

УКРАЇНЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

На правах рукопису

КРИКЛІЙ ОЛЕНА АНАТОЛІЇВНА

УДК 336: 336.713.2 (477)

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ БАНКУ

Спеціальність 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг та кредит

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник
Слав'янська Наталія Григорівна
кандидат економічних наук, доцент

Суми – 2004

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ БАНКІВСЬКИХ ФІЛІЙ	10
1.1. Філія банку в системі збуту банківських послуг	10
1.2. Зарубіжний досвід функціонування та розвитку мережі банківських філій	18
1.3. Особливості функціонування регіональної мережі банків України та тенденції її розвитку	30
Висновки до першого розділу	42
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ БАНКУ	47
2.1. Визначення сутності та структури фінансового механізму управління філіями банку	47
2.2. Дослідження складових фінансового механізму управління філіями банку	61
2.3. Організація фінансових відносин в банку з філіями на основі внутрішнього госпрозрахунку	88
Висновки до другого розділу	106
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ БАНКУ	111
3.1. Методичні засади стратегічного планування регіонального розвитку мережі філій банку	111
3.2. Застосування комплексної системи показників аналізу фінансового стану філії банку	130
Висновки до третього розділу	144
ВИСНОВКИ	146
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	149
ДОДАТКИ	165

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливу роль в ефективній роботі будь-якого банку, поряд з постійним пошуком та впровадженням нових банківських технологій і послуг, відіграє його здатність утримувати свою клієнтуру і залучати нову. Значною мірою конкурентоспроможність банків визначає рівень розвиненості та структурної досконалості збутової мережі, за допомогою якої можна не лише збільшити обсяги операцій, а й суттєво поліпшити їх якість. В сучасних умовах розвитку банківських систем найбільш поширеними каналами збуту банківських послуг є філії, тому задача розробки оптимальної географічної та ієрархічної структури їх мережі є однією з головних при управлінні банком.

Побудова системи управління філіями банку на основі фінансового механізму повинна прийти на зміну окремим локальним поліпшенням структури, форм та методів фінансового управління ними. Така реорганізація повинна передбачати критичний аналіз та зміну цілей і задач діяльності філій, способів її організації, впровадження нових і поліпшення традиційних технологій, зміну функцій і скорочення апарату з метою зниження витрат, підвищення якості і ефективності роботи.

Комплексні теоретичні розробки, що обґрунтовують побудову фінансового механізму управління банком та дозволяють здійснювати ефективне управління фінансовою діяльністю філій практично відсутні. Увага науковців, в основному, зосереджується на загальних питаннях банківського менеджменту, зокрема, управління фінансами для досягнення фінансової стійкості банку.

Теоретичні, методичні, економіко-організаційні питання фінансового управління сучасними банківськими установами стали провідними темами досліджень відомих зарубіжних економістів, серед яких Дж. Сінкі, П. Роуз,

Н. Бакстер, У. Бреддік та інші. Однак запропоновані ними методики, на нашу думку, не можуть бути безпосередньо перенесені в практику діяльності українських банків.

Проблеми фінансового управління банками відображені і у вітчизняній науковій літературі, зокрема, у дослідженнях О.В. Васюренка, В.І. Грушка, О.Д. Заруби, О.А. Кириченка, С.М. Козьменка, В.В. Коваленко, В.І Міщенко, Л.О.Примостки, І.В. Сало, Н.Г. Слав'янської та інших.

Високо оцінюючи вклад вітчизняних та зарубіжних авторів у вирішення зазначених питань, слід зазначити про об'єктивну необхідність подальшого поглиблення даних теоретичних досліджень і практичних розробок з урахуванням специфіки діяльності банку з філіями з метою посилення їх конкурентної ролі на українському банківському ринку.

В той же час вагомий внесок здійснено у вивчення питань, пов'язаних із фінансовим механізмом управління підприємством. Значне місце даному напрямку наукових досліджень приділено у роботах таких зарубіжних авторів, як І. Ансофф, І.Т. Балабанов, І.О. Бланк, Є. Бріггем, Дж. К. Ван Хорн, Б. Коласс, Р.С. Сайфулін, Є.С. Стоянова, Р. Н. Холт, А.Д. Шеремет, а також вітчизняних - М.Д. Білик, О.Д. Василик, В.Я. Кармазін, С.В. Каламбет, В.П. Москаленко, С.В. Науменкова, А.М. Поддєрьогін, В.М. Опарін, Р.А. Слав'юк та інших, окремі теоретичні положення та висновки з яких можуть бути застосовані щодо банків.

Все вище викладене обумовило вибір теми дисертаційної роботи, її актуальність та визначило практичну значимість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати, теоретичні положення та висновки дослідження було використано при виконанні науково-дослідних тем: “Стан і перспективи розвитку банківської системи України” (державний реєстраційний номер 0190044204) та “Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні (державний реєстраційний номер 0102U006965). До звітів за цими

темами включені пропозиції автора щодо організації внутрішніх фінансових відносин в банку з філіями на основі внутрішнього госпрозрахунку.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розробка теоретичних і науково-методичних підходів щодо формування фінансового механізму управління філіями банку для підвищення ефективності діяльності банку в цілому та його філій зокрема.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення в роботі наступних завдань:

- визначити місце та роль філії банку як каналу збуту банківських послуг;
- дослідити зарубіжний досвід функціонування та розвитку мережі банківських філій;
- проаналізувати сучасний стан і визначити особливості функціонування регіональної мережі банків в Україні;
- уточнити сутність поняття “фінансовий механізм управління” з точки зору управління філіями банку;
- визначити основні складові фінансового механізму управління та особливості їх застосування на рівні філій банку;
- на основі узагальнення результатів наукових досліджень визначити основні фінансові методи управління філіями банку;
- запропонувати методичні та практичні рекомендації щодо побудови ефективного фінансового механізму управління філіями банку;
- вдосконалити методичні підходи до фінансового аналізу діяльності філій банку.

Об’єктом дослідження є організація процесу фінансового управління філіями з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність банку.

Предметом дослідження є фінансовий механізм управління філіями банку в Україні в сучасних умовах розвитку банківської системи.

Методи дослідження. В роботі використані загальнонаукові методи емпіричного та теоретичного дослідження, зокрема: аналізу і синтезу - для деталізації предмету дослідження та вивчення його функціональних і структурних складових; логічного узагальнення - для обґрунтування необхідності застосування нових наукових понять і підходів до визначення сутності фінансового механізму управління філіями; системного аналізу - для вивчення фінансового механізму управління філіями як сукупності елементів, що утворюють систему; монографічного - для вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду побудови фінансового механізму управління та дослідження окремих його складових; метод наукової абстракції - для визначення особливостей і проблем формування фінансового механізму управління філіями; статистичного аналізу - для вивчення, групування, порівняння та оцінки фінансового стану банків України в залежності від розвиненості мережі філій.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України і Національного банку України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали міжнародних та всеукраїнських наукових та науково-практичних конференцій. Для безпосереднього аналізу результатів функціонування банків використано дані офіційних періодичних видань Національного банку України, Асоціації українських банків та банку “БАНК”.

Наукова новизна одержаних результатів. У процесі дисертаційного дослідження одержані наступні наукові результати:

- вперше надано визначення поняття “фінансовий механізм управління” з точки зору управління філіями банку;
- вперше розроблено систему фінансового механізму управління філіями банку, яку пропонується розглядати як комплекс організаційно-

структурної підсистеми, функціональної підсистеми та підсистеми забезпечення, взаємодія яких спрямована на досягнення цілей банку;

- удосконалено систему фінансових методів управління на підставі врахування особливостей діяльності філій банку;

- вперше запропоновано механізм формування внутрішніх фінансових відносин в банку з філіями на основі внутрішнього госпрозрахунку;

- набули подальшого розвитку методичні підходи до стратегічного планування регіонального розвитку мережі філій банку на основі оцінки економічних можливостей даних установ та потенціалу регіону, в якому вони розташовані;

- розроблена комплексна система показників для проведення аналізу фінансового стану філії з метою ранньої діагностики і локалізації ризиків, притаманних банківським регіональним одиницям.

Практичне значення одержаних результатів полягає у вирішенні поставленої економічної задачі - розробці фінансового механізму управління філіями банку.

Результати проведеного дослідження знайшли своє відображення у розробці методичного підходу до стратегічного планування розвитку мережі філій, який впроваджений в практику роботи Сумської філії Закритого акціонерного товариства комерційного банку “ПриватБанк” (довідка № 5660 від 15.12.2004) для визначення пріоритетних напрямів розвитку мережі філій банку в регіонах.

Запропонована в дисертаційній роботі комплексна система показників для проведення аналізу фінансового стану філії була використана “БАНК” з метою ранньої діагностики і локалізації ризиків, притаманних банківським регіональним одиницям (довідка № 06-11/5931 від 15.12.2004).

Крім того, одержані результати дослідження можуть використовуватися при викладанні навчальних дисциплін “Аналіз

банківської діяльності”, “Управління банківськими ризиками”, “Фінансовий менеджмент в банку”, а також у відповідних програмах підвищення кваліфікації банківських працівників.

Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід щодо розробки фінансового механізму управління філіями. Сформульовані в дисертаційній роботі наукові положення, висновки та рекомендації належать особисто автору. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті ідеї та положення, які запропоновані автором особисто.

Особистий внесок здобувача полягає в уточненні сутності поняття “фінансовий механізм управління” з врахуванням особливостей діяльності філій банку та у визначенні основних його складових; розробці механізму організації внутрішніх фінансових відносин банку з філіями на основі госпрозрахунку; запровадженні нових підходів до стратегічного планування розвитку мережі філій; розробці комплексної системи аналізу філій банку з метою своєчасного виявлення негативних змін в її фінансовому стані.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати наукового дослідження були оприлюднені та одержали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях і семінарах. Серед них: V Всеукраїнська науково-практична конференція “Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України” (м. Суми, 2002); VI Всеукраїнська науково-практична конференція “Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України” (м. Суми, 2003); IV Всеукраїнська науково-практична конференція “Фінансово-економічні проблеми розвитку регіонів України” (м. Дніпропетровськ, 2003). Крім того, результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях та семінарах професорсько-викладацького складу Української академії банківської справи.

Публікації. Результати дослідження знайшли відображення у восьми наукових працях, загальним обсягом 2,7 д.а. (з них особисто автору належить

2,3 д.а.), у тому числі: сім статей у наукових фахових виданнях (із них дві – у співавторстві), одна публікація у матеріалах конференцій.

Структура і обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації - 187 сторінок, в т.ч. на 49 сторінках розміщені 23 таблиці, 18 ілюстрацій, 7 додатків і список використаних джерел із 192 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ БАНКІВСЬКИХ ФІЛІЙ

1.1. Філія банку в системі збуту банківських послуг

Для того, щоб визначити складові та особливості побудови фінансового механізму управління філіями банку необхідно дослідити канали збуту банківських послуг, що існують на даний момент, оскільки основним призначенням філії банку є саме просування банківських продуктів та послуг на регіональні ринки.

Банк – це складна органічна структура, суспільна роль яких аналізується теорією банківської фірми, яка, в свою чергу, є складовою частиною більш загальної теорії фірми. Еволюція теорій банківської фірми – це трансформація спрощених уявлень про банк як економічний агент в більш складні. В науковій економічній думці банк асоціативно розглядається як виробник фінансових продуктів та послуг [1, 2, 3, 4], як інститут фінансового посередництва [5, 6, 7, 8, 9], як делегований контролер [10, 11, 12], як мультиплікатор росту [13, 14, 15] тощо.

В даній роботі ми будемо розглядати банк як підприємство, що купує, виготовляє та продає на ринку специфічні товари, які за формою прозорі і за змістом абстрактні. Ці товари називаються фінансовими послугами. В основі життєдіяльності такого підприємства лежить створення якісного портфеля доходних активів, що відповідають інтересам покупців, продавців та засновників.

Відповідно до даної концепції банківські продукти та послуги розподіляються на:

- трансакційні – обслуговування господарського обороту за допомогою операційних рахунків;
- власне портфельні (кредити та депозити);
- операції з цінними паперами (державними та корпоративними);
- документарні операції та гарантування;
- траст (довірче управління).

За проведену підприємницьку діяльність банк отримує фінансовий зиск у вигляді чистого прибутку.

Меті доведення банківської послуги до клієнта слугує система банківського збуту, функціонування якої значною мірою визначає стратегічну конкурентоспроможність банку. Методи збуту банківських послуг відносяться до контрольованих з боку банку факторів, за допомогою продуманого використання яких банк цілеспрямовано формує та задовольняє попит на свої послуги. Збутова політика банку спрямована на доведення послуги до потенційного покупця. Процес доведення послуг здійснюється за допомогою функціонування так званих каналів збуту, призначення яких полягає в забезпеченні можливості фізичного контакту з клієнтами; вони використовуються для того, щоб інформувати клієнтів, консультувати їх та надавати їм послуги. Через канали доставки здійснюється постачання інформації, виконання фінансових трансакцій, зворотній зв'язок із клієнтами (підтримка відносин із клієнтами) [16, С. 23].

Типи каналів збуту можуть варіюватися в широких межах, тому перед банком стоїть завдання вибору того з них, який б найкращим чином відповідав класу споживачів, необхідному рівню обслуговування, місцю та часу надання банківських послуг. При цьому, як правило, розрізняють прямі та непрямі канали просування банківських послуг.

Залежно від характеру взаємодії між клієнтом та банком, прямі канали збуту банківських послуг поділяються на:

1. традиційні (стаціонарні, мобільні) – засновані на безпосередньому контакті клієнта з продавцем;

2. нетрадиційні (дистанційні) – канали віддаленого доступу до банківських послуг, до яких відносять:

- пристрої самообслуговування (банкомати, торговельні термінали, мультимедійні термінали);
- електронні канали (комп'ютерні мережі, INTERNET);
- телекомунікації (телефон, телекс, факс і т.п.) та телефонні мережі (пропозиція послуг через "паперову" пошту) тощо.

В сучасних умовах саме стаціонарні канали збуту банківських послуг є найбільш поширеними. Вони можуть бути централізованими, коли продаж банківських послуг здійснюється через головний офіс банку, та децентралізованими, коли збутом банківських послуг займаються філії та відділення. Сьогодні в світі найбільш поширеними є саме децентралізовані системи збуту. Це пов'язано з трансформаційними процесами на ринку покупців банківських послуг, для яких філії відіграють роль консультаційного центру, бо саме через них реалізується переважна більшість послуг масового попиту: стандартизовані послуги в сфері платіжного обігу, грошові вклади (депозити, ощадні вклади населення, інвестиційні заощадження), споживчі кредити населенню тощо.

Поряд з децентралізованою має місце й централізована система надання банківських послуг через головний офіс, що пов'язано, перш за все, з необхідністю виправдати очікування VIP - клієнтів при здійсненні ними масштабних фінансових операцій, тому банк повинен мати висококваліфікованих спеціалістів–консультантів, що надають такі послуги. Крім того, перевагою централізованої системи є мінімальний шлях прийняття рішень, оскільки саме в головному офісі банку знаходяться носії різних рівнів компетенції, тоді як у керівників філій та відділень може не

вистачати відповідного рівня повноважень для прийняття управлінських рішень при операціях, значних за обсягами.

Для того, щоб визначити окремі складові та особливості побудови фінансового механізму управління філіями банку, що є метою нашого дослідження, необхідно визначити роль та значення філії в територіальній мережі банку та виокремити сутнісні характеристики філії, оскільки саме вони впливатимуть на структуру фінансового механізму управління ними.

Потрібно відзначити, що розуміння змісту поняття “філія банку” є усталеним, існуючі на сьогодні трактування суттєво не відрізняються. Переважна більшість фахівців [4, 17, 18, 19, 20] визначають філію банку як відокремлений підрозділ банку, що виконує всі або деякі функції банку (банківські операції та послуги) та має власний баланс, але не є юридичною особою. Філія укладає угоди та веде іншу господарську діяльність від імені банку.

Відповідно до Закону України “Про банки і банківську діяльність” “філія – це відокремлений структурний підрозділ банку, що не має статусу юридичної особи і здійснює банківську діяльність від імені банку” [21].

Необхідно зауважити, що, на відміну від вітчизняного підходу до визначення ролі та місця філії як структурного підрозділу банку, в більшості країн Європи та Сполучених Штатах Америки філія банку є юридично незалежною і відрізняється від філій, що створюються в Україні.

Філія на Заході – це філіяльний банк (affiliated bank), тобто банк, усі акції якого було придбано банківською холдинговою компанією (bank holding company), яка створюється з метою володіння акціями одного або кількох банків [22, 23, 24]. Отже, використання в наступних розділах поняття “відділення банку” (branch banking) при характеристиці закордонної практики має той же зміст, що і поняття “філія банку” в Україні.

Філії банку діють від імені банку на підставі положення про філію. Вони виконують банківські та інші операції, передбачені цим положенням,

на підставі дозволу, наданого банком, у межах отриманих банком банківської ліценції та письмового дозволу, за винятком операцій, для проведення та обліку яких у них немає належних умов (або яких філії не мають права здійснювати згідно з вимогами чинного законодавства України. Зокрема, їм забороняється відкривати рахунки банкам та в банках, у тому числі укладати кореспондентські відносини [25].

Порівнюючи обов'язкові ознаки і характерні риси самостійної юридичної особи з ознаками, які притаманні філії, можна помітити те, що філія певною мірою відповідає поняттю юридичної особи. В першу чергу, слід відмітити наділення філії майном, яке відображається на відокремленому балансі, самостійну участь у системі міжбанківських електронних розрахунків та самостійне виконання операцій в межах переданих повноважень і пов'язане з цим отримання доходів, здійснення витрат і формування прибутку.

Разом з тим, потрібно підкреслити, що відповідність філії ознакам юридичної особи має обмежений характер. Головною відмінністю філії від юридичної особи є консолідована відповідальність банку за зобов'язаннями будь-якої філії, а також те, що ключові засади, які регулюють діяльність філії, можуть оперативнo змінюватися без врахування її вимог і побажань.

Таким чином, часткова відповідність філії ознакам юридичної особи виступає об'єктивною причиною її відокремлення в рамках банку, однак обмежений характер цієї відповідності не дозволяє вважати філію юридичною особою, що є об'єктивною передумовою обмеження її самостійності. Саме це є ключовим фактором, що повинен враховуватися при побудові фінансового механізму управління філіями банку.

