила припинити роботу зі споживчого банківського обслуговування на багатьох ринках, зокрема в Китаї; британська банківська група HSBC відмовилася від 40-річних намагань проникнути на ринок роздрібного банківського обслуговування США) [6].

По-четверте, відбувається розвиток цифрових технологій у всіх сферах суспільного життя, зокрема й банківській. Ця тенденція має особливий вплив на формування організаційної структури банків, тому на цьому зупинимось більш детально. У 2016 році на Всесвітньому економічному форумі в Давосі було оголошено про початок четвертої промислової революції, яка на думку Шваба К. є подією фундаментального масштабу, здатною змінити спосіб життя, праці та спілкування людей [7]. Вона характеризується приголомшливими досягненнями у сфері автоматизації, зміною поведінки користувачів і водночас розмиванням меж індустрій.

Досить цікавим є дослідження Брета Кінга, який у 2012 році акцентував увагу на розвитку тенденцій діджиталізації та зумовлених нею змін у сфері фінансових послуг і платежів – від глобальної боротьби за монополізацію мобільного гаманця до використання хмарних сервісів, від революції в області соціальних мереж до появи споживачів, яким банки (як будівлі) взагалі не потрібні. Що ж стосується зростання

привабливості віддаленого доступу до банківського обслуговування з боку клієнтів, цю тенденцію влучно характеризує автор – “зараз банк – це не те, куди ви ходите, а те, що ви робите” [8].

Впродовж останніх трьох десятиліть у зарубіжній і вітчизняній банківській сфері питання розвитку інформаційних та фінансових технологій набуває першочергового значення. Проте, як свідчить практика, значна кількість американських та європейських банків впродовж цього часу зазнали чималих втрат на впровадження нежиттєздатних інтернет-проектів в погоні за модними трендами і намаганнями адаптувати нові технічні можливості для збільшення обсягів продажу банківських продуктів.

Тому одним із найбільш складних питань, які стосуються організаційної структури банків, є пошук оптимального співвідношення між кількістю реальних відділень та цифровими каналами доступу до банківських продуктів. З початку 2000-х років й дотепер серед європейських банків спостерігається помітне скорочення кількості відділень банків задля скорочення витрат на їх утримання, розраховуючи на те, що клієнти будуть отримувати потрібні їм продукти через мережу Інтернет. Виважену політику у цьому напрямку провадить відома американська фінансова компанія Wells Fargo & Company, яка свого часу зменшила кількість своїх відділень, перевівши на менш затратне електронне обслуговування більше третини своїх роздрібних клієнтів, створивши унікальний інтегрований механізм обслуговування компаній малого бізнесу.

Слід враховувати й те, що цифрові технології в силу своєї популярності доволі часто відволікають увагу банківських менеджерів від традиційних способів спілкування з клієнтами. Тому першочерговим для банку є відчуття комфорту від впровадження нових інформаційних продуктів з боку його клієнтів. До того ж останні які повинні відчувати реальний стимул для користування цими новинками. Прикладом цього є впровадження в кінці 90-х років електронного сервісу брокерськими компаніями Charles Schwab, E*Trade, які залучили чимало клієнтів за рахунок суттєвого зниження рівня комісійних за онлайн-обслуговування, порівняно з їхніми конкурентами, які обслуговували клієнтів традиційними на той час способами. В той же час окремі банки допускали суттєву помилку, стягуючи зі своїх клієнтів додаткові платежі за користування електронними каналами обслуговування, створюючи цим негативне сприйняття нових продуктів [9].

Серед яскравих прикладів впровадження рішень у сфері якості роботи відділень є модернізація підходу до обслуговування клієнтами, до якої вдалася американська кредитна установа Delta Employees Credit Union (DECU), запропонувавши своїм клієнтам послуги електронного відділення у вигляді інформаційного сервісу, що міг одночасно обслуговувати кілька клієнтів. За допомогою якого клієнт міг самостійно скористатися конкретним фінансовим продуктом або за допомогою працівника установи, який також міг відслідковувати активність клієнта та проводити контроль його транзакцій. Зазначений сервіс давав можливість працівникам здійснювати не лише прості операції, а й надавати кредити, оформлювати іпотеку, а для керівництва DECU – формувати ретельний і достовірний звіт щодо продуктивності праці співробітників.

У сучасних умовах банки намагаються фокусувати увагу на зниженні витрат, а клієнти прагнуть знайти для себе найбільш зручні і раціональні способи фінансового обслуговування. В кінці 1990-х та на початку 2000-х років у розвинутих країнах світу, особливо США, спостерігалася зростання кількості міні-відділень, які функціонували

на базі використання можливостей банкоматів, телефонів, Інтернету та інших технічних і технологічних рішень та не передбачали залучення обслуговуючого персоналу та касирів (tellerless branch). Окремі та небанківські фінансові установи встановлювали мультимедійні термінали, які давали змогу клієнтам оформлювати депозити, отримувати кредитні картки та споживчі кредити.

Так звана «стратегія банківського обслуговування без касирів» та створення на її основі відділень була активно застосована кредитною спілкою «Boeing Employees Credit Union» (BECU), яка прагнула спростити процес фінансового обслуговування, автоматизувати найбільш трудомісткі процеси, збільшивши за рахунок цього кількість своїх членів. Також було удосконалено дизайн і конфігурацію нових відділень та розширено спектр пропонованих послуг порівняно з традиційними офісами BECU [9].

Заслугує уваги досвід організації банківського обслуговування без залучення працівників, накопичений фінансовою установою Monterey FCU. Відділення нового типу характеризувалися відсутністю касових кабін і кабінетів, а найбільш зручних локаціях були розташовані технічні робочі станції, що й підкреслювало специфічний характер його функціонування. Проте у сервісному залі працювали від двох до чотирьох консультантів, які замість оформлення фінансових операцій відслідковували трафік клієнтів, пояснювали переваги обслуговування у новому відділенні, виконуючи переважно просвітницьку та консультаційну функції. Однак консультанти й допомагали оформляти операції, якщо в клієнтів бракувало досвіду чи виникали труднощі у користуванні технічними пристроями. При відкритті такого відділення, планувалось досягнути планового рівня рентабельності за два роки завдяки зростанню обсягів операцій у сумі 500 тис. дол. США за рахунок прийому депозитів і надання кредитів. Однак виконання цього завдання супроводжувалося випередженням терміну окупності – в середньому у 18 місяців.

Доволі цікавий підхід в обслуговуванні клієнтів у 2000 році використав американський банк Washington Mutual, створивши відділення на основі поєднання нових технологій з якісним сервісом. Головна перевага цієї концепції полягала у тому, що клієнти можуть здійснювати операції за допомогою представника банку, який надає консультаційну і технічну допомогу у проведенні транзакцій за допомогою портативних електронних пристроїв та прийнятті фінансових рішень. Подібної концепції дотримувалися свого часу й такі американські банки як Hyde Park Bank та Independence Savings Bank [9].

Таким чином міні-відділення можна встановлювати у місцях найбільшого скупчення потенційних клієнтів, а також переміщувати з однієї локації в іншу. Вигода для клієнтів буде цілком очевидною – вони можуть отримувати доступ до банківських терміналах у зручних для них місцях, а також у найбільш зручний час. Прикладом використання в Україні подібної практики є робота п'яти мобільних відділень Ощадбанку [10], які виготовлені на базі автофургонів за унікальною технологією, оснащені супутниковим зв'язком, автономним електропостачанням, системами відеоспостереження та низкою інших можливостей. Робота подібних відділень є вкрай потрібною особливо в умовах воєнного стану, оскільки завдяки їм мешканці територій поблизу ліній фронту чи кордону з росією, де не функціонує жоден банк, а також захисники України мають змогу отримати стандартний набір банківських послуг. Подібна практика повинна розвиватись не лише з огляду на військово-політичну ситуацію, яка на даний час склалася в Україні, а й створення та функціонування в перспективі банків фінансової інклюзії, що дасть змогу вирішити

питання повноцінного доступу населення (у тому числі соціально вразливих груп) та малого бізнесу до фінансових послуг у віддалених, малонаселених територіях, у зонах, наближених до військових дій, та на звільнених територіях, де немає банківських відділень та обмежені можливості банківського обслуговування за допомогою дистанційних каналів.