Філіальну мережу банків досить часто ототожнюють з регіональною мережею та розглядають як сукупність філій, відділень та представництв, що можуть бути розташовані як в певній країні, так і за її межами [26, 27]. Для того, щоб краще усвідомити значення та місце філії в регіональній мережі

банку, проведемо дослідження характеристик його територіальних підрозділів, результати якого представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика територіальних підрозділів банку

Ознака	Філія	Відділення	Представництво
Юридичний статус	Не є юридичною особою, має баланс.	Не є юридичною особою, не має окремого балансу.	Не є юридичною особою.
Мета відкриття	Всебічне і якісне обслуговування клієнтів.	Підвищення якості обслуговування і виконання певних специфічних задач.	Дослідження ринку банківських послуг регіону і вивчення потенційної можливості виходу банку на нього. Іміджеві функції.
Строк відкриття	Півроку	4 – 6 тижнів	Мінімальні
Вартість відкриття	50 – 500 тис. дол.	2 – 200 тис. дол.	Мінімальні
Строк самоокупності	Як мінімум один рік	Півроку	-
Швидкість надання послуг	Як правило, висока. Залежить від рівня самостійності філії та системи контролю з боку головної контори.	Порівняно незначна. Залежить від кількості рівнів прийняття рішень в банку та його технологічного оснащення.	-
Спектр послуг	Практично необмежений, за поодиноким виключенням.	Значно вужчий через істотне обмеження прямого надання послуг, пов'язаних з активними операціями – кредитування, операцій з цінними паперами.	Не здійснює банківську діяльність

Отже, результати проведеного порівняння переконливо свідчать про те, що саме філії відіграють першочергову роль у формуванні територіально розгалуженої мережі банку, оскільки вони дозволяють не лише оперативно надавати майже повний комплекс банківських послуг, але й виступають основою для подальшого розширення присутності банку в регіонах.

Водночас, створення та функціонування мережі філій пов'язане зі значними витратами фінансових та матеріальних ресурсів, що вимагає застосування зваженого підходу при вирішенні питання розвитку регіональної мережі на користь філій. Зокрема, проведене нами дослідження виявило певний перелік переваг та недоліків, притаманних цим територіальним підрозділам банку, які потрібно враховувати при розробці регіональної політики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки філій банків

Переваги	Недоліки
Повноцінний та якісний сервіс.	Тривалий термін відкриття та окупності.
Надійність, що обумовлена жорсткими вимогами до приміщення, обладнання, рівня безпеки та кваліфікації менеджерів філій.	Потреба в значних капіталовкладеннях на початковому етапі через високі законодавчі вимоги до приміщення філій.
Зростання масштабів і диверсифікація діяльності, в першу чергу за рахунок активних операцій та продажу ритейлових (роздрібних) послуг.	Створення філій не завжди відповідає потребам ринку конкретного регіону, що веде до їх збиткової діяльності.
База для подальшого розвитку регіональної мережі.	Складність управління і контролю.
Отримання конкурентних переваг за рахунок збільшення своєї частки на національному фінансовому ринку.	

На основі проведеного дослідження нами було визначено, що розширення мережі філії банку забезпечує зростання масштабів і диверсифікацію діяльності, в першу чергу, за рахунок збільшення обсягів активних операцій та продажу роздрібних послуг.

В той же час, розширення масштабів діяльності банків за рахунок мережі філій має і недоліки, пов'язані із складністю управління та контролю: збільшення ризиків; уповільнення руху коштів; додаткові витрати на утримання мережі філій; неузгодженість роботи філій банку та прийняття неефективних рішень; відсутність або недостатність стимулів у працівників філій; утримання нерентабельних філій за рахунок ефективно працюючих.

Таким чином, враховуючи специфіку філії як каналу збуту банківських послуг, а також її сильні та слабкі сторони, варто зауважити, що її ефективне функціонування можливе за таких умов:

1. Організація філії носить науково обґрунтований характер і базується на всебічному дослідженні потенційного ринку збуту (одним із перспективних підходів в цьому напрямку є попереднє відкриття представництва банку).

2. Відкриття філій є фінансово вигідним лише в обласних центрах, а також в промислово та економічно розвинутих містах країни, що обумовлено високою витратністю такої технології розширення бізнесу для банку. В інших територіальних одиницях, як правило, більш доцільним є створення відділень.

3. Філія повинна мати повноваження щодо надання широкого комплексу банківських та інших послуг для всебічного задоволення потреб клієнтів та нарощування обсягу операцій банку в регіонах.

Вирішення поставлених завдань забезпечується через налагодження ефективного процесу взаємодії банку та його філій, побудову оптимального фінансового механізму управління ними з урахуванням стратегічних і тактичних цілей банку та динамічного зовнішнього середовища.

1.2. Зарубіжний досвід функціонування та розвитку мережі банківських філій

Проведемо короткий огляд зарубіжного досвіду створення та розвитку регіональних банківських мереж. Банківська діяльність на основі відділень (філій) – це така система банківської справи, за якою банківський інститут здійснює свою діяльність на основі відділень або контор в інших місцях, окрім місця розташування головної контори, на відміну від банківської діяльності на основі одного підрозділу.

Найбільш розгалужена мережа філій в Європі (табл. 1.3), у меншій мірі (в силу жорсткого державного регулювання) — в США.

Таблиця 1.3

Кількість банків та банківських філій на 100000 жителів у країнах ЄС в 2003 році [28, 29]

Країна	Кількість банків, од.	Забезпеченість населення банками	Забезпеченість населення філіями	Населення, тис. чол.
Великобританія	492	0,8	30	58258
Франція	1148	2	45	58143
Норвегія	216	5	40	4300
Італія	876	15,3	50	5718
ФРН	3055	3,7	87	81640
Бельгія	89	0,9	58	10143
Данія	201	0,2	43	81817
Нідерланди	169	1,1	43	15493
Австрія	810	10,1	65	8054
Фінляндія	361	7,1	39	5116
Португалія	219	2,2	58	9920
Люксембург	210	51	72	412
Іспанія	387	0,7	48	57333

Потрібно зауважити, що в більшості економічно розвинутих країн Європи не існує територіальних обмежень для відкриття відділень банків. Так, наприклад, тільки в одній Франції функціонує більше тисячі банків, що пропонують на європейському ринку більше шістисот різних форм і методів банківського обслуговування [30]. У Німеччині шість найбільших фінансово-кредитних установ мають у країні близько 3,5 тисячі відділень, а кількість філій всіх банківських інститутів, враховуючи ощадні банки та кредитні кооперативи, перевищує 40 тисяч [31]. Міжнародний банк ABN-AMRO (Нідерланди), який входить до двадцятки найбільших банків світу, налічує понад 1600 відділень у понад шістдесяти країнах. Окрім того, він має філії в Атланті, Бостоні, Чикаго, Х'юстоні, Лос-Анджелесі, Майямі, Пітсбурзі, Сан-Франциско, Сієтлі, є власником Європейського американського банку, який, у свою чергу, має понад 90 філій у Нью-Йорку [32].

В США, навпаки, діяльність через відділення на загальнонаціональному рівні не розвинута. Найбільш розповсюдженим типом банків у США є безфілійний банк – банк без відділень (філій). В першу чергу, це зумовлено особливостями законодавства США: законами багатьох штатів до останнього часу обмежувалося створення відділень у інших регіонах.

У 1927 р. Конгрес прийняв Закон Макфеддена, відповідно до якого національним банкам дозволялося відкривати відділення тільки в межах міста, де знаходилася головна контора банку, причому за умови, що законодавство штату не забороняло це робити. Перед другою світовою війною більшість комісій штатів з банківської справи самостійно заборонило відкривати відділення банків всередині штатів. У 1990-ті роки в США у сорока семи штатах було прийнято законодавчі акти, якими дозволяється банкам створювати відділення в інших регіонах країни [33].

Протидія введенню законодавства, що дозволяє відкриття відділень банків інших штатів, в значній мірі, відбиває небажання представників

банківського бізнесу на місцях втрачати контроль над своїми банками. Крім того, сформувалася і серйозна політична підтримка практики, відповідно до якої банки знаходяться у власності і під контролем осіб, що проживають у даній місцевості. Представники місцевого населення часто побоюються, що відділення банку буде “висмоктувати” заощадження та інвестувати їх в інші райони, а клієнтам прийдеться пристосовуватися до незнайомої для них практики ведення банківських операцій.

Крім того, представники уряду, що займаються регулюванням банківських операцій, з ворожістю відносяться до відкриття нових банків. Великий банк із значною кількістю відділень – потенційне джерело значних проблем, пов'язаних як із проведенням ревізій, так і зі здійсненням контролю за його діяльністю.

Потрібно відзначити, що і після відміни заборони відкриття відділень банків в інших регіонах, населення країни зростало набагато вищими темпами, ніж кількість відділень. За даними Federal Deposit Insurance Corp., регіональна мережа банків США станом на 30.06.2003 року налічує близько семи тисяч банків із 87768 банківськими та ощадними відділеннями (тобто на один банк у середньому припадає тринадцять філій). Порівняно з 2002 роком, коли кількість відділень склала 86055 одиниць відбулося зростання на 2%. Потрібно підкреслити, що, хоча кількість відділень банків в США здається достатньо значною, картина значно змінюється, якщо порівняти ці дані з численністю населення країни (близько 288 млн.), тобто в середньому на одне відділення приходяться 3300 американців [34, 35]. Отже, в порівнянні з іншими розвинутими країнами щільність банківських відділень в США не є надмірною.

Експансія банківських відділень в США значною мірою буде залежати від того, чи зможе цей тип організації скористатися перевагами, пов'язаними з економією на масштабах виробництва. Останнім часом на захист відкриття відділень банків висловлюються аргументи, суть яких

зводиться до того, що подібна практика дає можливість банку здійснювати операції в межах більш диверсифікованого діапазону населених пунктів, ніж це доступно безфілійному банку, що знижує банківський ризик.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що поряд з постійним пошуком, впровадженням нових банківських технологій і форм фінансових інструментів, важливу роль в ефективній роботі будь-якого банку відіграє його здатність утримувати свою клієнтуру і залучати нову, що забезпечується, в тому числі, і розвитком та вдосконаленням каналів збуту. На думку ряду банківських фахівців [36, 37, 38, 39, 40, 41], сучасна банківська стратегія по відношенню до клієнтів, заснована на пропозиції їм все більшої кількості нових послуг, зайшла в глухий кут. Сьогодні екстенсивний шлях розвитку банківського сервісу явно вичерпав себе, спостерігається як якісне, так і кількісне перенасичення ринку. Створюючи нові форми і методи обслуговування клієнтів, пропонуючи їм все більш витончені види свого "продукту", банки виходили насамперед з так званого "виробничого принципу". Все банківське виробництво та обслуговування клієнтів будувалося за принципом: є конкретна визначена потреба (тобто потенційний попит) у визначеному виді чи формі банківської послуги — банки забезпечують задоволення даної потреби, створюючи і розвиваючи відповідні сервісні і виробничі підрозділи. Іншими словами, вони бачили основу свого успіху і розвитку в знаходженні систематичної відповіді на нові потреби клієнтів. Правильне проведення подібної виробничої стратегії, спеціалізації послуг дозволило їм на певному етапі ввійти в контакт із максимально великим числом клієнтів, завоювати досить широкий економічний простір, розвиваючи мережу філій і відділень; збільшити свої розміри та вагу в банківському секторі.

Аналіз досвіду створення регіональних мереж зарубіжних банків дає підстави зробити висновок, що в основі розширення мережі філій є дві групи факторів. Перша пов'язана з рухом за клієнтами - розширення бізнесу

компаній в інших регіонах, міграція населення з міст у передмістя спонукають до створення філій, аби не втратити клієнтів та депозитної бази.

Так, нещодавнє зростання кількості відділень в США, в основному, було викликане зростанням попиту на роздрібні депозити, коли в період кризи 2001-2003 років інвестори шукали більш надійні способи зберігання своїх заощаджень. На думку Гордона Готцмана, віце-президента нью-йоркської консультативної групи First Manhattan, раніше лише незначна кількість банків розглядали роздрібне обслуговування як перспективний напрямок банківського бізнесу, тоді як сьогодні воно вважається напрямком, що найбільш швидко розвивається. Тому значна кількість великих банків інтенсивно нарощує мережі своїх відділень.

Друга пов'язана з конкурентною боротьбою. Досить часті випадки банкрутства банків також стимулювали створення відділень, оскільки більш крупним та фінансово міцним банкам було дозволено формувати свою мережу за рахунок більш слабких банків, тобто великі, фінансово міцні банки прагнули поглинути слабкі фінансово-кредитні установи та перетворити їх на свої відділення [42, 43, 44].

В той же час, існує і протилежна тенденція, що характеризується скороченням кількості філій. Так, за визначенням експертів First Manhattan, незважаючи на те, що в 2003 році ціла плеяда фінансових інститутів проголосила програми розширення кількості своїх відділень, включаючи Bank of America, Wachovia, Washington Mutual та U.S. Bancorp., було з'ясовано, що тридцять найбільших банків США з 1997 по 2002 рік фактично закрили в два рази більше відділень, ніж створили нових. Закриття багатьох відділень стало результатом раціоналізації великих мереж з метою економії. В деяких регіонах, особливо на східному та західному узбережжях США, більше таких відділень закрилось, ніж відкрилось. Одна з очевидних причин - значне зростання вартості землі та нерухомості в таких центрах, як Нью-Йорк та Лос-Анджелес [35, 36]. У Великобританії протягом 1990-х років

припинено діяльність приблизно чотирьох тисяч відділень банків, більше того, за прогнозом агентства Datamonitor, понад 20% філій, створених у дев'яності, закриються до 2010 року [45].

Частина відділень в процесі злиття перетворюється в більш значні одиниці та приходять на зміну численним відділенням, що обслуговують певний район. Більш поширеною стає політика "одне відділення - для одного району". Також банки вважають, що закриття дрібних відділень звільнить кошти для розвитку більш перспективних проєктів, таких як надання банківських послуг по телефону, за допомогою мережі Інтернет, на удосконалення банкоматів і інше.

В той же час банкам дуже важко визначити кількість відділень, які потрібно закрити. Так, закриття банківських філій в сільській місцевості може бути економічно виправдано, але не виключає ризику втрати значної частини клієнтів і, як наслідок, буде сприяти збагаченню банків-конкурентів.

Проаналізуємо причини, що призводять до скорочення мережі філій банків за кордоном. Насамперед, потрібно відзначити, що процеси, що відбуваються у банківському бізнесі, значною мірою зумовлені суттєвими змінами в системі державного регулювання. Раніше вона базувалася на принципі запобігання надмірній конкуренції, спрямованому на збереження стабільності фінансової системи. В нових умовах, коли регулювання втратило патерналістський характер, вхідні бар'єри на ринку банківських послуг було істотно зруйновано, що призвело до його переповнення, а отже, й до загострення конкуренції [46, 47, 48, 49, 50, 51]. Крім того, виявилось, що банкам значно важче вийти з ринку, ніж новим його учасникам. Тривалий час працюючи на ринку, банки сформували широку мережу філій, що в минулому становило їх основну перевагу. Тепер же вони ризикують зазнати величезних збитків через різке падіння цін у разі масового продажу нерухомості при скороченні кількості відділень. Водночас мережі супермаркетів — нових (і вельми активних) учасників банківського ринку —

нічим не ризикують, оскільки надають послуги безпосередньо в магазинах, приваблюючи клієнтів можливістю заощадити власний час. Так, у Великобританії за неповний рік діяльності гіганти роздрібних торговельних мереж — Tesco і Sainsbury — відкрили понад 1,25 мільйона рахунків, залучивши на депозити відповідно 1,5 млрд. та 600 млн. фунтів стерлінгів [41].

Слід зазначити, що основною рисою конкуренції, яка спостерігається нині у банківській сфері, є асиметричність. Ерозія вхідних бар'єрів призвела до активного проникнення на ринок традиційних банківських послуг представників інших сфер, які часто мають конкурентні переваги над банками. Для останніх же диверсифікація у сферу діяльності нових конкурентів є неможливою. Крім супермаркетів, серед нових суперників банків — такі всесвітньо відомі корпорації, як Ford, General Motors, Volvo, General Electric, IBM, AT&T, Marks&Spencer, Merrill Lynch. Вони успішно конкурують із банками на міжнародному ринку, надаючи кредити, залучаючи депозити, емітуючи кредитні картки та пропонуючи інші послуги фінансового, інвестиційного й консультаційного характеру.

Зазначені фактори загострили цілий ряд проблем. Основною є нинішня структура витрат банків. За класичним законом попиту і пропозиції прямим наслідком зростання конкуренції стало зниження середньої ціни банківських послуг. Структура витрат банків, сформована в умовах патерналістської системи регулювання, не відповідає новим вимогам конкурентного середовища. Так, співвідношення витрат і доходів комерційних банків становить близько 60%, тоді як відповідний показник їх нефінансових конкурентів не перевищує 40%, що дає останнім змогу вести жорстку цінову боротьбу [41]. Скажімо, у мережі супермаркетів Sainsbury депозитна ставка становить 6,5%, а в традиційних банках її середній рівень не перевищує 4%. Причому конкуренти банків не лише забезпечують можливість цілодобового користування рахунком, а й надають спеціальні

знижки при купівлі товарів у магазинах, що слугує додатковим стимулом для клієнтів.

Другим суттєвим фактором, значення якого неможливо переоцінити, є науково-технічний прогрес. Саме нові технології зруйнували монополію банків на ринку посередницьких послуг у перерозподілі фінансових ресурсів, знизили вартість здійснення трансакцій та спростили доступ до фінансової інформації, володіння якою забезпечувало банківським інститутам одну з найважливіших конкурентних переваг.

Наприкінці 90-х років були досить популярні песимістичні прогнози аналітиків щодо падіння значущості мережі банківських філій (відділень) внаслідок зростаючого значення різноманітних технологій відділеного доступу до банківських послуг. Вважалося, що за сучасних умов технологічного розвитку надмірно розвинена мережа філій великих банків буде призводити до зайвого дублювання послуг і марних витрат [52, 53,54].

Відзначалося, що завдяки новим інформаційним технологіям та особливій природі фінансових послуг, які не потребують безпосередньої фізичної доставки, можна надавати банківські послуги у будь-якому куточку планети без значних інвестицій для створення громіздкої інфраструктури. В цьому напрямку активно почали працювати так звані телефонні, поштові, інтернет-банки, які могли надавати традиційні банківські послуги без численних філій, а отже, й витрат на їх утримання. Прогнозувалося, що широке використання електронних мереж, банкоматів, систем "клієнт-банк" звільнить споживачів від необхідності відвідувати банки, що зменшить обсяги операцій, здійснюваних безпосередньо через філії, знизить доходність банків, а відтак і маржу, яка покриває постійні витрати. Як наслідок, прогнозувалося закриття банками своїх філій та скорочення їх персоналу.

Проведемо аналіз інтенсивності використання каналів збуту та вплив на них розвитку інформаційних технологій на прикладі США. У табл. 1.4

наведена порівняльна інтенсивність інформаційного обміну, обчислена як кількість контактів із клієнтами.

Таблиця 1.4

Використання каналів збуту банками США [55]

Канали	Значення, %		Відхилення, %
	1997 рік	2003 рік	
Інтернет	15,00	42,00	+27,00
Інші електронні канали	10,00	9,00	-1,00
Телефон/факс	51,00	31,00	-20,00
Пошта	2,00	1,00	-1,00
Традиційні канали	22,00	17,00	-5,00

Як свідчать наведені дані, в США сьогодні основним каналом доставки банківських послуг є телекомунікації - телефон і факс, однак, все більшу роль у взаємодії з клієнтами відіграє Інтернет. Але, як зазначалося раніше, канали дистрибуції використовуються для доставки інформації і здійснення трансакцій. Слід зазначити, що в даний час Інтернет використовується, в основному, як транспортний засіб для інформаційного обміну з клієнтами. Частка трансакційної компоненти мізерно мала, що підтверджують дані табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Розподіл банківських фінансових трансакцій із клієнтами за каналами збуту в США [55]

Канали	Значення, %		Відхилення, %
	1997 рік	2003 рік	
Філіали та відділення	33,00	21,00	-12,00
Банкомати (АТМ)	27,00	31,00	+4,00
Торгові термінали (POS)	36,00	41,00	+5,00
Приватні мережі на основі ПК	2,00	3,00	+1,00
Центри обслуговування по телефону	2,00	1,00	-1,00

Як бачимо, банки фактично не здійснюють фінансових трансакцій з клієнтами через Інтернет. Це пояснюється як наявністю старих "перевіраних" і досить надійних каналів, так і невеликою часткою клієнтів, що використовують Інтернет для одержання послуг банку. За різними оцінками, в середньому в 2003 році 35% інтернет-користувачів в Америці працювали з банками через Інтернет, цей показник виріс на 3 процентних пункти за рік (відзначимо, що і загальна кількість Інтернет - користувачів зросла на 4 процентних пункти і склала 65% від населення країни). За прогнозами Gartner, зробленими у 2003 році, до 2007 року більше 50% Інтернет - користувачів будуть працювати з банками через Інтернет. За даними Jupiter Research у 2003 році 29,6 млн. американських домогосподарств використовували онлайн-послуги банків, і тільки 50% з них здійснювали банківські платежі через Інтернет.

Проте, оскільки Інтернет в даний час є найдешевшим каналом доставки (табл. 1.6), більшість експертів згодні з тим, що його використання буде розширюватися, і все більша частка угод буде здійснюватися через Інтернет, а не через інші канали доставки. За прогнозами Jupiter Research, в найближчі п'ять років кількість американських домогосподарств, що користуються послугами Інтернет - банкінгу, повинна зрости майже в 2 рази [55].

Таблиця 1.6

Витрати на одну банківську трансакцію (в доларах США)

Канали	Значення		
	2001 рік	2002 рік	2003 рік
Філіали та відділення	1,50	1,07	1,07
Банкомати	0,80	0,27	0,27
Приватні мережі	-	0,02	0,11
Центри обслуговування по телефону	1,20	0,54	0,52
Інтернет	0,25	0,01	0,01

Як свідчать дані, наведені в таблиці 1.6, середні витрати банку на проведення операції через Інтернет істотно нижчі, ніж при використанні інших комунікаційних каналів.

Крім того, здійснення операцій будь-яким каналом звичайно супроводжується паперовим документообігом, що є джерелом накладних витрат контрагентів та учасників розрахунків. Інтерактивні можливості Інтернету дозволяють замінити паперовий документообіг електронним. При використанні електронних платіжних документів і їх передачі через Інтернет скорочуються витрати на обслуговування документообігу всіх учасників розрахунків (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Витрати учасників розрахунку на обслуговування одного платіжного документа (у доларах США) [31]

Витрати учасників розрахунків	Паперові документи	Інтернет-документи
Підприємство, що виписує рахунок до оплати	1,65-2,70	0,60-1,00
Витрати платника (клієнта банку)	0,42	0
Витрати банку	0,15-0,20	0,05-0,10

Таким чином, використання Інтернет повинно бути вигідно усім (особливо клієнтам банків). Але, незважаючи на переваги нетрадиційних каналів збуту банківських послуг, головною з яких є низька собівартість проведення операцій, останнім часом стало очевидним, що електронні канали дистрибуції фінансових послуг – онлайн-вий, мобільний та телефонний банківський бізнес – не сприяють залученню нових споживачів, хоча і сприяють утриманню існуючих.

Після проведення протягом останнього десятиріччя значної кількості експериментів по пошуку альтернативних каналів дистрибуції банківських послуг фінансові інститути Заходу знову прийшли до висновку про пріоритетну роль банківського відділення в обслуговуванні клієнтів.

Різноманітні дослідження в цій галузі свідчать про те, що споживачі не перестають користуватися банківськими відділеннями навіть в тому випадку, коли вони відкривають рахунки у відділеннях, а потім починають проводити більшу частину своїх фінансових операцій в онлайн-режимі. Користувачі послуг традиційних відділень більш лояльні до свого банку, ніж ті, що віддають перевагу віртуальним операціям [56, 57].

За словами Ліама МакГі, президента підрозділу споживчих банківських операцій Bank of America у Сан-Франциско, відділення як і раніше, слугують основою для залучення нових споживачів. За його словами, “розширення мережі роздрібних продаж фінансових послуг залишається головною умовою досягнення зростання масштабів операцій банку” [58].

Даний факт підтверджується і результатами дослідження американської консалтингової компанії Booz Allen Hamilton, що було проведене в 2003, а саме: прагнення фінансових інститутів до відродження та розвитку відділень обґрунтовано вагомими причинами. Саме відділення сьогодні стали базою зростання для роздрібних банків. Приблизно 90% контактів з клієнтами встановлюється або розривається саме тут. Більш того, існує чітка залежність між кількістю відвідувань відділень та обсягами надання банківських послуг [59].

Таким чином, можна зробити висновок, що останнім часом все чіткіше проявляється тенденція до зміни ставлення фінансового ринку до банківських відділень, які в даний момент розглядаються не як центри проведення трансакцій, що не знизили свого значення, а як наріжний камінь побудови взаємин із клієнтами. Головну роль в цьому зіграли користувачі банківських послуг. Як свідчать результати досліджень, що були проведені Retail Locations for Dataview, користувачі по-різному відносяться як до відділень, так і до альтернативних каналів надання банківських та фінансових послуг. Зараз у 80 випадків із 100 клієнти віддають перевагу придбання дорогих банківських послуг через відділення, а не по телефону

або через електронні канали. Приблизно 50% клієнтів не порівнюють аналогічні послуги, а просто йдуть у своє відділення банку [60].

Дані опитування, проведеного American Banking Association в 2002 році, говорить про те, що 90% банківських клієнтів відвідують відділення не менше одного разу в три місяці, а 51% - набагато частіше [61]. Опитування, проведене консалтинговою компанією Synergistics Research Corp. в 2003 році, засвідчило, що в цілому 80% споживачів проводять у відділеннях банків рутинні фінансові операції [62]. Наприклад, 12% американських банківських клієнтів в 2003 році використовували Інтернет для пошуку інформації про кредитування, але для отримання кредиту 69% з них прийшли у відділення банку.

Таким чином, можна відзначити, що серед каналів збуту банківських послуг філії та відділення залишаються основними, а онлайнові канали дистрибуції мають підпорядковане відносно них значення. Тому на сучасному етапі основною проблемою для банків є розробка такої стратегії, яка базувалася б на зниженні витрат, пов'язаних із утриманням відділень, в основному, шляхом оптимізації їх кількості та скорочення персоналу, крім того, вкрай гостро стоїть питання формування ефективної системи доставки послуг, що в умовах нових технологій означає пошук оптимального співвідношення послуг, наданих через філії та без їх посередництва.

1.3. Особливості функціонування регіональної мережі банків України та тенденції її розвитку

Для банків фактор розвиненості та структурної досконалості мережі філій значною мірою визначає їх конкурентоспроможність на фінансовому ринку України, адже дозволяє не лише збільшити масштаби і обсяги

операцій, а й суттєво поліпшити їх якість [63]. Тому задача побудови оптимальної географічної та ієрархічної структури територіально відокремлених підрозділів є однією з головних при управлінні банком.

Як свідчить практика сучасних фінансових відносин в Україні, між головними банками та їх філіями, через нерівномірність розвитку останніх у регіонах, часто порушується внутрішня збалансованість банків, знижується ефективність їхньої діяльності. Саме тому банки приділяють підвищену увагу власній регіональній політиці - прагнуть удосконалити мережу філій, реформувати систему фінансового управління ними, тощо. Ефективна робота в цьому напрямку неможлива без урахування цілої низки факторів, важливе місце серед яких посідають територіальні.

Проведений нами аналіз на основі даних [64, 65, 66] засвідчив, що банківська система України характеризується значною територіальною концентрацією – банки України та їх філії зосереджені в певних регіонах (рис. 1.1).

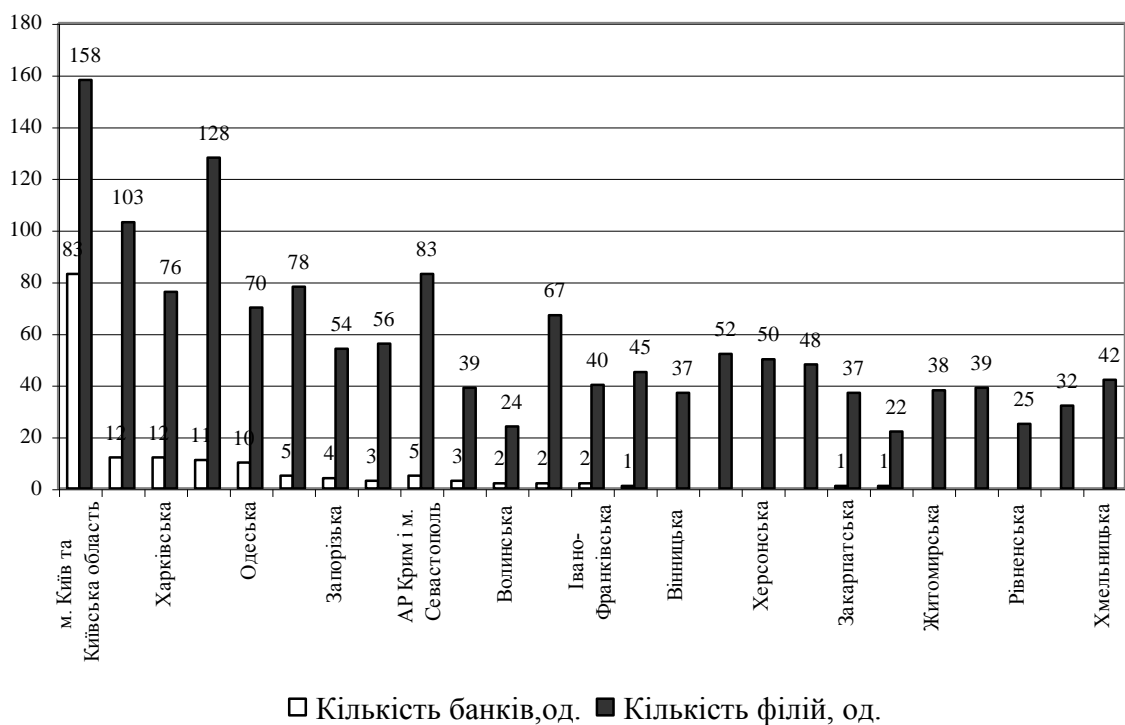


Рис. 1.1. Розподіл банків та філій за регіонами станом на 01.01.2004 р.

В 2003 році із 157 фактично діючих банків-юридичних осіб, які територіально зосереджені в 16 областях України, більше половини (52,87%) було зареєстровано в столичному регіоні. В Дніпропетровській, Харківській, Донецькій, Одеській областях та в Автономній Республіці Крим сконцентрована третина банків України (31,85%). На решту областей припадає лише 15,28% банків, при чому в 9 областях банки-юридичні особи відсутні.

Ядром регіональних мереж, що об'єднав 48,23% банківських філій, стали сім областей України - Київська (158 філій), Донецька (128), Дніпропетровська (103), Автономна Республіка Крим - (83), Львівська - (78), Харківська (76) та Одеська (70). Найменш охопленими банківською інфраструктурою є Чернівецька (22), Волинська (24) та Рівненська (25) області.

Потрібно відзначити, що головною особливістю процесу територіальної концентрації є надзвичайно високий рівень її диференціації. За рівнем територіальної концентрації банківські центри можна умовно поділити на чотири групи.

1 група – це група високої концентрації. Вона представлена столичним регіоном – містом Києвом та Київською областю. В цьому регіоні зосереджено більше половини загальної кількості банків, статутного капіталу, капіталу та активів (додаток А), тоді як деякі обласні центри не мали жодного власного банку (лише філії та регіональні відділення банків інших міст). Така висока концентрація банківських активів та капіталу в столичному регіоні характерна практично для всіх країн СНД.

Наступна за Києвом, група середнього рівня територіальної концентрації представлена вісьмома індустріально розвиненими областями – Дніпропетровською, Донецькою, Харківською, Одеською, Запорізькою, Львівською, Полтавською та АР Крим. В цій групі сконцентровано більше третини банків України: 39,5% від їх кількості, 36,0% статутного капіталу,

29,2% активів. Ця група посідає перше місце за розміром вкладів фізичних осіб (47,7%) від загальної суми по системі та коштів суб'єктів господарювання (46,1%).

Необхідно також відзначити, що друга група характеризується значною кількістю філій (44,9% від загальної по системі), тоді як в групі високої концентрації переважають банки.

Банківські центри двох останніх груп характеризують невеликі значення основних показників, що вказує на низький загальний рівень розвитку банківської сфери на території України. Так, до групи незначної концентрації входять дев'ять регіонів (Луганська, Миколаївська, Волинська, Івано-Франківська, Черкаська, Херсонська, Чернігівська, Сумська та Вінницька області). В цих регіонах діє 10 банків (6,4%) та 402 філії (27,9%). Загальні активи в цій групі становлять 1,4%; кредитний портфель – 10,3%, балансовий капітал – 2,4% від загальної суми по системі.

До останньої групи – групи низької концентрації – входять сім регіонів – Рівненська, Хмельницька, Житомирська, Закарпатська, Тернопільська, Кіровоградська та Чернівецька області – в яких розташовано 2 банки (1,3%) та 235 філій (16,3%). Загальні банківські активи в цих регіонах становили 0,1%; кредитний портфель - 3,8%; балансовий капітал – 0,5% від загальної суми по системі.

Потрібно відзначити, що розвиток економічних процесів у державі, просування на ринок нових банківських послуг сформували тенденції укрупнення і вдосконалення банківської системи України, а саме: одночасно зі стабілізацією кількості банків відбувається розширення мережі філій, що обумовлює розосередження банківської діяльності на території країни і згладжує нерівномірність розміщення банків. Процес утворення регіональної мережі стосується більшості банків України (із 157 діючих на 1.01.2004 року банків лише 59 не мали філій) та розвивається у наступних напрямках:

1) Функціонування та реорганізація філій системних банків, що створилися на базі державних (ВАТ “Ощадбанк”, АКБ “Укрсоцбанк”, ВАТ “Укрексімбанк”, ЗАТ “Промінвестбанк”). Дослідження історії створення та розвитку цих банків свідчить, що стосовно них слід враховувати фактор територіальної інерції. Центри розміщення філій системних банків раніше були елементами територіальної структури державної банківської системи, яка, маючи, високий рівень стійкості, в цілому зберегла свій склад та вплив на сучасну територіальну організацію банківської сфери України.

2) Територіальне розширення мережі великих банків (АППБ "Аваль", АКБ “Правекс-Банк”, АКІБ “УкрСиббанк”, ЗАТ КБ “ПриватБанк”, ВАТ КБ “Надра” тощо).

На основі даних, наведених в додатку А, проведемо дослідження зв'язку розвиненості мережі філій з соціально-економічними умовами в регіонах та розвитком банківської системи в них (табл. 1.8).

Результати, наведені в табл. 1.8, а також множинний кореляційний аналіз свідчать, що на процеси формування регіональної мережі філій найбільше впливає рівень територіальної концентрації банківської діяльності, зокрема такі фактори, як загальна потужність банків (величина коефіцієнта множинної кореляції становить 0,821) та їх кількість (0,763).

Серед регіональних факторів слід виділити господарський потенціал (величина коефіцієнту множинної кореляції становить 0,750), рівень розвитку ринкової (0,724) і транспортної інфраструктур (0,691).

Водночас зауважимо слабкий зв'язок цих чинників із такими географічними факторами, як екологічна ситуація та близькість до державних кордонів, що, безперечно, зумовлено специфікою банківської діяльності як галузі невиробничої сфери.

Приблизно ті ж регіональні фактори максимально впливають на поширеність регіональної мережі банків (у дослідженні умовним показником для її оцінки взято частку філій за межами своєї області).

Вплив соціально-економічних умов у регіонах і рівня розвитку банків на інтенсивність формування їх регіональної мережі

Фактори	Середня кількість одного банку			Частка філій в інших областях у загальній їх кількості
	усіх філій	у тому числі		
		філій у інших областях	філій у своїй області	
Показники соціально-економічного розвитку регіону				
Кількість населення	0,627	0,742	-0,001	0,425
Кількість зайнятих у промисловості	0,524	0,631	-0,021	0,489
Кількість злочинів на душу населення	0,046	0,111	-0,098	0,089
Викиди шкідливих речовин у атмосферу	-0,121	-0,023	-0,228	-0,119
Рівень безробіття	-0,003	-0,083	0,167	0,186
Частка збиткових підприємств	-0,387	-0,532	-0,029	-0,098
Кількість зайнятих у ринковій інфраструктурі	0,823	0,913	0,086	0,508
Кількість закладів ринкової інфраструктури	0,675	0,874	0,108	0,384
Близькість до державних кордонів	-0,115	-0,247	-0,236	-0,167
Рівень розвитку транспортної інфраструктури	0,467	0,623	0,134	0,446
Показники територіальної концентрації банків				
Кількість банків	0,772	0,808	0,062	0,418
Величина статутного капіталу	0,758	0,826	0,933	0,409
Величина капіталу	0,749	0,816	0,057	0,422
Величина активів	0,738	0,812	0,044	0,312
Величина зобов'язань	0,736	0,845	0,061	0,320

Цю залежність підтверджує також аналіз дії зазначених факторів у розрізі кількості філій, створених у своїй та чужих областях. На формування мережі філій помітно не впливає жоден із факторів, що, між іншим, свідчить про певну статистичну спонтанність цього процесу (див. табл. 1.8). І навпаки — кількість та сила впливу чинників, які визначають інтенсивність утворення міжобласних регіональних мереж банків, майже на порядок вищі.