Фактично при впровадженні банкам в організаційну структуру нових інформаційних та цифрових рішень слід знайти «оптимальну точку перетину» між двома альтернативами: по-перше, вони наражаються можливістю неефективно витратити кошти на впровадження нових технологій, зміни в організаційній структурі шляхом створення та підтримки функціонування нових підрозділів, а також на рекламу недостатньо привабливих і корисних для клієнтів інформаційних рішень; по-друге, надмірна обережність може призвести до несвоєчасного впровадження нових технологій і втрати частини клієнтів.

При розробленні технічної політики та формуванні організаційної структури банківські установи повинні вести пошук і знаходити баланс між реальними потребами клієнтів і власними фінансовими можливостями, оскільки впроваджувати слід лише ті продукти, які є реально затребуваними з боку їхніх споживачів та водночас не потребують надмірних витрат на їх розробку, впровадження та організацію процесу обслуговування. Разом з тим банки мають взяти на себе відповідальність за протидію кіберзлочинцям, особливо якщо йдеться не лише про технології, а й про соціальну інженерію. Їхня організаційна структура має бути побудована у такий спосіб, щоб забезпечувати оптимальне співвідношення між ефективністю функціонування, забезпеченням фінансової стійкості банку та належним рівнем безпеки операцій.

Основним чинником, відповідно до якого формується організаційна структура банку, є зміст та обсяг банківських продуктів, які пропонуються клієнтам. На сучасному етапі розвитку у більшості банків прослідковується трирівнева систему управління [5, с. 105]. На першому рівні знаходиться головний банк (центральний офіс), який виступає керівним органом установи банку та формує цілі та завдання в обслуговуванні клієнтів та продажу банківських продуктів. Другий рівень представляють регіональні центри, які переважно формуються за географічною ознакою, та контролюють роботу філій і відділень, які, обслуговуючи клієнтів, своєю чергою виступають «майданчиками» з продажу банківських продуктів. Саме філії і відділення формують третій рівень управління та виступають своєрідними «точками присутності банку на локальних мікроринках». Особливу роль в організаційній структурі банку відіграють його філії і відділення, на які слід звернути особливу увагу.

Для більшості українських банків на початковому етапі свого розвитку була характерна організаційна структура з високим рівнем децентралізації, згідно якої окремі підрозділи мали економічну свободу у прийнятті управлінських рішень. Лише поступово з часом більшість банків створили структури на базі централізованого управління підрозділами з головного офісу або вдалися до мішаної моделі, що передбачає обмежені права останніх. До середини 2000-х років у комунікації з клієнтами практично усі банки використовували сервісну модель роздрібного бізнесу, яка була спрямована на продаж стандартних продуктів (депозити, кредити, розрахунково-касове обслуговування) і супутній транзакційний банкінг та передбачала необхідність обов'язкової присутності клієнта у відділенні банку. До того ж функції продажу продуктів і проведення платежів були закріплені за різними

працівниками, до яких не висували особливих вимог з продажу та комунікації, а клієнти відчували на власному досвіді внутрішні процеси роботи того чи іншого відділення, в якому вони обслуговувалися. Основні метрики банків, крім фінансових послуг, були спрямовані на операційну ефективність, швидкість обслуговування та оптимізацію касових транзакцій. Значну частину доходів відділень складала доходи від трансакційного банкінгу.

Зі середини 2000-х років в банківському обслуговуванні почали зміщуватися акценти з трансакційного банкінгу на банкінг, що базується на партнерських відносинах між банком та клієнтом. Працівники відділень почали налагоджувати особисті відносини з клієнтами, персональний підхід, який забезпечується призначенням фінансового консультанта та експертизою для задоволення потреб кожного клієнта, стає ключовим у роботі банків. Така ситуація висуває нові вимоги щодо професійних знань і поведінкових компетенцій персоналу банків. Для оцінки сегменту роздрібно-банківського обслуговування стали використовувати показник індексу підтримки споживача (NPS – Net Promoter Score), чек-листи mystery shopping («таємний покупець») та Конкуренція на банківському ринку змушує вдаватися до сегментованого підходу в обслуговуванні найприбутковіших клієнтів, впроваджуючи нові сервісні моделі обслуговування клієнтів, зокрема преміум, VIP та інші.