Розглянуті параметри розвитку регіональної мережі банків певним чином взаємозв'язані. У структурі найбільших мереж (із центрами в Києві, Дніпропетровську, Львові та Харкові) переважають філії, розташовані в інших областях. Менші регіональні мережі банків здебільшого не виходять за межі своїх областей або навіть міст.

Слабкість банківських систем середніх і малих банківських центрів має й інші прояви та наслідки. На відкриття нових філій впливає багато факторів (територіальна активність великих банків, притягувальна сила міст тощо), причому наявність тут місцевих банків як потенційних конкурентів на цей процес майже не впливає. Дослідження територіальної диференціації банківської діяльності за співвідношенням інтенсивності відцентрових та доцентрових територіальних процесів свідчить, що в абсолютній більшості банківських центрів України (за винятком Києва, Дніпропетровська, Львова та Харкова) переважають останні (додаток Б). До цього варто додати, що в областях, де немає місцевих банків, за поодинокими винятками, цілковито домінують філії великих банків, тобто відбувається перманентна територіальна експансія великих банківських центрів.

Узагалі, як свідчить досвід створення регіональної мережі зарубіжних банків, такі процеси є світовою тенденцією. Як відомо, в основі утворення філій лежать дві групи факторів. Перша пов'язана з рухом за клієнтами: розширення компаніями бізнесу в інших регіонах та міграція населення з міст у передмістя спонукають до створення банківських філій;

друга - із конкурентною боротьбою: великі, міцні банки прагнуть поглинути слабкі, перетворити їх на свої відділення.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що економіко-соціальний стан регіону та перспективи його подальшого розвитку здійснюють значний вплив на територіальну експансію банків, що є обґрунтованим, адже саме ці фактори обумовлюють в подальшому формування клієнтської бази (її чисельність, склад та структуру), її доходи та визначають масштаби здійснюваних банківських операцій.

В той же час помітно, що зв'язок між цими факторами не є функціональним. Так, Чернігівська область має невисокий рейтинг інвестиційної привабливості за всіма складовими, однак розвиток фінансово-кредитних інститутів в цьому регіону один з найвищих в Україні; і навпаки, в Вінницькій області більш сприятливі соціально-економічні умови, хоча концентрація є не надто високою. Це дозволяє нам зробити висновок, що окрім названих факторів, експансія банків в регіони України визначається також й іншими факторами, більш суб'єктивного характеру. За свідченнями банкірів [67, 68], критеріями відбору регіонів може бути також:

- наявність “гарантованих” клієнтів (зادля цього деякі банки, перш ніж відкрити філію, працюють в регіоні через свої представництва);
- рівень конкуренції, як з боку місцевих банків, так і філій інших банків;
- розмір місцевого бюджету, що є важливим індикатором наявності фінансових ресурсів в регіоні, а також того, наскільки забезпечені працівники освіти, охорони здоров'я та інший невиробничий сектор);
- обсяг зібраних податків – індикатор розміру офіційної, не тіньової, економіки, з якою можуть працювати банки;
- наявність кваліфікованих кадрів;

- галузевий розріз: наявність в регіоні галузей, що виступають головними донорами місцевого бюджету (металургія, хімічна і деревообробна промисловість, сільське господарство);

- політичні (неекономічні) мотиви банку.

Поява і домінування перелічених факторів є наслідком посилення конкуренції на регіональних ринках банківських послуг України, підвищення ризиків діяльності банківських інститутів та політизованості вітчизняної фінансової сфери.

До особливостей впливу зовнішніх факторів на процеси територіальної концентрації банків можна віднести:

- значну диференціацію регіональних факторів за силою та спрямованістю їх впливу на рівень територіальної концентрації банківської діяльності;

- підвищений вплив таких факторів, як чисельність зайнятих та кількість закладів ринкової інфраструктури, кількість населення, розвиненість транспортної інфраструктури, а також частка збиткових підприємств і рівень безробіття;

- високий ступінь однорідності впливу регіональних факторів на всі показники територіальної концентрації банківської діяльності - кількість банків та їх загальну потужність.

Внутрішні (або банківські) фактори – це, насамперед, особливості фінансово-економічної діяльності самих банків: потужність, ефективність, ризиковість операцій, кредитна політика, стійкість тощо.

Взаємозв'язок внутрішніх чинників із рівнем територіальної концентрації банків у регіонах України є досить неоднозначним. По-перше, існує значна різниця у силі та спрямованості впливу територіальних факторів на показники банківської діяльності у регіонах. Це зумовлено як технологічними особливостями банківських процесів, так і високим рівнем їх територіальної диференціації. Скажімо, мінімальне та максимальне

значення окремих фінансово-економічних показників банків за даними на січень 2004 року становлять: величина одержаного прибутку – 1728 тис. грн. (Сумська область) та 77 088 тис. грн. (Дніпропетровська область); розмір зобов'язань – 33 873 тис. грн. (Сумська область) та 10 565 366 тис. грн. (Дніпропетровська область). По-друге, характерним є підвищена взаємозумовленість рівня територіальної концентрації банківської діяльності в центрі та середньої потужності банків. Хоча за потужністю банків територіальні відмінності є досить значними - середній розмір статутного капіталу на один діючий банк коливається від 12,8 млн. грн. (Івано-Франківськ) до 87,4 млн. грн. (Дніпропетровськ), при середньому рівні в цілому по Україні 51,7 млн. грн., але в більшості випадків вони збігаються з рівнем територіальної концентрації банківської діяльності.

Значний вплив на розвиток мережі філій вітчизняних банків здійснює їх розмір, що також обумовлює особливості регіональних стратегій різних груп банків (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Характеристика мережі філій банків України за групами банків

Група банків	Кількість банків, од.			Загальна кількість філій, од.			Середня кількість філій, од.		
	01.01. 2002	01.01. 2003	01.01. 2004	01.01. 2002	01.01. 2003	01.01. 2004	01.01. 2002	01.01. 2003	01.01. 2004
Найбільші	8	10	10	388	443	716	45	44	71
Великі	12	12	14	103	119	142	8	9	10
Середні	35	34	34	129	156	182	3	4	5
Малі	97	101	99	114	153	403	1	1	4
Всього	154	157	157	734	871	1443	x	x	x

Найбільш розгалужену регіональну мережу мають найбільші банки (додаток В), що створилися на базі державних – ВАТ “Ощадбанк” (200 філій), ЗАТ КБ “Промінвестбанк” (152), АКБ “Укрсоцбанк” (57 філій), ВАТ “Укрексімбанк” (30), що пояснюється сприятливими історичними передумовами – ці банки ще за радянських часів мали велику чисельність

власних філій та відділень майже в усіх регіонах України та наявністю достатніх фінансових можливостей (капіталу).

Значну кількість філій мають системні банки так званої “другої хвилі” – ЗАТ КБ “Приватбанк” (150 філій), АППБ “Аваль” (60 філій) та ВАТ “Надра”, що пояснюється наявністю достатніх фінансових можливостей, а також агресивною стратегією розвитку даних кредитних інститутів, спрямовану на покриття своєю мережею всієї території України.

Що стосується інших категорій банків, то вони більш зважено та обережно підходять до формування власних мереж філій, віддаючи перевагу тим регіонам, де сконцентрована власна клієнтська база та невисокий рівень монополізації банківського ринку з боку найбільших банків. Серед великих банків власниками найбільш розвиненої мережі філій виступають ТОВ “Укрпромбанк” (25 філій), АКБ “Правексбанк” (20), “Укргазбанк” (20), ВАТ “Кредит банк” (18). В групі середніх банків за кількістю філій домінує “Укрінбанк” (29), а в групі малих банків – “Національний кредит”(25).

Враховуючи динамічність процесу регіональної експансії банків, було визначено, що територіальна диференціація банківської системи в майбутньому буде поширюватися, в першу чергу, за рахунок розширення мережі великих та середніх банків. Для групи найбільших банків першочерговими задачами регіональної політики стане оптимізація і вдосконалення внутрішньої структури мережі та збільшення обсягу послуг, що надаються територіальними підрозділами.

На підставі проведеного кореляційного аналізу даних, результати якого наведені в додатку Д, було з’ясовано, що з розширенням мережі філій збільшується обсяг активів та зобов’язань банку (величина коефіцієнту парної кореляції становить 0,82 та 0,83 відповідно), в першу чергу, за рахунок зростання обсягу операцій з фізичними особами. Існує тісний зв’язок між розширенням мережі філій банку та обсягами коштів до запитання фізичних осіб (0,88) та строкових депозитів фізичних осіб (0,65).

Результати аналізу дають підстави констатувати, що мережа філій банків України виконує свою головну задачу - забезпечення зростання масштабів та диверсифікацію діяльності банку, та дозволяє стверджувати, що в майбутньому ефективно конкурувати на ринку, особливо за роздрібний сегмент, зможуть лише ті банки, які мають досить широку мережу філій.

Водночас, потрібно відзначити, велика кількість філій та банків не підвищила її ефективності. Як свідчать результати розрахунку (табл. 1.10), з поширенням мережі філії банків більшість важливих показників роботи банків погіршується.

Таблиця 1.10

Взаємозв'язок фінансово-економічних особливостей діяльності банку та рівня розвитку мережі філій банків

Фактори	Середня кількість філій одного банку			Частка філій в інших областях у загальній їх кількості
	Усіх філій	У тому числі		
		Філій у інших областях	Філій у своїй області	
Середня величина статутного капіталу одного банку	0,537	0,683	-0,091	0,487
Середня величина кредитного портфелю	0,572	0,707	-0,046	0,464
Відношення коротко - та довгострокових кредитів	-0,034	-0,197	0,366	-0,365
Частка ризикових кредитів у кредитному портфелі	0,049	0,035	0,068	-0,017
Середній дохід одного банку	0,545	0,648	0,017	0,478
Відношення витрат до залучених коштів	-0,035	-0,128	0,166	-0,008
Відношення доходів до капіталу	0,568	0,420	0,655	0,432
Відношення високоліквідних та поточних коштів	-0,229	-0,318	-0,217	-0,110

Таким чином, можемо стверджувати, що зі зростанням кількості філій банків погіршуються:

- ефективність банківської діяльності, зокрема знижується частка доходів за кредитами, наданими суб'єктам господарювання;
- стійкість банку (скорочується відношення високоліквідних та поточних коштів);
- характеристики кредитного портфеля (зменшується частка кредитного портфеля у вартості активів);
- збільшується ризик банківських операцій (зростає частка ризикового кредиту у вартості кредитного портфеля, зменшується відношення капіталу до залучених коштів) тощо.

Таким чином, враховуючи специфіку філії як каналу збуту банківських послуг, а також її сильні та слабкі сторони, зауважимо, що її ефективне функціонування можливе за умови налагодження ефективного процесу взаємодії банку та його філій шляхом побудови фінансового механізму управління ними з урахуванням стратегічних і тактичних цілей банку та динамічного зовнішнього середовища.

Висновки до першого розділу

Важливу роль в ефективній роботі будь-якого банку, поряд з постійним пошуком та впровадженням нових банківських технологій і послуг, відіграє його здатність утримувати свою клієнтуру і залучати нову. Значною мірою конкурентоспроможність банків визначає рівень розвиненості та структурної досконалості збутової мережі, за допомогою якої можна не лише збільшити обсяги операцій, а й суттєво поліпшити їх якість.

Нами з'ясовано, що процес доведення послуг здійснюється за допомогою функціонування так званих каналів збуту, призначення яких полягає в забезпеченні можливості фізичного контакту з клієнтами; вони використовуються для того, щоб інформувати клієнтів, консультувати їх та надавати їм послуги. Через канали доставки здійснюється постачання інформації, виконання фінансових трансакцій, зворотній зв'язок із клієнтами (підтримка відносин із клієнтами).

В результаті проведеного дослідження було виявлено, що серед каналів збуту банківських послуг філії та відділення залишаються основними, а онлайнві канали дистрибуції мають підпорядковане відносно них значення. Це пов'язано з тим, що саме філії дозволяють не лише оперативно надавати майже повний комплекс банківських послуг, але й виступають основою для подальшого розширення присутності банку в регіонах. Водночас, створення та функціонування мережі філій пов'язане зі значними витратами фінансових та матеріальних ресурсів, що вимагає застосування зваженого підходу при вирішенні питання розвитку регіональної мережі на користь філій.

Порівнюючи обов'язкові ознаки і характерні риси самостійної юридичної особи з ознаками, які притаманні філії, нами було визначено, що філія певною мірою відповідає поняттю юридичної особи. В першу чергу, слід відмітити наділення філії майном, яке відображається на відокремленому балансі, самостійну участь у системі міжбанківських електронних розрахунків та самостійне виконання операцій в межах переданих повноважень і пов'язане з цим отримання доходів, здійснення витрат і формування прибутку.

Разом з тим, було з'ясовано, що відповідність філії ознакам юридичної особи має обмежений характер. Головною відмінністю філії від юридичної особи є консолідована відповідальність банку за зобов'язаннями

будь-якої філії, а також те, що ключові засади, які регулюють діяльність філії можуть оперативнo змінюватися без врахування її вимог і побажань.

Таким чином, часткова відповідність філії ознакам юридичної особи виступає об'єктивною причиною її відокремлення в рамках банку, однак обмежений характер цієї відповідності не дозволяє вважати філію юридичною особою, що є об'єктивною передумовою обмеження її самостійності. Саме це є ключовим фактором, що повинен враховуватися при розробці та вдосконаленню фінансового механізму управління філіями банку.

Формування стратегії розвитку мережі філій банками України повинно базуватися на використанні світового досвіду та врахуванні національних особливостей функціонування регіональних банківських систем

Аналіз досвіду створення регіональних мереж зарубіжних банків дає підстави зробити висновок, що в основі розширення мережі філій є дві групи факторів. Перша пов'язана з рухом за клієнтами - розширення бізнесу компаній в інших регіонах, міграція населення з міст у передмістя спонукають до створення філій, аби не втратити клієнтів та депозитної бази. Друга пов'язана з конкурентною боротьбою. Досить часті випадки банкрутства банків також стимулювали створення відділень, оскільки більш крупним та фінансово міцним банкам було дозволено формувати свою мережу за рахунок більш слабких банків, тобто великі, фінансово міцні банки прагнуть поглинути слабкі фінансово-кредитні установи, перетворити їх на свої відділення.

В той же час існує і протилежна тенденція, що характеризується скороченням кількості філій. Скорочення мережі філій банків за кордоном, значною мірою зумовлено суттєвими змінами в системі державного регулювання та зростанням конкуренції з небанківськими фінансовими інститутами. Другим суттєвим фактором є науково-технічний прогрес: нові

технології зруйнували монополію банків на ринку посередницьких послуг у перерозподілі фінансових ресурсів, знизили вартість здійснення трансакцій та спростили доступ до фінансової інформації, володіння якою забезпечувало банківським інститутам одну з найважливіших конкурентних переваг.

Проведений нами аналіз засвідчив, що банківська система України характеризується значною територіальною концентрацією. Одночасно зі стабілізацією кількості банків відбувається розширення мережі філій, що обумовлює розосередження банківської діяльності на території країни і певним чином згладжує нерівномірність розміщення банків. Аналіз сучасного стану мережі філій банків України показав, що для неї характерна значна регіональна диференціація, викликана дією низки факторів, серед яких головними є інвестиційна привабливість регіонів України та стабільність розвитку конкретного регіону.

На розвиток мережі філій вітчизняних банків значний вплив здійснюють внутрішні чинники, в першу чергу їх розмір, який також обумовлює особливості регіональних стратегій різних груп банків. Найбільш розгалужену мережу філій мають системні банки, що пояснюється наявністю достатніх фінансових можливостей; банки інших категорій більш виважено ставляться до формування власних мереж, віддаючи перевагу тим регіонам, де сконцентрована власна клієнтська база та невисокий рівень монополізації з боку найбільших банків.

Враховуючи динамічність процесу регіональної експансії банків, було визначено, що територіальна диференціація банківської системи в майбутньому буде поширюватися, в першу чергу, за рахунок розширення мережі великих та середніх банків. Для групи найбільших банків першочерговими задачами регіональної політики стане оптимізація і вдосконалення внутрішньої структури мережі та збільшення обсягу послуг, що надаються територіальними підрозділами.

На підставі проведеного аналізу було з'ясовано, що з розширенням мережі філій збільшується обсяг активів та зобов'язань банку, в першу чергу, за рахунок зростання обсягу операцій з фізичними особами. Цей факт дає підстави констатувати, що мережа філій банків України виконує свою головну задачу - забезпечення зростання масштабів та диверсифікацію діяльності банку, та дозволяє стверджувати, що в майбутньому ефективно конкурувати на ринку, особливо за роздрібний сегмент, зможуть лише ті банки, які мають досить широку мережу філій.

Таким чином, враховуючи специфіку філії як каналу збуту банківських послуг, а також її сильні та слабкі сторони, зауважимо, що її ефективне функціонування можливе за умови налагодження ефективного процесу взаємодії банку та його філій шляхом побудови фінансового механізму управління ними з урахуванням стратегічних і тактичних цілей банку та динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ БАНКУ

2.1. Визначення сутності та структури фінансового механізму управління філіями банку

Одним із завдань даного дослідження є обґрунтування та побудова фінансового механізму управління філіями банків. Таке завдання ставиться вперше і для його реалізації слід, по-перше, визначити та проаналізувати зміст та функціонування фінансового механізму управління; по-друге, визначити основні складові фінансового механізму управління та особливості їх застосування на рівні філій банку.

Отже, нашим завданням є детальне вивчення сутності та структури побудови фінансового управління на рівні філій, в основі якого лежить фінансовий механізм. Більшість фахівців при вивченні даного питання досліджують фінансовий механізм управління на рівні певного суб'єкта господарської діяльності (підприємства, банку, страхової компанії), а не його структурних підрозділів. Тому проаналізуємо відомі підходи та, врахувавши особливості функціонування філій банків, що були виділені в попередньому розділі, розробимо та запропонуємо структуру фінансового механізму управління ними.

На сьогодні можна виділити два основні підходи до визначення поняття “механізм” - структурно-організаційний та структурно-функціональний. За першим підходом механізм характеризується як сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ та процесів. За другим підходом при визначенні механізму того

чи іншого процесу, явища увага акцентується не тільки на організаційній основі його побудови, але й на його динаміці, реальному функціонуванні. Більшість вчених віддають перевагу саме структурно-функціональному підходу, і, з огляду на це, в загальному плані механізм управління ми будемо визначати як організацію практичного здійснення управління.