Подальший розвиток інформаційних технологій сприяв автоматизації банківських процесів та появі IT-відділів, а глобалізація фінансових ринків зумовила створення складних управлінських структур. Стратегічним напрямком в середині 2000-х років стає поступова трансформація трансакційного банкінгу в канали самообслуговування (інтернет-банкінг, АТМ, IVR та ін.), що, безперечно, позначається на побудові організаційних структур банків.

Однак, як свідчать статистичні дані, кількість банківських відділень в Україні невпинно скорочується з 2017 року. Якщо у зазначеному році функціонувало 9489 структурних підрозділів банків то у 2018 р. – 8509, у 2019 р. – 8002, у 2020 р. – 7134, у 2021 р. – 6685, у 2022 р. – 5336, у 2023 р. – 5138, у 2024 р. – 5011 [11]. В окремі роки найбільше скорочення було зумовлене загостренням кризових процесів (2018 р), коронавірусною пандемією (2020 р) та війною росії проти України (2023 р), а також поступовим розвитком цифрових каналів продажу фінансових послуг.

На нашу думку, у найближчі роки роль відділень в організаційній структурі банків зміниться, однак залишатиметься істотною серед каналів дистрибуції, адже торгові мережі банків й надалі формуватимуть клієнтську базу через утримання існуючих та залучення нових клієнтів, а відділення залишатимуться основними точками присутності банків на локальних мікроринках. Такі напрями як консультування і обслуговування клієнтів, а також продаж вискомаржинальних продуктів, допомога у прийнятті складних фінансових рішень, освоєння нових продуктів, можливостей та інструментів для самообслуговування залишаться актуальними для різних сегментів клієнтів, особливо преміальних. Основним викликом для банківських відділень й надалі залишатиметься забезпечення операційної ефективності їх функціонування, чого, на нашу думку, слід досягати шляхом оптимізації торговельної мережі (відділень і персоналу) роздрібних банків, використання і впровадження нових адаптованих форматів відділень, зміни бізнес-моделей банків (наприклад, франчайзинг відділень), перегляду організаційної структури в бік більшої гнучкості моделі управління.

Після глобальної фінансової кризи 2008 року особливо чутливою для банків стає конкуренція з боку фінтех-компаній, які орієнтують клієнтів на споживання

фінансових послуг виключно онлайн. Сучасні банки прагнуть до гнучкості та клієнтоорієнтованості, переходячи до адаптивних моделей управління, що включають проектні команди, інноваційні фінансові продукти та інтеграцію з фінтех-компаніями. Це дозволяє їм швидко реагувати на виклики ринку, забезпечувати персоналізований сервіс і залишатися конкурентоспроможними в умовах цифрової трансформації.

Останнім часом спостерігається використання банками нових, інноваційних типів організаційної структури, які стають дедалі популярнішими та дозволяють їм бути гнучкішими, ефективнішими та більш орієнтованими на клієнтів, зокрема: 1) цифровий банк без відділень (необанк); 2) банк з децентралізованим управлінням (Decentralized Autonomous Organization, DAO-банки); 3) екосистемний банк (Bank-as-a-Service, BaaS). Розглянемо більш детально їхню характеристику.

Необанк зазвичай виступає онлайн-компанією, створеною на новій технологічній платформі, надає банківські послуги у цифровому форматі. Основними ознаками необанку є такі як відсутність у своєму складі мережі традиційних банківських відділень, використання сучасних цифрових технологій і рішень (мобільні застосунки, штучний інтелект, аналітичні інструменти тощо), швидке впровадження нових послуг та адаптація під потреби клієнтів, відмінність від традиційних банків більш високою якістю обслуговування клієнтів та їх підтримкою, віддалена взаємодія з клієнтами.