Досліджуючи питання саме фінансового механізму управління, потрібно зазначити, що, незважаючи на близькість поглядів багатьох науковців, сталого поняття фінансового механізму управління та єдиного підходу у визначенні його складових в економічній літературі напрацьовано не було.

Роберт Н. Холт, розглядаючи фінансовий механізм управління, поділяє позиції Дж. К. Ван Хорна [69] щодо його визначення як способу організації та функціонування фінансового управління, що знаходить своє вираження у висуненні обґрунтованих цілей, у створенні та розвитку керуючої системи, яка покликана здійснювати під час управлінського процесу досягнення цілей” [70].

І. Балабанов [71] розглядає фінансовий механізм управління як складну систему управлінських органів, організованих відповідно до визначених принципів для здійснення завдань фінансового управління.

Для Б. Коласса [72] фінансове управління є реально існуючою організацією безпосередньої реалізації управлінських цілей, які “матеріалізуючись” у механізмі управління, втілюються у системі цілеспрямованого впливу суб’єктів управління на об’єкти управління.

На наш погляд, сутність категорії фінансового механізму управління найбільш повно визначена у формулюванні Бланка І., який, розглядаючи фінансовий механізм управління, визначає його як взаємодію керуючої та керованої систем в процесі використання об’єктивних економічних законів останньої [73].

Ми вважаємо, що саме цей підхід є найбільш обґрунтованим, і саме на ньому ми будемо базуватись при визначенні категорії фінансового механізму управління філіями банку. Виходячи з наведеного вище, ми пропонуємо наступне визначення: фінансовий механізм управління філіями – сукупність форм організації внутрішніх відносин, способів формування фінансових ресурсів та їх використання з метою досягнення поставлених перед мережею філій банку цілей з врахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

Важлива роль фінансового механізму в управлінні розвитком філії в умовах трансформаційної економіки характеризується тим, що по мірі впровадження фінансових методів управління відбувається зміна системи цінностей, пріоритетів та тенденцій розвитку. Виконуючи функції мобілізації фінансових ресурсів, їх розподілу та стимулювання розвитку тих чи інших філій, фінансовий механізм повинен забезпечити відтворювальний процес шляхом покриття витрат за рахунок отриманих доходів (самоокупність) та отримання прибутку, достатнього для подальшого розвитку та розширення діяльності як філій, так і банку в цілому (самофінансування). Перерозподіл фінансових ресурсів за допомогою фінансового механізму дозволяє здійснити регулювання розвитку мережі філій банку шляхом цілеспрямованої зміни темпів розвитку діяльності як окремої філії, так і мережі в цілому, а також зміни структури мережі та напрямків її діяльності.

Потрібно зауважити, що будь-який механізм управління, в тому числі і фінансовий, має дві взаємопов'язаних сторони: об'єктивну та суб'єктивну.

Об'єктивна сторона фінансового механізму проявляється в тому, що він будується у відповідності з вимогами об'єктивних економічних законів. З іншого боку, фінансовий механізм має суб'єктивний характер, оскільки розробляється органами фінансового управління підприємством чи банком для вирішення тих задач, які стоять перед ним на тому чи іншому етапі функціонування.

Органічне поєднання цих сторін дозволяє характеризувати механізм управління рухом грошових коштів економічними категоріями. Так, механізм перерозподілу прибутку філій банку повинен бути адекватним рівню розвитку філії та її внеску в формування прибутку, характеризувати стан філії та сприяти його зміцненню. В іншому випадку фінансовий механізм буде представляти таку сукупність складових, що не відповідатимуть реальним економічним процесам. Тому для ефективного функціонування фінансового механізму управління філіями необхідно забезпечити:

- самоокупність та самофінансування філій банку;
- розмежування повноважень між центральним офісом та філіями по організації фінансової діяльності, формуванню доходів та здійсненню витрат, розробці процентної, тарифної політик та інше.
- визначення та врахування при формуванні фінансового механізму управління філіями потенціалу регіону;
- збалансованість планів (бюджетів) всі рівнів;
- можливість самостійного прийняття рішень про напрямки та обсяги використання отриманого філією прибутку;
- контроль за цільовим використанням коштів, що виділяються банком на економічний та соціальний розвиток філій.

Оскільки нами було запропоновано визначати фінансовий механізм управління як систему, то при проведенні дослідження доцільно використовувати системний підхід.

Принциповою проблемою при дослідженні фінансового механізму управління є структуризація даної системи, під якою розуміють “виділення в системі двох типів об’єктів – множини елементів та множини зв’язків, а також співвідношень даних множин один з одним”. В цьому випадку під структурою розуміється сукупність зазначених двох множин, що певним чином поєднані один з одним [74]. Потрібно зазначити, що щодо структури

фінансового механізму управління, як і з питання визначення самого поняття, в економічній науці єдності думок також не має. Одні автори [75, 76, 77, 78, 79] поділяють структурно-організаційне трактування та виділяють наступні елементи: первинну ланку системи органів управління, відповідні підсистеми, структури органів управління тощо. Але тим самим вони фактично ототожнюють категорії “фінансовий механізм управління” та “фінансовий апарат управління”, тому даний підхід не може бути використаний для розробки фінансового механізму управління філіями банку.

Інші [73, 80, 81, 82, 83] - прихильники структурно-функціонального підходу, схилившись до більш широкого трактування складу фінансового механізму управління, розходяться у визначенні кількості та змісту складових елементів.

Так, Бланк І. [81] в системі фінансового механізму управління виділяє систему управління фінансами; правові норми; способи визначення цілей; управлінський процес як цикл дій керуючої системи, що послідовно змінюють одна одну. Саме такий склад елементів, на думку автора, характеризує фінансовий механізм управління як своєрідний зовнішній та динамічний прояв управління фінансами.

На думку Стоянової Є. [84] фінансовий механізм управління включає наступні елементи: об’єкти управління; суб’єкти управління; взаємовплив між об’єктами та суб’єктами управління за допомогою фінансових методів та інструментів.

В результаті поєднання перелічених підсистем фінансового механізму управління утворюється наступна структура, що схематично має наступний вигляд (рис. 2.1).

Зрозуміло, що наведені позиції вчених щодо розуміння поняття фінансовий механізм управління та його складових елементів, хоч і не відображають всього спектру думок, існуючих в економічній науці з цієї

проблематики, проте визначають основні - у вузькому та широкому розумінні - підходи до її розкриття та вирішення.

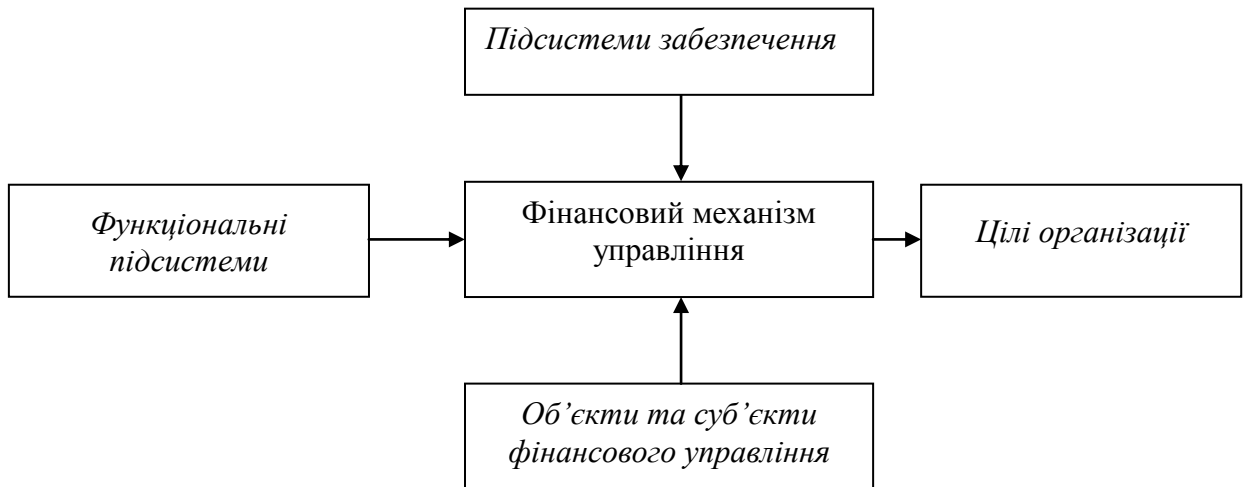


Рис. 2.1. Структурно-функціональна схема побудови фінансового механізму управління

У вузькому розумінні фінансовий механізм управління - це статична єдність певних елементів, що слугують інструментом організації та регулювання економічних процесів та відносин. В широкому розумінні - це динаміка, реальне функціонування всієї статичної єдності елементів.

Ми вважаємо, що більш прийнятною є друга зі згаданих вище точок зору, оскільки саме структурно-функціональне розуміння фінансового механізму управління дає змогу розкрити статику і динаміку фінансового механізму управління. Зокрема, статику визначають об'єкти та суб'єкти управління, які складають організаційно-структурну основу фінансового механізму управління, а динаміку - комплекс зв'язків та взаємодій суб'єктів та об'єктів фінансового управління.

Базуючись на цих висновках, ми вважаємо, що структуру фінансового механізму управління філіями можна представити як сукупність наступних підсистем: організаційно-структурної підсистеми, функціональної підсистеми, підсистеми забезпечення, ефективна взаємодія яких спрямована на досягнення цілей функціонування мережі філії банку.

В усіх системах завжди відбуваються цілеспрямовані процеси, сукупність яких визначає функціонування системи в цілому. Для ефективного функціонування будь-якої системи необхідно, щоб процеси, що відбуваються в ній, були цілеспрямованими, тобто необхідно мати певну систему цілей, на досягнення яких орієнтується управління, тому ключовою складовою фінансового механізму управління є цільові підсистеми.

Основою фінансового механізму управління філіями в якості цільової підсистеми виступає фінансова політика – складова загальної стратегії банку, зміст якої визначається прийнятою банком концепцією розвитку фінансів, стратегічними цілями, що розкривають основні напрямки формування, розподілу та використання фінансових ресурсів та сукупністю заходів, що здійснюються органами управління для досягнення поставлених цілей. В зв'язку з цим, важливого значення набувають питання оптимального розподілу фінансів банку та їх ефективного використання, в тому числі для реалізації цільових програм розвитку мережі філій банку.

В економічній літературі цілі класифікуються на загальні або глобальні, що розробляються для банку в цілому, та специфічні, що розробляються за основними видами та напрямками діяльності структурних підрозділів на основі загальних цілей або орієнтирів.

Загальні цілі відбивають концепцію розвитку банку, і як правило, розробляються на довгострокову перспективу. Вони визначають основні напрямки розвитку банку, що потребує точного формулювання цілей та їх ув'язки з ресурсами. Розподіл ресурсів в економічній системі з врахуванням численних зовнішніх та внутрішніх обмежень призводить до необхідності порівняльного аналізу цілей за ступенем їх пріоритетності та врахування взаємної ув'язки їх сукупності, тому одночасно з формулюванням цілей відбувається їх ранжування за принципом пріоритетності.

Основні й допоміжні цілі сучасного вітчизняного банку відображено на схемі (рис. 2.2).

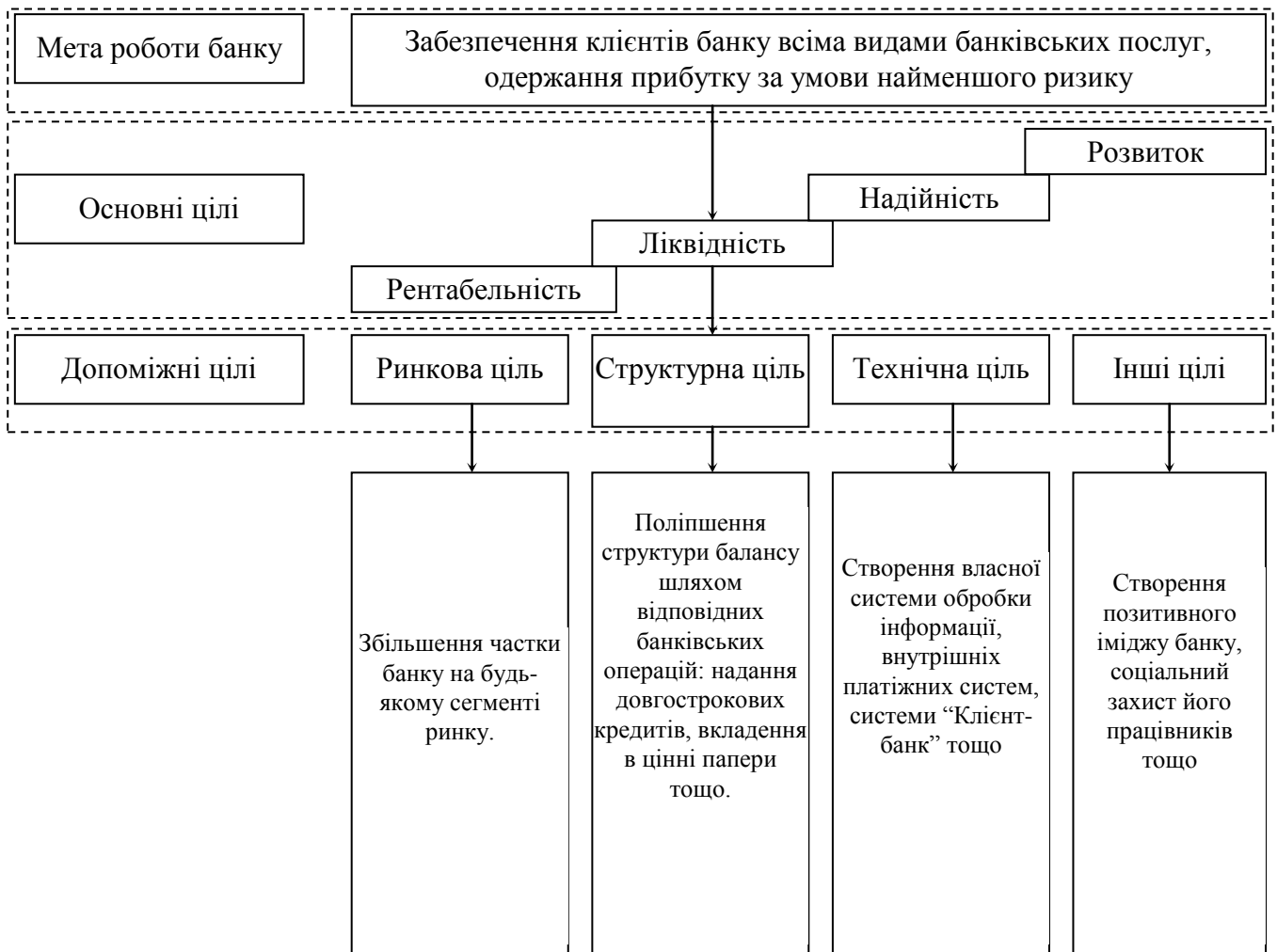


Рис. 2.2. Ієрархія цілей банківських установ [84]

Другу групу цілей складають специфічні цілі, що розробляються в рамках загальних цілей за основними напрямками діяльності в кожному структурному підрозділі банку та можуть виражатися в кількісних та якісних показниках.

Як вже зазначалося в попередніх розділах даного дослідження, філія банку, не зважаючи на часткову відповідність ознакам юридичної особи, не має повної самостійності в прийнятті рішень та діє в межах загальної фінансової політики, що розроблена для банку в цілому. Тобто ті цілі, що ставляться перед філіями, розробляються з врахуванням конкретних умов діяльності банку, характеристик зовнішнього середовища та тієї стратегічної мети, яку визначено для регіональної мережі, відносяться до специфічних цілей.

Перед мережею філій та кожною філією окремо в різні періоди діяльності ставляться різні цілі в залежності від задач, що розв'язуються ними. Стратегічною, постійно діючою метою є збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів та обороту залучених ресурсів, що досягається завдяки розширенню клієнтури, збільшенню залишків залучених коштів на клієнтських рахунках та кількості наданих послуг.

Відповідно до ситуації в банку і на банківських ринках перед мережею філій та її окремими підрозділами ставляться відповідні тактичні цілі на даний плановий період. До них можуть відноситися:

- досягнення визначеного рівня ефективності діяльності за рахунок використання різних фінансових інструментів;
- виконання контрольних чи відносних показників (заданого рівня прибутку за період, обсягу залучених депозитів фізичних та юридичних осіб, підвищення рентабельності роботи та інші цілі).

Другою складовою управління є організаційно-структурна підсистема, що включає в себе об'єкт та суб'єкт фінансового управління.

Управлінська діяльність включає процедури дослідження об'єкту (побудову його моделі), аналізу ситуації (пошук протиріч в об'єкті та його зовнішньому середовищі, що перешкоджають функціонуванню), проектування (формування мети і задач управління), планування, контролю та інші. Відповідно, об'єкт управління виступає в управлінській діяльності як об'єкт дослідження, аналізу і проектування. Процедури планування мають своїм об'єктом не об'єкт управління, а дії, здійснені над цим об'єктом; процедури контролю відносяться як до об'єкту, так і до здійснених дій, засобів та методів їх здійснення.

Дослідження об'єкту управління та його аналіз фіксують модель об'єкту на поточний момент часу, проект (ціль) задає її для наступного періоду. Таким чином, управлінські процедури визначають керовані процеси, з іншого боку, процедура планування визначає керовану діяльність.

Таким чином, управлінська діяльність має своїм об'єктом як процеси, об'єктом яких є об'єкт управління, так і діяльність, що є механізмом цих процесів. Очевидно, що вплив на процес може бути здійснено тільки через вплив на його механізм – в силу цього при будь-якій структурі управлінських процедур ключовою процедурою є процедура планування. На основі наведених положень в якості об'єкту управління виступають різноманітні види фінансових відносин, в тому числі і відносини на рівні філії.

В якості суб'єктів управління можна визначити відповідальну особу або групу осіб, що мають право приймати рішення та несуть відповідальність за ефективність процесу фінансового управління філіями банку. Сукупність осіб та організаційних структур, що забезпечують функціонування фінансового механізму управління, складає фінансовий апарат управління. Потрібно зауважити, що поява фінансового апарату управління філіями завжди обумовлена чітко визначеною необхідністю реалізації цілей та завдань, що стоять перед ними відповідно до конкретних сфер фінансової діяльності, тому система органів управління філіями створюється саме як інструмент реалізації цілей та завдань, поставлених перед ними щодо формування та використання фінансових ресурсів, як засіб конкретизації загальних функцій управління у певних сферах фінансової діяльності філії. А це, в свою чергу, засвідчує, що між завданнями та цілями фінансового управління філіями та функціями конкретного органу управління ними існує прямий зв'язок: функції конкретного органу похідні в цілому від цілей та завдань управління філіями банку. Іншими словами, функції фінансового апарату управління філіями спрямовані на конкретний об'єкт управління, реально існуючі управлінські дії несуть в собі відбиток загальних цілей та завдань фінансового управління філіями банку.