Особливістю необанків є те, що окрім традиційних банківських послуг (рахунки і операції за ними, кредити, управління капіталом, інвестиції, депозити тощо) вони прагнуть використовувати й новітні інструменти, наприклад, P2P-кредитування, краудфандингові платформи, фінансових роботів-консультантів, криптовалюту. Також необанки, як правило, пропонують порівняно із традиційними банками вищі процентні ставки та нижчий рівень комісій (або взагалі їх відсутність). Необанки можуть самостійно отримувати банківську ліцензію, або оперувати на базі одного з існуючих банків, фактично купуючи оптом послуги у фінансової організації, яка надала ліцензію, і продаючи їх у роздріб своїм клієнтам.

Підтвердженням активного впровадження та розвитку цифрових інновацій є успішне функціонування в Україні необанків, які діють, як вже було зазначено, без фізичних відділень і на підставі ліцензій традиційних банків. Серед них яскравим прикладом Monobank (ліцензія АТ «Універсалбанк»), O.Bank (ліцензія АТ «Ідея Банк»), Izibank (ліцензія АТ «ТАСКОМБАНК»), банк «Власний рахунок» (ліцензія ПАТ «Банк Восток») [12]. Сьогодні можна виділити низку переваг для роботи необанків в Україні, зокрема: позитивне загалом сприйняття населенням цифрових технологій та онлайн-сервісів; сприятлива регуляторна політика у напрямі підтримки фінансових технологій (зокрема, прийняття Закону України «Про платіжні послуги» та розробка Закону «Про віртуальні активи», який очікує прийняття); зростання темпів цифровізації та швидке впровадження цифрових рішень в умовах воєнного стану. Основними недоліками для функціонування необанків є відсутність повноцінних ліцензій (необанки діють в Україні на базі ліцензій існуючих банків), які б надавали їм можливість реалізувати ширший перелік функцій та операцій, а також недостатній доступ до окремих елементів європейської платіжної інфраструктури, завдяки чому платежі будуть відбуватися швидше і дешевше (наприклад, Єдиної зони платежів у євро (Single Euro Payments Area – SEPA) та Транс'європейської автоматизованої платіжної системи експрес-переказів з валовим розрахунком у реальному часі (Trans-European Automated Real-time Gross Settlement Express Transfer System – TARGET2 [13])).

Іншим варіантом інноваційних змін в організаційній структурі банків є *децентралізована автономна організація (DAO) – різновид цифрової організації, що функціонує на основі децентралізованих технологій і діє без потреби у центральному управлінні. Подібні структури формуються на основі технологій розподіленого реєстру (DLT), зокрема блокчейну, та спроектовані таким чином, щоб бути прозорими, безпечними та ефективними, пропонуючи новий спосіб організації бізнесу та моделей управління, які потенційно можуть порушити традиційний порядок організацій. Завдяки DAO у банків з'являється можливість вирішувати різного роду проблеми та оптимізувати внутрішні робочі процеси, переходячи до архітектури, заснованої на блокчейні, оскільки втілюють такі характеристики як децентралізація, прозорість та безпека. Завдяки DAO банківські установи можуть стати більш прозорими для своїх клієнтів, а також розширити доступ до різних джерел фінансування на ринку капіталу, надавати кредити з більшими гарантіями щодо повернення, знизити ризики шахрайства шляхом більш ретельного відслідковування транзакцій та використання смарт-контрактів, здійснювати операції з цінними паперами через блокчейн та з використанням механізму токенизації.*

Ще однією цікавою бізнес-моделлю, яка має місце у сучасних умовах та впливає на організаційну структуру банків, є екосистемний банк (ВааS), в рамках якої ліцензовані банки надають банківську інфраструктуру, продукти та послуги іншим компаніям, зокрема з нефінансової сфери (ритейлери, логістичні оператори тощо). Останні, в свою чергу, надають ці сервіси кінцевим користувачам – дуже часто під власним брендом.

Оскільки ВааS передбачає оренду партнерами банківської інфраструктури, відбувається створення ефективних засобів інтеграції як для фінтех-компаній, так і самих банків. Платформа ВааS є наслідком open-banking, функціонує в режимі B2B і пропонує доступ до повного набору продуктів та послуг, що надаються через маркетплейс інтеграцій з партнерами банків, охоплюючи послуги під'єднання до платіжних систем, обмін валют тощо.

Можливості платформи ВааS такі: запуск фінтех-проектів на основі модульної банківської екосистеми та готовими до під'єднання послугами; запуск цифрового банку під ліцензією своєї платіжної установи чи ліцензією партнерів, створення персоналізованих бізнес-рішень на основі потрібних послуг, що є адаптацією можливостей під свій бізнес. Тобто через маркетплейс постачальників послуг клієнти банків отримують доступ до різних ВааS-продуктів. Йдеться про започаткування й обоюдної розвитку банківських екосистем. Банк сам стає платформою для фінтех-та інших компаній. У Європі прикладом банківської екосистеми є небанк Revolut, діяльність якого у сфері платежів уже достатньо відома [14]. В Україні одним з яскравих прикладів застосування можливостей ВааS, є небанк Monobank, який функціонує на інфраструктурі класичного банку [15, с. 129].

Для банків і ліцензованих фінансових установ модель ВааS дозволяє монетизувати існуючу інфраструктуру, розвинути бізнес-моделі та досвід управління ризиками, поширюючи ці послуги на нових партнерів. Це дозволяє охоплювати нові сегменти клієнтів і диверсифікувати потоки доходів. Також банки та фінтех-компанії можуть використовувати ВааS, щоб повністю відмовитися від діяльності, пов'язаної з кінцевими споживачами.

В свою чергу, банкам, що вирішили скористатися ВааS-рішеннями, це дозволить скоротити тривалість запуску нових пропозицій, знижує бар'єри для входу на ринок, оскільки не потребує залучення додаткового капіталу та проходження процедури

отримання ліцензії, а також зосередитися на своїх основних компетенціях, таких як взаємодія з клієнтами та сервісних функціях, тоді як управління ризиками та побудова інфраструктури зосереджені при цьому в регульованих установах.

Загалом віртуальні банки здатні опрацювати величезну кількість транзакцій, тому у зв'язку з цифровізацією навіть найменші за обсягом операції формують значний потік транзакцій, які не всі банки готові здійснити в режимі реального часу. По-друге, віртуальні банки формуватимуть цифровий портрет кожного клієнта на основі збору та аналізу значних масивів даних. Таким чином, сформувавши цифровий профіль свого клієнта, банк буде адаптивним, гнучко підлаштовуючись під його потреби, інтереси та уподобання.

Таким чином, узагальнюючи результати нашого дослідження, виокремимо основні напрями для оптимізації організаційних структур в банках України у сучасних умовах, а саме:

- формування організаційної структури, виходячи з цілей та пріоритетів стратегії розвитку банківської установи, а також з урахуванням побажань клієнтів стосовно форматів і каналів обслуговування, фінансових, інформаційних та технологічних можливостей установи банку;

- розширення можливостей для дистанційного обслуговування роздрібних клієнтів на основі постійного вдосконалення каналів продажу, підвищення якості пропонуваного їм продукту та рівня задоволеності клієнтів;

- впровадження та розвиток нових рентабельних напрямів банківського бізнесу в умовах зменшення кількості структурних підрозділів банку (філій та відділень) і скорочення витрат на утримання організаційної структури;

- поступова трансформація відділень банків у відділення інноваційного формату, що характеризуються вищим рівнем технологічності та комфортності для клієнтів, та надають можливості клієнтам самостійно проводити операції за допомогою онлайн-каналів, а також надають допомогу в освоєнні нових продуктів та прийнятті складних фінансових рішень;

- вибір дієвих підходів та моделей до побудови організаційних структур банків, що дадуть змогу забезпечувати оптимальне співвідношення між ефективністю функціонування, забезпеченням фінансової стійкості банку та належним рівнем безпеки обслуговування клієнтів та здійснення операцій;