Функції органів управління філіями розкривають сутність цього органу, зміст їх діяльності, співвідношення з іншими органами управління банком, місце в системі управління. Кожен орган управління філіями,

здійснюючи належну йому компетенцію, виконуючи власне належні йому функції, тим самим реалізує частину загальних цілей та завдань управління філіями.

Виходячи з викладеного вище, можна стверджувати, що завдання та цілі фінансового управління філіями, диференціюючись у функціях конкретних органів системи управління ними, багато в чому впливають на внутрішню структуру як системи органів управління, так і конкретних її органів. Тобто цілком очевидним є зв'язок та вплив загальних цілей та завдань фінансового управління на структурне становлення як системи її органів в цілому, так і структури самих органів системи.

Конкретній сукупності цілей та підцілей можна поставити у відповідність сукупність функцій, що призводять до досягнення цілей. Визначення останніх дозволяє впорядкувати сукупність функцій, що реалізуються системою управління, згрупувати їх за цільовим призначенням та визначити вектори впливу функцій на цілі.

Функціональні підсистеми реалізують фінансові методи управління, застосування яких сприяють досягненню поставлених цілей. Фінансові методи — це способи впливу фінансових відносин на господарський процес, що діють у двох напрямках: по лінії управління рухом фінансових ресурсів і по лінії ринкових відносин, пов'язаних з порівнянням витрат і результатів, матеріальним стимулюванням і відповідальністю за ефективне використання коштів [85].

Прийомами дії фінансових методів є фінансові інструменти і саме тут ми підійшли до такого дискусійного питання як розмежування термінів метод та інструмент. Під методом розуміють, як правило, спосіб організації практичного і теоретичного освоєння дійсності, який обумовлений закономірностями відповідного об'єкта, сукупність правил, прийомів пізнання і перетворення дійсності [86, С. 23], а інструментом позначають все те, "...за допомогою чого суб'єкт намагається змінити стан об'єкта [87, С.

26]”. Однак в економічній літературі іноді інструмент і метод ототожнюється. Це пов’язано з тим, що вчені оперують абстрактними поняттями, і в залежності від рівня абстрагування метод може перетворюватися в інструмент.

Надалі ми розрізнятимемо поняття методу та інструменту банківської діяльності. Під методом в даній роботі розуміється сукупність різноманітних інструментів та механізм їх дії на об’єкт, що досліджується.

Таким чином, поняття економічні методи використовується лише у тому розумінні, що в їх основу покладено використання економічних інструментів (зарплата, ціна, податки тощо) для впливу на діяльність агентів ринку. Таке визначення економічних методів дає підстави для виокремлення такого поняття як фінансові методи управління, під якими ми розуміємо сукупність фінансових інструментів та механізм їх дії.

Термін фінансові методи є узагальнюючим терміном. Це означає, що фінансові методи мають свою структуру. Перелік фінансових методів, що включаються до складу фінансового механізму управління, наведені в табл. 2.1

На нашу думку, найбільш повно та обґрунтовано перелік фінансових методів визначив Буряковський В., аналогічної точки зору притримуються і Шеремет А. та Сайфулін Р.: до складу фінансових методів вони включають аналіз, планування, регулювання, контроль. Перелік, запропонований Поддєрьогіним А., представляє собою поєднання в одному понятті фінансових методів, фінансових відносин та фінансових важелів.

Важливою складовою фінансового механізму управління є підсистема забезпечення.

Найбільш повними, на нашу думку, є пропозиції Поддєрьогіна А., Балабанова А., Балабанова І., які пропонують включати до складу даної підсистеми:

- правове забезпечення – закони, укази, постанови, накази;

- нормативне забезпечення – інструкції, методичні вказівки, нормативи, норми та інші.
- інформаційне забезпечення – економічна, комерційна, фінансова та інша звітність та інформація.

Таблиця 2.1

Перелік фінансових методів, що включаються до складу фінансового механізму управління

Автор	Фінансові методи
Поддєрьогін А.М. [85, с. 18]	<ul style="list-style-type: none"> - Прогнозування; - Планування; - Інвестування; - Кредитування; - Оподаткування; - Самофінансування; - Система розрахунків; - Матеріальне стимулювання та відповідальність; - Страхування; - Оренда та лізинг; - Факторинг; - Взаємовідносини із засновниками, іншими суб'єктами господарювання.
Буряковський В.В. та інш. [88, С.27]	<ul style="list-style-type: none"> - Фінансовий аналіз; - Фінансове планування; - Фінансове регулювання; - Фінансовий контроль.
Балабанов А.І. та Балабанов І.Т. [89, С. 125]	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестування; - Кредитування; - Страхування.
Шеремет А.Д. та Сайфулін Р.С. [90, С.13]	<ul style="list-style-type: none"> - Фінансове планування; - Фінансовий аналіз; - Фінансове регулювання; - Фінансовий контроль.

Побудову схеми функціонування фінансового механізму управління філіями доцільно здійснювати на основі принципів підходів, а також змісту підсистем, розглянутих вище. На основі цих підходів нами

запропонована структурно-функціональна схема побудови фінансового механізму управління філіями банку, наведена на рис. 2.3.

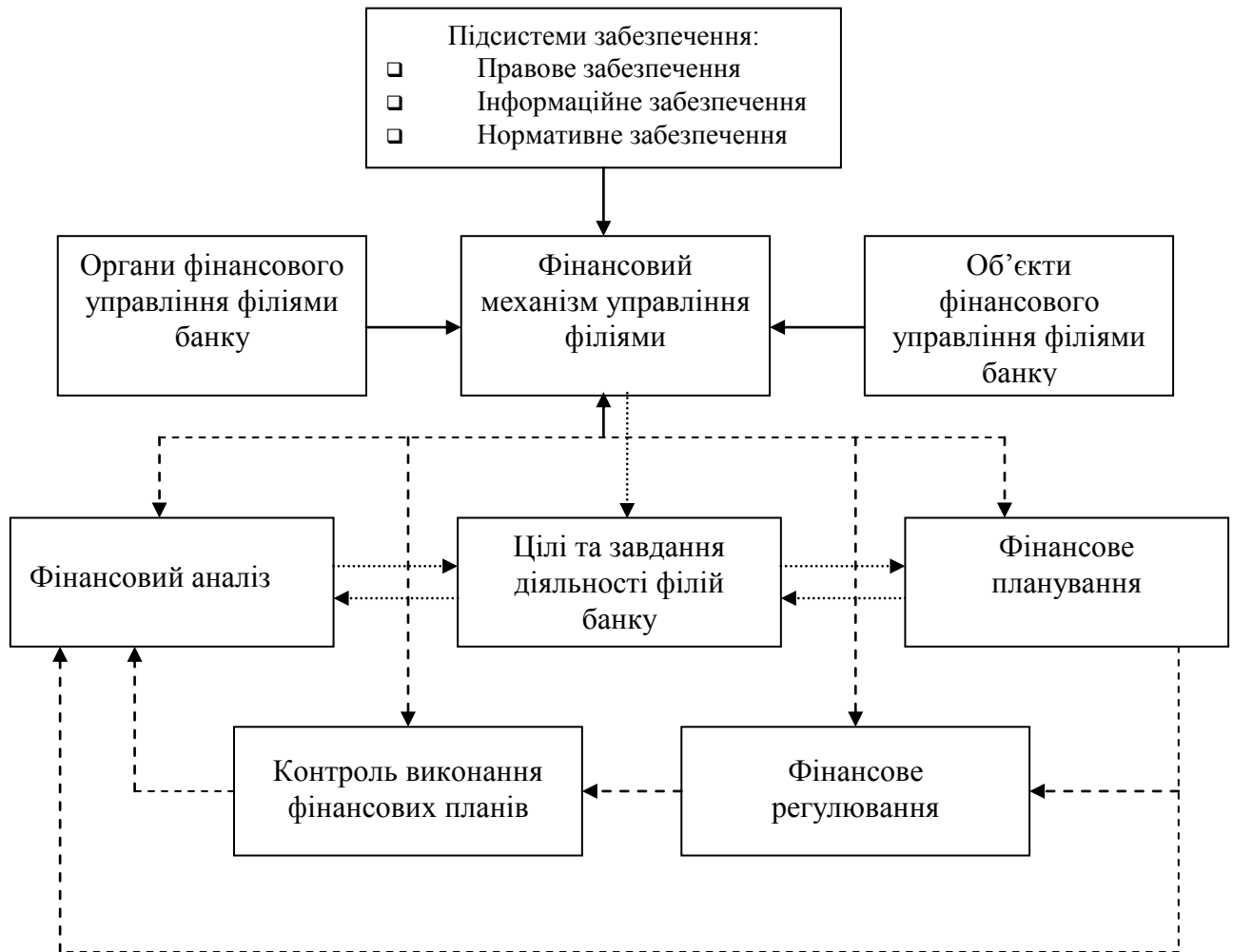


Рис. 2.3. Основні складові фінансового механізму управління філіями банку

На основі вивчення різноманітних точок зору вчених–економістів до визначення поняття фінансовий механізм управління та структури його побудови, нами визначено, що фінансовий механізм управління філіями являє собою сукупність форм організації внутрішніх відносин, способів створення фондів фінансових ресурсів та їх використання з метою досягнення поставлених перед мережею філій банку цілей з врахуванням мінливих умов зовнішнього середовища; запропоновано будувати систему фінансового механізму управління філіями банку у вигляді структурно-функціональної схеми взаємодії організаційно-структурної підсистеми;

функціональної підсистеми; та підсистеми забезпечення, комплекс яких спрямований на досягнення цілей банку.

2.2. Дослідження складових фінансового механізму управління філіями банку

Функціональні підсистеми, що включають до свого складу фінансове планування, фінансове регулювання, фінансовий аналіз та фінансовий контроль, постійно взаємодіючи, сприяють досягненню поставлених цілей та виконанню завдань діяльності мережі філій банку.

Тому, розробляючи фінансовий механізм управління філіями, потрібно, по-перше, визначити призначення кожного складового елементу функціональної підсистеми та визначити особливості застосування цих інструментів на рівні філії банку.

Для забезпечення ефективного формування варіантів управлінських рішень при управлінні банку з філіями повинна використовуватись ієрархічна система, оскільки в залежності від реалізованого рівня ієрархії управління загальні функції підтримки прийняття управлінських рішень отримають визначену специфіку [91, С.47].

Деталізація функцій управління для різних рівнів наведена на рис. 2.4 у вигляді функціональної моделі управління фінансовими ресурсами банку з філіями на основі ієрархічної системи формування управлінських рішень.

Основою функціональної системи управління банком виступає планування його діяльності з наступним контролем за реалізацією розроблених планів.

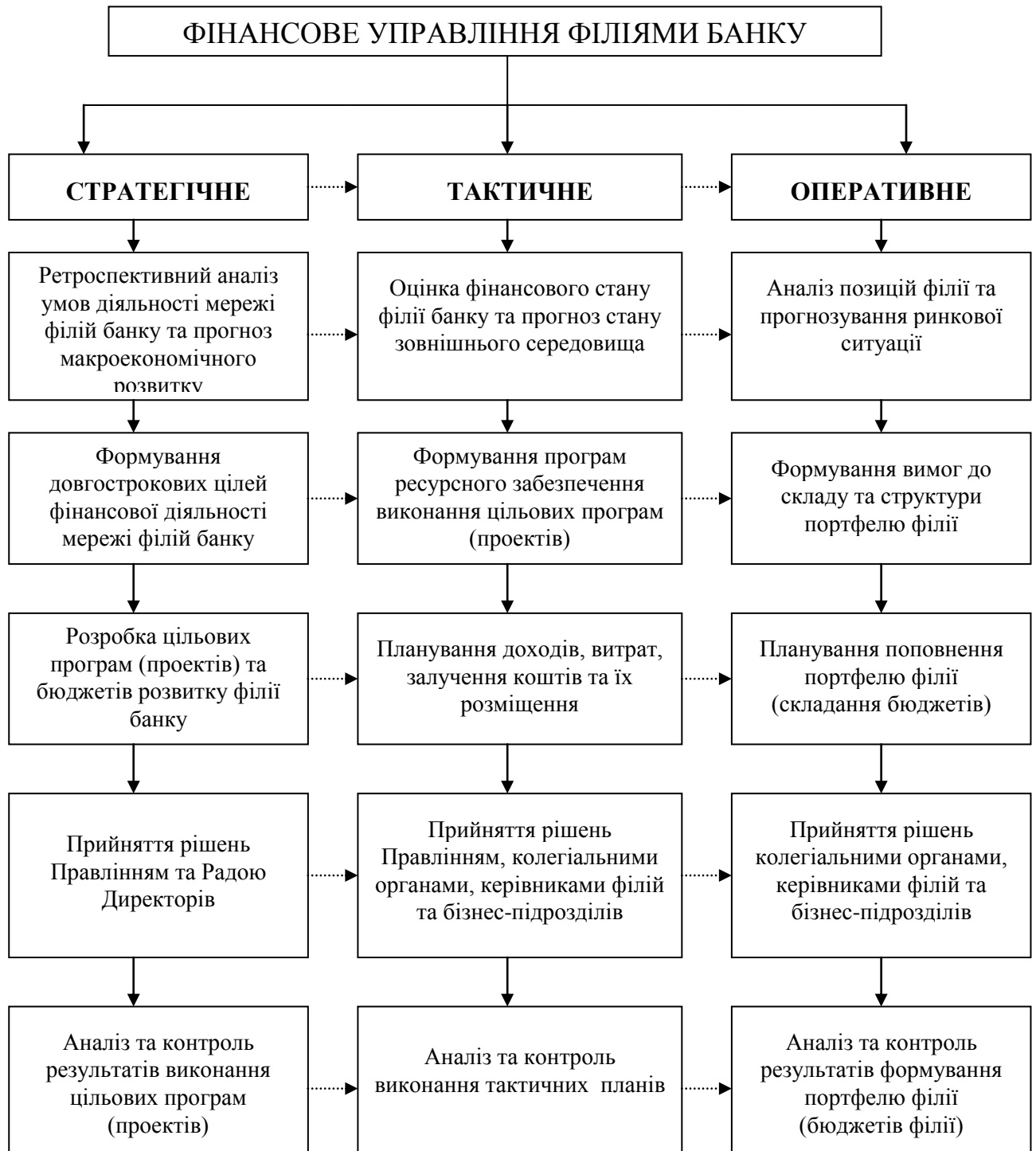


Рис. 2.4. Функціональна модель фінансового управління філіями банку на основі ієрархічного розвитку

Проблеми планування банківської діяльності активно досліджені зарубіжними науковцями [22, 92, 93, 94, 95, 96, 97] та іншими, але західні методики планування не підходять до нестабільних та мінливих українських

умов, тому потрібна розробка власної методологічної бази, яка б полегшувала фінансове управління банком. Розробка теоретичних та практичних засад планування з урахуванням особливостей національної банківської системи та інституціональних перетворень в ній знайшли своє відображення в роботах українських вчених Бушуєвої І. [98, 99, 100, 101], Селезньова Ю. [102], Кириченка О. [103, 104], Корнієнко Т. [105, 106], Любунь О. [107, 108], Міщенко В. [109], Потійка Ю. [110].

Високо оцінюючи вклад вітчизняних та зарубіжних авторів в розв'язання даної проблеми, слід зазначити про об'єктивну необхідність подальшого поглиблення теоретичних та практичних розробок з планування діяльності банків з філіями, що практично не розглядаються в працях вітчизняних науковців. Тому, на основі узагальнення наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, нами будуть визначені основні системи планування діяльності філій банку.

Насамперед, необхідно визначитися із самим поняттям планування в банку. Виходячи з логіки прийняття рішень, планування представляє собою визначення пріоритетів подальшого розвитку банку на основі аналітичної обробки одержаної інформації про стан і динаміку умов ринкового середовища. Для того, щоб план не залишився тільки набором цифр, він повинен передбачити засоби досягнення (інструментальний набір) поставлених орієнтирів (показників), тобто визначати в значній мірі етапи контролю і регулювання. Таким чином, дамо наступне визначення поняттю «планування» - це постановка цілей і визначення шляхів їх досягнення.

Для банку, на відміну від звичайного суб'єкта господарської діяльності, основу механізму планування діяльності складає фінансове планування, що представляє собою процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку банку необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді [111]. Потрібно підкреслити,

що фінансове планування є основною та найбільш відповідальною складовою фінансового механізму управління філіями банку. Воно дає початок процесу фінансового управління філіями, визначає його мету, перспективу, певну послідовність дій, вибір методів та засобів діяльності, їх необхідні пропорції.

Таким чином можна визначити, що фінансове планування в банку з філіями передбачає розробку системи планів і внутрішніх показників фінансової установи та її філій, що забезпечує економічний розвиток банку, підвищення ефективності активів, збільшення доходів і зростання ринкової вартості акцій.

Узагальнивши результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних фахівців в галузі планування, систему фінансового планування діяльності філії можна представити як сукупність стратегічного, тактичного та оперативного фінансового планування, характеристика кожного з яких наведена в табл. 2.2.

Всі системи фінансового планування діяльності філій банку знаходяться у взаємозв'язку і реалізуються у визначеній послідовності.

Вихідним етапом планування є стратегічне фінансове планування, що передбачає визначення основних напрямків і цільових параметрів фінансової діяльності філій шляхом вибору загальної фінансової стратегії банку, яка, в свою чергу, визначає задачі і параметри тактичного фінансового планування - процесу, що забезпечує перетворення цілей, задач банку і заходів щодо їхнього виконання в конкретні абсолютні і відносні показники і нормативи, відповідно до яких необхідно проводити управління філіями банку в плановому періоді.