- оптимізація міжструктурних взаємовідносин, спрямованих на досягнення взаєморозуміння між підрозділами та їх орієнтації на результат, формування крос-функціональних команд для напрацювання важливих проектних рішень, делегування повноважень на нижчі рівні управління установою банку, усунення дублювання функцій;

- впровадження та розвиток банками ефективних CRM-систем, спрямованих на налагодження вигідних та довірливих взаємовідносин з клієнтами, а також персоналізацію банківських продуктів

- підвищення ефективності бізнес-процесів банку через співпрацю з аутсорсинговими компаніями, що базується на ретельному аналізі функцій та повноважень структурних підрозділів банку та спрямовану на зниження витрат, доступ до нових технологій, використання ефекту масштабу, вивільнення фінансових і людських ресурсів, поліпшення якості послуг, зростання гнучкості банківського бізнесу.

Ще одним із напрямів оптимізації організаційної структури банку є використання механізмів аутсорсингу, що передбачає повну або часткову передачу

банком окремих функцій або бізнес-процесів для виконання сторонній організації, яка виступає виконавцем послуг і здійснює управління процесом реалізації даної послуги або бізнес-процесу в рамках власної діяльності. Сфера аутсорсингу в банках може охоплювати найрізноманітніші напрями — від допоміжних (прибирання офісів і території, охорона, автопарк) до основних (залучення клієнтів, підбір персоналу, оцінка кредитних заявок, розробка стратегії, інформаційні технології, маркетингові заходи, ведення бухгалтерії).

Як елемент антикризової політики аутсорсинг може застосовуватись в тому сенсі, що він може допомогти банку сконцентрувати увагу і наявні ресурси на основних цілях бізнесу, перекласти частину ризиків на компанії-аутсорсери, використати їхній досвід у певних ситуаціях, спростити організаційну структуру й підвищити керованість установи, здійснити економію коштів за рахунок скорочення видатків на обслуговування бізнес-процесу і відповідно підвищити прибутковість бізнесу. Однак менеджмент банку повинен постійно здійснювати моніторинг делегованих функцій і операцій, а також управління ризиками, які з цим пов'язані. Причому такий аналіз необхідно проводити як у момент прийняття рішення про делегування та виборі підрядника, так і в разі істотних змін у характеристиці ризиків. При цьому необхідно враховувати, як буде відбуватися інтеграція аутсорсингу із загальною системою управління ризиками в банку. Також періодичної оцінки потребує якість сервісу на основі конкретних критеріїв.

Таким чином формування організаційної структури банків слід розглядати крізь призму сукупності конкретних управлінських рішень, які трансформуються у діяльність з обслуговування клієнтів, продажу банківських продуктів, а також використання різного роду організаційних, інформаційних та людських ресурсів. Вона виступає тим основним елементом системи банківського менеджменту, яка приводить в дію усі бізнес-процеси банку, формуючи внутрішню основу для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення успіху у діяльності банківських установ.

Висновки. Організаційна структура – це один з інструментів реалізації стратегії розвитку банку, в якому сукупність елементів та відносини між ними формують загальну траєкторію розвитку установи. Потрібно постійно аналізувати структуру з огляду на ступінь досягнення поставлених цілей, періодично переглядати та оновлювати її, адже менеджмент банку позбавляється можливості повноцінно використовувати цей інструмент, акцентуючи увагу лише на єдиному варіанті організації взаємодії між її складовими.

Еволюція організаційної структури банків відображає їхню адаптацію до змін у фінансовому та регуляторному середовищі, технологічного прогресу та зростаючих потреб клієнтів. Традиційні моделі організаційної структури банків з часом поступаються місцем більш гнучким та інноваційним підходам, таким як необанки, DAO-банки та концепції ВааS, які загалом дозволять підвищити ефективність, знизити витрати, посилити прозорість і безпеку операцій, зробити фінансові послуги доступнішими та зручнішими для клієнтів, що сприятиме відновленню довіри до банківської системи, а також відкрити нові можливості фінтех-компаніям у сфері надання банківських послуг, знижуючи бар'єри для входу на цей ринок. Усе це свідчить про вдосконалення організаційних структур банків у напрямку цифрових тенденцій, клієнтоорієнтованості та віддаленого обслуговування, що дозволить банкам підвищувати свою конкурентоспроможність у сучасному фінансовому середовищі.