Системи фінансового планування діяльності філій банку

Системи планування	Форми реалізації фінансового планування	Сутність	Період планування
Стратегічне фінансове планування діяльності філій	Розробка стратегічного фінансового плану розвитку мережі філій банку	Система довгострокових цілей фінансової діяльності філій банку, що визначаються фінансовою політикою банку та найбільш ефективні шляхи їх досягнення	До трьох років
Тактичне планування фінансової діяльності філій	Розробка поточних фінансових планів за окремими аспектами фінансової діяльності філій	Розробка конкретних видів фінансових планів, що дозволяють визначити джерела формування ресурсів філії банку, напрямки їх використання, сформувати структуру доходів та витрат філії, забезпечити ліквідність та платоспроможність філії. Основні види тактичних фінансових планів: <ul style="list-style-type: none"> □ план доходів та витрат; □ балансовий план; □ план надходження та використання ресурсів філії банку 	До року
Оперативне планування фінансової діяльності філій	Розробка оперативних фінансових планів за всіма основними питаннями фінансової діяльності філії банку	Розробка комплексу короткострокових планових завдань з фінансового забезпечення основних напрямків діяльності філії банку Основні форми оперативних фінансових планів: <ul style="list-style-type: none"> □ бюджети; □ платіжні календарі. 	Місяць, квартал

Тактичне фінансове планування виступає основою для розробки та доведення до безпосередніх виконавців бюджетів за всіма аспектами діяльності філій банків. Оперативне фінансове планування діяльності філій пов'язане з визначенням оптимальних фінансових операцій та перерозподілом фінансових ресурсів між підрозділами банку.

Охарактеризуємо більш детально кожен з наведених компонентів процесу фінансового планування діяльності філій банку.

Як вже відзначалося, початковим етапом фінансового планування є розробка основних напрямків і цільових параметрів розвитку регіональної мережі банку, а також стратегічне фінансове планування діяльності кожної філії. В рамках розроблених стратегій в подальшому визначаються задачі та параметри тактичного та оперативного фінансового планування.

Тактичне фінансове планування діяльності філії - це процес знаходження оптимального розв'язання фінансових задач філії в межах стратегічних фінансових цілей банку. Метою даного виду планування є оцінка поточних перспектив бізнесу філії і відповідне планування її діяльності, щоб найбільш раціонально і з максимальним прибутком використати наявні ресурси з урахуванням потенційних можливостей регіонального ринку [112]. Необхідність тактичного планування визначається важливістю розробки фінансових планів, що дозволяють визначити джерела фінансування філії на майбутній період, сформувані структуру доходів та витрат, передбачити побудову її активів та пасивів на кінець запланованого періоду. Потрібно підкреслити, що фінансовий план філії – це документ, що не носить директивного характеру, регулярно коригується і пристосовується до поточної ринкової ситуації. Як правило, формуються два види фінансових планів філій – балансовий та план доходів та витрат. Основним недоліком фінансових планів діяльності філій є їх необґрунтованість і неточність через невирішеність фундаментальних

питань – які саме ресурси і як потрібно використати для досягнення поставлених цілей.

Зазначений недолік дозволяє усунути організація системи оперативного фінансового планування філій на основі бюджетів. Ефективність оперативного планування на основі системи бюджетів обґрунтовано в працях зарубіжних (Р.Брейлі [113], Е.Джонс [114], С.Майєрс [80], Дж. Сігел [115], Д.Хан [92], Дж.Шим [115] та інші), російських (А. Алавердов [116], А. Ашкінадзе та О.Княжеченко [117, 118, 119, 120, 121], І. Балабанов [122], А. Ємельянов [123], В.Ковальов [78], К. Садвакасов [124], М. Румянцев [125], Щиборщ К.В. [126], П.Фомін [127]) і вітчизняних фахівців (Білик М. [128], С. Білобловський [129], С. Лаптев, О. Любунь, Кандибка О.М. [130], В. Коваленко [131], О. Мельник [132], О.Момрак [133], О. Сисоєв [134], Н. Слав'янська [90], В. Смачило [135], С.Оніщенко [136], О. Слободяник [137], Н. Шульга [138]), в той же час теоретичні та практичні аспекти бюджетного планування діяльності філій банку залишаються недостатньо дослідженими. Через це ми вважаємо за необхідне обґрунтувати доцільність використання системи бюджетів як основи фінансового планування діяльності філій банку.

По-перше, потрібно відзначити, що не існує єдиної точки зору щодо визначення поняття бюджету та бюджетування. На нашу думку, найбільш повним та обґрунтованим є визначення, що його наводить С. Білобловський: “бюджетування - це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, одержаних від діяльності банку на всіх рівнях управління, що дозволяє аналізувати прогностичні й фактичні фінансові показники. В свою чергу, бюджет - це фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності організації та дозволяє порівнювати всі понесені витрати й отримані результати у фінансових термінах на майбутній період часу в цілому і за окремими підперіодами. Відповідно, бюджетування - це технологія складання, коригування, контролю й оцінки виконання фінансових планів, а

тому бюджетування перетворюється в основу основ усіх технологій внутрішньобанківського управління” [129]. Саме від даного визначення ми і будемо відштовхуватись в нашому дослідженні при подальшому розгляді бюджетного планування діяльності філій банку.

Використання бюджетування для планування діяльності філій банку дозволяє вирішити цілий комплекс завдань, що стоять перед банком, головними з яких є питання оцінки всіх аспектів фінансового стану філій та підпорядкування інтересів окремих територіальних структурних підрозділів інтересам банку в цілому та власникам його капіталу, а також організація контролю за діяльністю філій банку.

Характеризуючи функції бюджетів, слід зазначити, що вони виступають як:

- економічний прогноз - основні планові рішення приймаються при розробці стратегічного фінансового плану, процес формулювання бюджету, власне кажучи, є переробкою цих прогнозів;
- основа для контролю - по мірі реалізації закладених у бюджеті планів реєструються фактичні результати діяльності філій банку. Порівнюючи фактичні показники з запланованими, можна здійснювати так званий бюджетний контроль;
- засіб координації - бюджет представляє собою виражений у вартісних показниках план діяльності філій банку;
- основа для постановки задачі - розробляючи бюджет на наступний період, необхідно приймати рішення завчасно, до початку діяльності в цей період.

Отже, бюджети філій розробляються з метою прогнозування фінансових результатів, встановлення цільових показників фінансової ефективності і рентабельності, лімітів найбільш важливих (критичних) витрат. Саме цим бюджетування і є цінним для прийняття рішень щодо фінансового управління філіями банку. Бюджети надають керівникам банку

можливість провести порівняльний аналіз фінансової ефективності роботи різних територіально відокремлених структурних підрозділів, визначити найбільш привабливі для подальшого розвитку сфери фінансової діяльності філій, напрямки структурної перебудови діяльності (згортання одних та розвиток інших регіональних мереж, тощо).

Таким чином, можна відзначити, що роль бюджетування полягає в тому, щоб представити всю фінансову інформацію, показати рух коштів, фінансових ресурсів, рахунків і активів філій банку в максимально універсальній та порівнянній формі, представити відповідні показники фінансової діяльності філій банку в оптимальному для прийняття ефективних управлінських рішень вигляді.

Також бюджети виконують контролюючу функцію за фінансовим станом філій банку, надаючи керівникам банку всю необхідну інформацію, що дозволяє визначити правильність рішень, прийнятих керівниками структурних одиниць, розробляти заходи щодо оперативного і стратегічного коригування їх діяльності.

На основі проведених досліджень ми пропонуємо використовувати бюджетне планування в якості основної системи фінансового планування діяльності філій банку, оскільки завдяки реалізації закладених в нього функцій забезпечується ефективне управління ресурсами філії в середньостроковій та короткостроковій перспективах та контроль за фінансовою діяльністю філій.

Нерозривний зв'язок всіх ланок фінансового управління філіями та банку в цілому забезпечує фінансове регулювання. Незважаючи на те, що історія терміну регулювання є давньою, його активне використання розпочинається наприкінці XIX століття, що було зумовлено бурхливим розвитком природничих наук. Тогочасна наукова думка вважала суспільство біологічним організмом, що підкоряється законам природи, а це, в свою чергу, стало підставою використання біологічних термінів в сфері відносин

між людьми. Ця доля спіткала й поняття регулювання, хоча майже одразу виникла проблема тлумачення його в економічному контексті. Досі у економічних словниках складно знайти термін регулювання, оскільки воно обов'язково супроводжується прикметником: державне, грошово-кредитне, економічне, банківське, фінансове тощо. Складається враження, що економісти, визнаючи цей термін, не можуть визначитися з розумінням суті регулювання, розкриваючи її тільки частково в словах-супутниках. Не визначившись з самим поняттям, головна увага вчених зосереджувалась на методах та інструментах регулювання економічних процесів.

У словниках можна знайти наступні тлумачення слова регулювання:

“Регулювати: зрівнювати (хід, прямування), розміряти, встановлювати в порядку.... улаштований, зроблений правильно [139, с. 89]”.

“Регулювання (від лат. *regulo* - улаштовую, упорядковую; *regula* - норма, правило): 1) регулювання... механізму: регулювання, налагодження...; 2) упорядковувати [140, с. 467]”.

“Регулювати: 1) впорядковувати що-небудь, керувати чимось, підкоряючи його відповідним правилам, певній системі; 2) домагатись нормальної роботи машини, установки, механізму і т. ін., забезпечуючи злагоджену взаємодію складових частин, деталей; 3) зменшувати або збільшувати швидкість, величину і т. ін., досягати потрібної сили, належного ступеня вияву чого-небудь [141, с. 480 - 481]”.

Таким чином, регулювання спрямоване, перш за все, на окреслення меж, за які не можна або не бажано виходити.

Отже, регулювання - це об'єктивний процес, основою якого є окреслення меж, що здійснюється за допомогою різноманітних методів та відповідних їм інструментів для досягнення певної мети, що передбачає вплив на об'єкт управління для усунення відхилень від заданих параметрів (графіків, планів, установлених норм і нормативів).

Надалі ми розглядатимемо регулювання як діяльність груп людей, що ставлять собі за мету свідомо впливати на всі важливі економічні процеси [142, с. 110]. Такий підхід дозволяє зробити висновок, що, оскільки регулювання - це діяльність людей, то йому притаманні наступні ознаки [143, с. 32 - 33]:

- мета регулювання;
- умови регулювання (аналіз ситуації і теоретично обґрунтоване уявлення про очікуваний ефект);
- засоби регулювання (методи та інструменти досягнення мети, сукупність яких являє собою механізм регулювання).

Таким чином, можна відзначити, що регулювання - це суб'єктно-об'єктні відносини, де суб'єктами регулювання виступають фінансовий апарат управління філіями; об'єктом регулювання є їх фінансова діяльність.

Основними функціями фінансового регулювання є оперативне управління прибутковістю філії банку; оперативне управління фінансовими ризиками філій банку; оперативне управління грошовими коштами з метою підтримання необхідної ліквідності філії банку.

В складі функціональних підсистем фінансового механізму управління філіями важлива роль, що полягає в підвищенні ефективності управління доходами та витратами, ліквідністю та бюджетним процесом, відводиться системам та методам фінансового контролю. Рівень організації фінансового контролю безпосередньо впливає на стійкість банку, сприяє удосконаленню системи фінансового управління ним, забезпечує підпорядкування філій банку фінансовій політиці, що проводиться його керівництвом.

Потрібно зауважити, що, незважаючи на зростання уваги до проблеми побудови ефективної системи внутрішнього контролю діяльності банків, складовою частиною якого є фінансовий контроль, дане питання залишається мало дослідженим. Основною теоретичною базою для

досліджень та розробок в російській та вітчизняній літературі є перекладні праці економістів Д.Хана [92], Е. Майєра [144], Д. Ірвіна [145], Х. Фольмута [146], Р.Манна [147] та інших. В Росії та Україні дані питання в наукових колах досліджують з початку 90-х років, найбільш значущими розробками з цієї теми, на нашу думку, є роботи російських вчених Ж. Закарая [148, 149], Н. Соколінської [150], Е. Уткіна, І. Миринюка [151], Г. Чая [152, 153], К. Садвакасова [154], А. Шульгіна [155, 156, 157] та О. Харькової [158].

У вітчизняній літературі питання даної проблематики активно не досліджуються, окремі аспекти фінансового контролю розглянуті в працях М. Богомазова [159, 160], Г. Мумінової - Савінової [161, 162], О. Кириченка, І. Гіленка, А. Ятченка [104]. При всій значущості розробок зазначених авторів та існуючому рівні опрацювання проблем поки що відсутні розробки, які б розкривали питання фінансового контролю діяльності філій банку.

Узагальнюючи доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, потрібно визначити, що фінансовий контроль - це та складова функціональної підсистеми фінансового механізму управління, без якої не можуть бути реалізовані в повній мірі всі інші функції фінансового управління: фінансове планування, регулювання та аналіз.

Фінансовий контроль покликаний забезпечити правильну оцінку реальної ситуації та тим самим створювати передумови для внесення коректив в заплановані показники розвитку як окремих підрозділів, так і всього банку в цілому. Тому фінансовий контроль є одним з головних інструментів розробки фінансової політики та прийняття рішень, що забезпечує нормальне функціонування банку та досягнення поставлених цілей як в довгостроковій перспективі, так і питаннях оперативного фінансового управління.

Фінансовий контроль в банку представляє собою контроль за виконанням фінансової політики банку; якістю управління його фінансовими потоками; формуванням, розподілом та використанням ресурсів всіма

підрозділами банку; дотриманням установлених лімітів; ефективним управлінням ліквідністю, банківськими ризиками; проведенням комплексного аналізу діяльності банку та його підрозділів; формуванням та коригуванням бюджетів; створенням та використанням резервів; дотриманням фінансових нормативів.

Необхідність контролю обумовлена тим, що сформовані та затверджені фінансові плани банку та його філій відображають показники, яких необхідно досягти. Однак у процесі діяльності можуть виникати відхилення, тобто розбіжності між запланованими і фактичними показниками. Для своєчасного виявлення відхилень і відповідного реагування періодично здійснюється контроль за виконанням фінансових планів та бюджетів.

Таким чином, фінансовий контроль - система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності банку та його філій, своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.

Призначенням фінансового контролю є оперативне порівняння основних планових (нормативних) і фактичних показників з метою виявлення відхилень та визначення взаємозв'язку та взаємозалежності цих відхилень з метою впливу на ключові фактори нормалізації діяльності банку. Виходячи з цього, основними функціями фінансового контролю філій банку є:

- спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів;
- визначення ступеню відхилення фактичних результатів фінансової діяльності філій від запланованих;

- діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані філії банку та істотного зниження темпів його фінансового розвитку;

- розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності філій банку відповідно до передбачених цілей і показників;

- коригування при необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку філій банку в зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов роботи банку.

Як видно з цих функцій, фінансовий контроль не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за фінансовою діяльністю філій та фінансовими операціями, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем у банку.

Побудова системи фінансового контролю філії повинна базуватися на певних принципах, до основних з яких можна віднести:

- спрямованість системи фінансового контролю на реалізацію розробленої фінансової стратегії філії. Для того, щоб бути ефективним, фінансовий контроль повинен мати стратегічний характер, тобто характеризувати основні пріоритети фінансового розвитку філії. Це означає цілеспрямоване обмеження тих показників, що підлягають контролю. Повний контроль над всіма поточними операціями філії є недоцільним.

- багатфункціональність фінансового контролю. Фінансовий контроль повинен забезпечувати контроль пріоритетних показників розвитку філії, передбачаючи можливість порівняння контрольних показників з середніми за всіма філіями банку, забезпечувати взаємозв'язок контрольних

фінансових показників з іншими важливими показниками діяльності філій та банку в цілому.

- орієнтованість фінансового контролю на кількісні стандарти.

Ефективність контролюючих дій значно зростає, якщо стандарти, що

- підлягають контролю, виражені кількісними показниками. Це не означає, що фінансовий контроль не повинен охоплювати якісні аспекти - мова йде про те, що всі ці якісні аспекти повинні бути виражені в системі кількісних стандартів, що дозволить уникнути різного їх тлумачення.

- відповідність методів фінансового контролю специфіці методів фінансового аналізу та фінансового планування. В процесі організації внутрішнього фінансового контролю необхідно орієнтуватися на системи та методи фінансового планування (при підготовці стандартів контролю) та аналізу (при підготовці системи показників, що характеризують фактично досягнуті результати та виявленні причин виявлених відхилень від стандартів).

- своєчасність операцій контролю. Ця своєчасність полягає не у високій швидкості чи частоті здійснення контрольних функцій, а в адекватності періодів контрольних дій періоду здійснення окремих операцій, які в найбільшій мірі впливають на формування результатів діяльності філій. Головна умова своєчасності фінансового контролю полягає в наступному: він повинен мати характер “раннього попередження кризового розвитку”, тобто надавати можливість усунути поточні відхилення раніше, ніж вони набудуть серйозного характеру.

- простота побудови контролю. Найпростіші форми та методи внутрішнього фінансового контролю, що побудовані у відповідності до його цілей, потребують менших зусиль та, як правило, більш економічні. Надмірна складність побудови фінансового контролю може бути не зрозуміла, не підтримана його операторами, а також потребуватиме суттєвого збільшення потоку інформації для його здійснення.

□ економічність контролю. Витрати на здійснення фінансового контролю повинні бути мінімальними з позицій їх адекватності ефекту цього контролю. Це означає, що обсяг витрат з організації контролю не повинен перевищувати розміру того ефекту (зниження витрат, зростання доходів, зниження ризиків), що досягається в процесі його здійснення.

У відповідності до концепції побудови ієрархічної системи фінансового управління фінансовий контроль доцільно поділяти на наступні основні види:

- стратегічний фінансовий контроль;
- тактичний фінансовий контроль;
- оперативний (бюджетний контроль).

Кожному з перерахованих видів контролю повинна відповідати певна його сфера та періодичність здійснення його функцій. В табл. 2.3 наведені основні характеристики окремих видів фінансового контролю діяльності філій банку.

Таблиця 2.3

Системи фінансового контролю діяльності філій банку

Вид фінансового контролю	Основна сфера контролю	Основний контрольний період
Стратегічний фінансовий контроль	Контроль реалізації фінансової стратегії філії та її цільових показників	Рік, квартал
Тактичний фінансовий контроль	Контроль тактичних фінансових планів	Квартал, місяць
Оперативний контроль	Контроль бюджетів	Місяць, декада

Оскільки нами запропоновано бюджетування в якості найбільш ефективного інструменту фінансового планування діяльності філій банку, то головною функцією фінансового контролю філій банку повинен бути контроль за виконанням бюджетів філій (бюджетний контроль) - процес

зіставлення фактичних результатів із визначеними в бюджеті, аналіз відхилень та внесення необхідних коректив.

Головним завданням бюджетного контролю є концентрація уваги на істотних відхиленнях у фінансовій діяльності філій, що вимагають подальшого детального аналізу (рис. 2.5).