На даний час роль відділень залишається вагомою в організаційній структурі банків як одного з найважливіших каналів продажу банківських продуктів, джерела формування клієнтської бази банків та точок їх присутності на локальних мікроринках. Останнім часом відбувається поступове зміщення акцентів у їх діяльності з традиційного обслуговування до консультування клієнтів щодо нових продуктів, навчання останніх підходам до самообслуговування, допомога у прийнятті складних фінансових рішень, орієнтація на преміальний сегмент споживачів банківських послуг.

Головними завданнями подальших змін стосовно організаційної структури, які стоять перед банками та виступають перспективними напрямками для наукових досліджень та практики банківського менеджменту є забезпечення операційної ефективності їх діяльності, зміни бізнес-моделей у напрямку більшої гнучкості моделі управління, оптимізації торгової мережі, пошук нових каналів і форматів продажу банківських продуктів, адаптованих під потреби і уподобання клієнтів.

Список використаної літератури

1. Криклій О.А., Маслак Н.Г., Пожар О.М., Євченко Н.Г., Савченко Т.Г. Банківський менеджмент: питання теорії і практики: монографія. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2011. 152 с.
2. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі: монографія / за ред. Л.О. Примостки. Київ : КНЕУ, 2017. 380 с.
3. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.
4. Андрос С. В. Процесний підхід в удосконаленні організаційної структури управління банком. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 264-271.
5. Волкова О.К. Оптимізація організаційної структури банку. *Вісник Університету банківської справи*. 2015. № 2 (23). С. 103-108.
6. Чепур Д. Звичайні банки скоро зникнуть: експерти WEF назвали п'ять трендів банкінгу майбутнього URL: Mind, веб-сайт. <https://mind.ua/publications/20261264-zvichajni-banki-skoro-zniknut-eksperti-wef-nazvali-p-yat-trendiv-bankingu-majbutnogo>.
7. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond. *Foreign Affairs*. 2015. 12 December. URL: <https://www.foreignaffairs.com/world/fourth-industrial-revolution>
8. King B. Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do. Singapore. Marshall Cavendish International, 2013. 399 p.
9. Галайко Н.Р., Турко Р.Ф. Ефективність діяльності банківської установи: монографія. Львів: АТБ, 2012. 255 с.
10. Мобільні підрозділи Ощадбанку на базі автотранспорту виїхали на маршрути в Донецькій, Запорізькій, Харківській, Херсонській та Чернігівській областях : веб-сайт. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/mobilni-pidrozdi-oshadbanku-na-bazi-avtotransportu-viihali-na-marsruti-v-doneckij-zaporizkij-harkivskij-hersonskij-ta-cernigivskij-oblastah//>
11. Кількість структурних підрозділів банків. *НБУ*, веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>.
12. Деркач М. Які необанки працюють в Україні: огляд. *Pay Space Magazine*, веб-сайт: URL: <https://psm7.com/uk/fintech/yaki-neobanki-praczuuyut-v-ukrayini-oglyad.html>
13. Калиниченко Я. Необанки в Україні: переваги, виклики та перспективи.

CryptoNews, вбсайт. URL: <https://cryptonews.com.ua/kriptosvit/3110-neobanky-v-ukrayini-perevahy-vyklyky-ta-perspektyvy/>

14. Ключка О. В., Козій Н. С., Кручко Л. Й. Розвиток необанкінгу у світі: аналіз базових показників. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2(11). URL : doi.org/10.32782/dees.11-34.

15. Корнєєв В. В., Береславська О. І., Гулей А. І., Козій Н.С., Подольчак Н.Ю., Рисін В.В. Фінансові технології : навчальний посібник, Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 244 с.

Дата надходження статті: 21.01.2025

Дата прийняття статті: 31.01.2025

Дата публікації статті: 20.03.2025