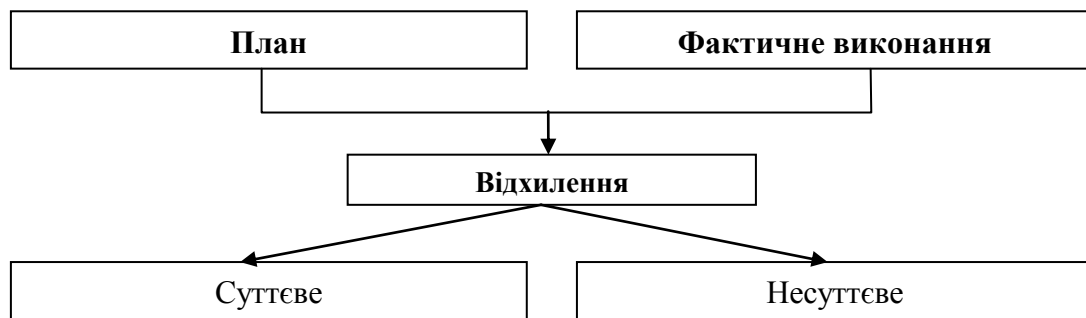


Рис. 2.5. Сутність управління за відхиленнями

Перед тим, як проводити аналіз виявлених відхилень, необхідно з'ясувати, чи є дане відхилення випадковим або регулярним. У випадку, якщо відхилення носить разовий характер і не грає значної ролі в досягненні цільових планових бюджетних показників, виконувати аналіз, оцінку і коригування цього відхилення нераціонально.

Оцінка відхилень фактичних показників від встановлених бюджетами філій, як правило, проводиться наступними способами: за допустимими межами; за впливом на прибуток.

При аналізі відхилень за допустимими межами всі відхилення підрозділяються на наступні групи:

1. позитивні відхилення (фактичний дохід перевищує запланований, фактичні витрати менше бюджетних);
2. негативні відхилення (фактичний дохід менше запланованого, фактичні витрати більше бюджетних);
 - негативне допустиме відхилення;
 - негативне критичне відхилення.

Для проведення такої градації встановлюється критерій критичних відхилень, який може бути диференційованим за контрольними періодами. Аналіз відхилень здійснюється, якщо відхилення певного параметра бюджету виходить за встановлені допустимі границі. Наприклад, якщо встановлено допустиму межу відхилень за досліджуваною статтею бюджету за кожен місяць на рівні 5%, то аналізуються та коригуються значення статті за ті місяці, де відхилення перевищило встановлену величину.

Потрібно відзначити, що величина процентного відхилення окремого бюджетного параметра свідчить про якість планування та бюджетну дисципліну, але практично нічого не говорить про ступінь впливу на прибуток. Наприклад, 25%-е відхилення за статтею "канцелярські товари" бюджету доходів і витрат зовні дуже значуще, однак 5%-е зниження обсягу наданих кредитів впливає на прибуток набагато більше. Тому більш доцільною при аналізі відхилень є їх оцінка за впливом на прибуток, що передбачає ранжування параметрів, що впливають на прибуток, як у позитивному, так і негативному напрямках, та розробку коригуючих заходів, в першу чергу, для тих відхилень, вплив на прибуток яких є найбільш значним.

Важливе значення при проведенні бюджетного контролю та управлінні за відхиленнями має вивчення причин, що викликали появу відхилень від бюджетів.

В залежності від причин виникнення відхилення діляться на дві групи:

- відхилення, що виникли в результаті планування та пов'язані з помилками в процесі складання прогнозів. Вони можуть бути викликані недостатністю інформації; недостовірним прогнозом розвитку; невідповідними методами планування.

- відхилення, що пов'язані з реалізацією планів як результат діяльності філії банку.

В практиці аналізу причин відхилень розрізняють аналіз, орієнтований на минуле, і аналіз, орієнтований на майбутнє (на перспективу). При цьому аналіз відхилень з орієнтацією на перспективу можливий в тому випадку, коли в банку здійснюється регулярний прогноз розвитку контрольних параметрів. Порівнюючи планові і прогнозні величини, можна оцінити ймовірні відхилення в перспективі, а також виявити причини можливих відхилень. Прогнозоване відхилення є попередженням про те, що запланована мета може бути не досягнута і що повинні бути розроблені заходи щодо їх усунення.

У випадку наявності значних відхилень, в залежності від їх причин, можливі два альтернативні рішення:

1. Коригування або перегляд фінансових планів філії, якщо результати контролю говорять про те, що подальше їх виконання в такому вигляді є недоцільним.

2. Внесення відповідних коректив у дії для досягнення запланованих цілей.

За результатами аналізу здійснюється коригування фінансових планів і бюджетів, якщо їх подальше виконання в такому вигляді є недоцільним, або перегляд дій, спрямованих на досягнення визначених цілей. Схема здійснення бюджетного контролю діяльності філій в узагальненому вигляді представлена на рис. 2.6.

Очевидними перевагами бюджетного контролю є забезпечення зворотного зв'язку між двома фундаментальними елементами фінансового управління філіями – аналізом і плануванням, а також простота реалізації та мінімальні витрати часу на його проведення.

Таким чином, фінансовий контроль є важливою складовою фінансового механізму управління філіями.

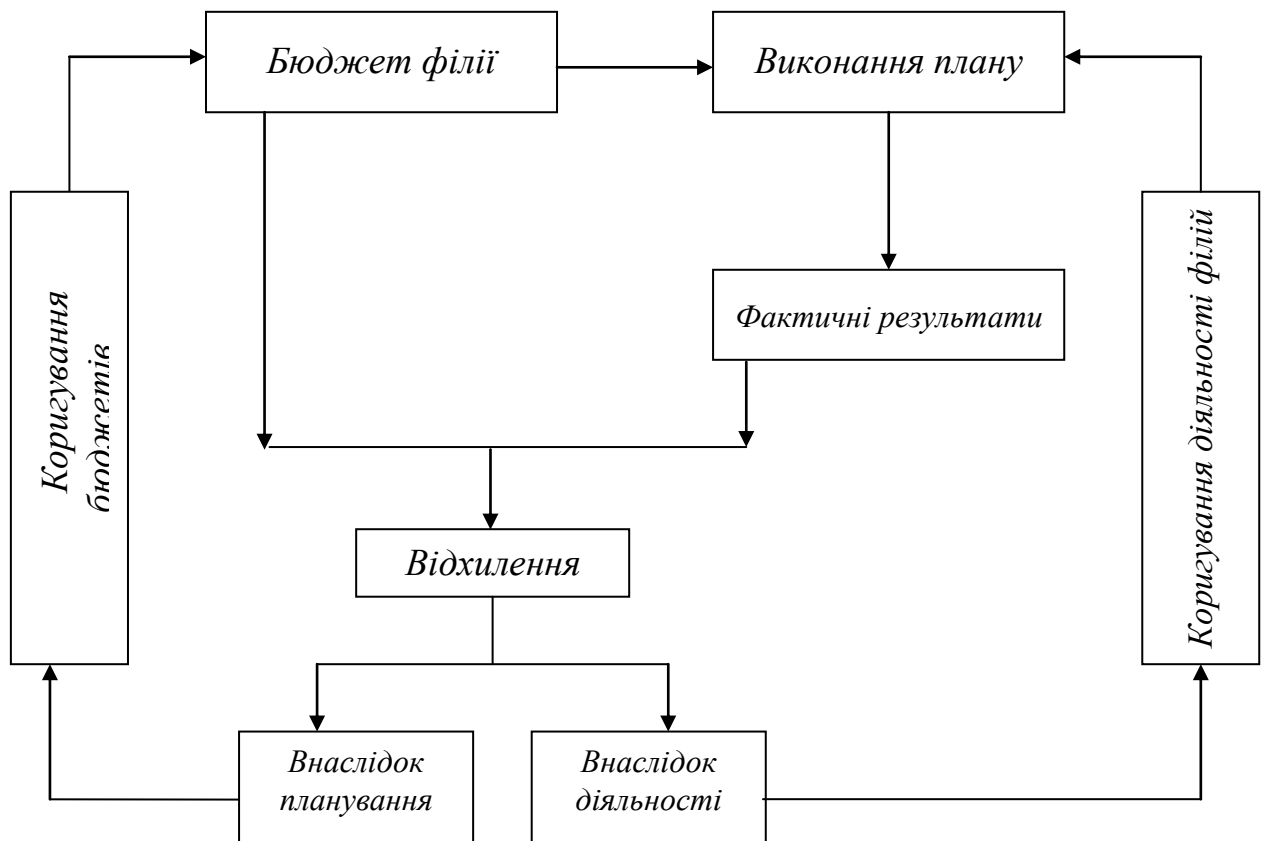


Рис. 2.6. Система контролю виконання бюджетів філій

Він забезпечує зворотній зв'язок, звертаючи увагу менеджерів на значні відхилення від запланованих показників, що дає можливість приймати оперативні управлінські рішення, направлені на виконання поставлених завдань. Застосування контролю за відхиленнями для філій банків дозволяє суттєво підвищити ефективність всього процесу управління ними.

В ході формування ефективного фінансового механізму управління філіями банку важливого значення набувають методики аналізу їх фінансово-господарської діяльності. Провідне місце повинні займати питання поглибленого аналізу таких напрямків, як резерви зростання показників фінансової діяльності, доходи та витрати філій, раціональність грошових потоків, фінансовий стан та інші [163].

Аналізуючи роботу українських банків, можна зробити висновок, що в багатьох з них існуюча на даний час мережа філій не виправдовує своє функціонування і з фактору надбання перетворилась в додатковий тягар.

Особливо гостро ця проблема стоїть для банків, що створилися на базі державних і мають надмірно розгалужену мережу філій, сформовану за адміністративно-територіальним принципом. Але потреба в раціоналізації може виникнути і в банках так званої “другої хвилі”, наприклад, у випадку дуже швидкого розширення власної мережі, придбання мережі іншого банку чи злиття з іншим банком.

Головним завданням аналізу в такому випадку є виявлення нежиттєздатних філій та розробка рекомендацій з покращення роботи тих з них, що в даний час працюють достатньо ефективно.

Подібна робота вимагає розробки методів ефективного аналізу діяльності, які б спрацьовували як на рівні філій, так і на рівні банку в цілому. Обрані показники повинні бути достатньо простими, щоб їх могли зрозуміти будь-які працівники банку, легкими при розрахунках, а також повинні чітко визначати, проведення яких заходів може покращити роботу філії. Крім цього, показники, що використовуватимуться при проведенні оцінки ефективності філій банку, повинні надавати можливість постійно порівнювати між собою роботу кожної філії.

В той же час, потрібно відзначити, що питанню розробки моделей фінансового аналізу діяльності банку на рівні його філій в сучасній науковій літературі приділяється недостатньо уваги.

Насамперед, потрібно відзначити, що саме поняття «фінансовий аналіз» має досить широке тлумачення, причому як у вітчизняній, так і в закордонній економічній теорії немає єдиної думки про його суть. У вітчизняній науці розробку його проблем здійснюють в основному вчені двох економічних наук: економічного аналізу [[164, 165, 166, 167, 168] і банківського менеджменту [169, 170, 171].

В сучасному банку фінансовий аналіз представляє собою не просто функціональний елемент фінансового механізму, а його основу, оскільки фінансова діяльність, як відомо, є переважною в банку. Управління нею

немислимо без аналізу. Зміст, місце і роль фінансового аналізу в банківському бізнесі багато в чому залежать від специфіки діяльності кредитних установ, пов'язаної з виробництвом послуг фінансового характеру, посередництвом між економічними агентами; високим ступенем залежності від клієнтської бази; можливістю відстрочки неплатоспроможності за своїми зобов'язаннями шляхом підвищення обсягів запозичення.

Важливою особливістю фінансового аналізу філій банків є те, що їх діяльність нерозривно пов'язана з процесами і явищами, що відбуваються в тому середовищі, де вони функціонують. Тому проведенню фінансового аналізу філій банку повинен передувати аналіз навколишнього його фінансово-політичного, ділового й економічного середовища. Аналізу повинні підлягати існуюча сегментація ринку; ефективність банківського бізнесу в цілому; характеристика ніші банку на ринку фінансових послуг; можливості пошуку клієнтів; конкурентне середовище банку; демографічні аспекти ринкового середовища; досвід адаптації інших банків до ринку і його змін.

Ефективність більшості управлінських рішень може бути оцінена за допомогою фінансових показників, тому фінансовий аналіз є етапом, операцією та однією з основних умов забезпечення якості й ефективності прийнятих управлінських рішень. Фінансовий аналіз філій банку повинен вивчати і оцінювати не тільки ефективність діяльності філії, але й економічну ефективність управління ними. У банках, де фінансове управління є переважним, а інші його види не займають значної питомої ваги в управлінні в цілому, така оцінка може здійснюватися, з одного боку, на основі системного аналізу фінансових результатів і фінансового стану філій банку, а з іншого боку, ефективність системи управління може оцінюватися за допомогою кількісних методів фінансового аналізу, таких як визначення норми прибутковості активів.

Отже, фінансовий аналіз діяльності філій банку як складова підсистеми функціонального забезпечення фінансового механізму передуює прийняттю рішень з фінансових питань, будучи етапом, операцією й умовою їхнього прийняття (інформаційно – аналітичним забезпеченням), а потім узагальнює та оцінює результати рішень на основі підсумкової інформації.

У відповідності до концепції побудови ієрархічної системи управління філіями фінансовий аналіз доцільно поділяти на наступні основні види: стратегічний фінансовий аналіз, тактичний фінансовий аналіз та оперативний фінансовий аналіз. Кожному з перерахованих видів аналізу повинна відповідати певна його сфера та періодичність здійснення його функцій.

В табл. 2.4 наведені основні характеристики окремих видів фінансового аналізу діяльності філій банку.

Таблиця 2.4

Системи фінансового аналізу діяльності філій банку

Вид фінансового аналізу	Основні моделі аналізу	Період аналізу
Стратегічний фінансовий аналіз	Предикативні моделі - моделі попереджувального, прогностичного характеру для прогнозування майбутнього фінансового стану банку та його філій. Побудова прогностичних фінансових планів і моделі динамічного аналізу.	Рік, квартал
Тактичний фінансовий аналіз	Дескриптивні моделі: побудова системи звітних балансів; розгляд фінансовій звітності в різних аналітичних розрізах; вертикальний і горизонтальний аналіз звітності; система аналітичних коефіцієнтів; аналітичні записки до звітності.	Квартал, місяць
Оперативний аналіз	Нормативні моделі, що дозволяють порівняти фактичні результати діяльності філій банку з нормативними, розрахованими на основі нормативу та/або плановими та здійснити аналіз відхилень фактичних даних від цих нормативів/планів.	Місяць, декада, день

Об'єктами фінансового аналізу філій банку, насамперед, можуть бути показники фінансових результатів, результативності і фінансового стану;

показники ефективності системи фінансового управління; ефективності банківських послуг, операцій, операцій технологій, систем і т.д.

Як вже відзначалося, однією з основних цілей філій банку є одержання прийнятних для неї фінансових результатів при дотриманні певних обмежень. В свою чергу, фінансовий стан філії – узагальнююча, комплексна характеристика – відбиває рівень дотримання філією банку у своїй діяльності обмежень, встановлених для неї головним банком (рівня ризиковості активних операцій, мінімального рівня ліквідності, вартості придбання пасивів, загального ризику і т.д.).

Метою фінансового механізму управління філіями банку у цьому зв'язку є забезпечення умов для одержання ними бажаних результатів при підтримці одночасно необхідного рівня фінансового стану. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити ступінь досягнення цілей управління філіями, його ефективність; при цьому фінансовий стан філій банку більше характеризує ефективність його фінансового управління, ніж управління в цілому.

Таким чином, фінансовий стан філії банку представляє собою узагальнюючу, комплексну характеристику його діяльності. Параметри цього стану не є постійною величиною, а безупинно змінюються. Фінансовий стан філії банку визначається загальним рівнем ефективності управління її активами і пасивами (як балансовими, так і позабалансовими); координованістю управління і відбивається в основних показниках, що характеризують цей стан.

В результаті дослідження систем та методів аналізу діяльності філії, нами було з'ясовано, що найбільш широко використовуються системи аналізу, засновані на розрахунку балансових та фінансових показників діяльності даних регіональних структур. Їх спільною рисою є використання статистичних методів дослідження. Однак, якщо при проведенні фінансового контролю вивченню підлягали відносні показники виконання плану або

прогнозу, то тепер, як правило, досліджуються показники динаміки та структури на підставі даних балансу та звіту про прибутки та збитки.

Основні балансові показники, які можуть використовуватися при проведенні аналізу банківських філій, наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Балансові показники діяльності банківських філій

Показники	Економічний зміст
Зростання (зменшення) сумарних активів за звітний період	Визначає спроможність залучати кошти клієнтів і розміщувати їх у різні види активів
Питома вага кредитного портфелю в структурі активів	Визначає основний напрям діяльності філії та рівень залежності від нього
Приріст (скорочення) кредитного портфелю	Відображає активність філії на кредитному ринку
Питома вага заборгованості перед підприємствами в структурі зобов'язань	Характеризує здатність установи банку залучати активи до запитання
Питома вага коштів населення в структурі зобов'язань	Визначає ступінь довіри до банку з боку вкладників
Збільшення (зменшення) вкладів населення за звітний період	Характеризує активність на ринку строкових вкладів
Співвідношення кредитів і загального обсягу залучення ресурсів	Характеризує рівень використання клієнтських ресурсів та активність кредитної політики філії
Частка коштів до запитання в загальному обсязі залучених коштів	Показує частку найбільш дешевих по операційній вартості ресурсів. Цей показник є особливо важливим для банку з філіями, адже при широкій регіональній мережі масштаб коливань залишків по рахунках зменшується і взаємно згладжується, набуваючи більш прогнозованого характеру

Розрахунок зазначених величин дозволяє оцінити позитивні та негативні зміни в діяльності філій за певний проміжок часу; виявити тенденції та проблеми, з якими вони можуть зіткнутися в майбутньому та своєчасно прийняти відповідні заходи; проаналізувати значущість та

ефективність та збалансованість окремих операцій територіальних підрозділів банку.

Крім балансових, більшість аналітичних систем [172] передбачає також обчислення результативних показників, які показують ефективність функціонування філій на регіональному ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результативні показники діяльності філії банку

Показники	Економічний зміст
Абсолютний розмір поточного прибутку	Характеризує ефективність управління активами та пасивами
Прибутковість активів	Показує масштабність прибутку з точки зору активів
Чиста процентна маржа	Показує масштабність процентного прибутку відносно розміру активів
Чистий спред	Характеризує ефективність використання залучених коштів
Прибуток на одного працівника	Показує рентабельність праці робітників філії, служить основою для визначення системи оплати праці
Доходність кредитних операцій	Визначається як співвідношення доходів за кредитами юридичним і фізичним особам до загальної суми наданих філією кредитів, що відображає ефективність розміщення кредитних ресурсів філією.
Співвідношення доходів за неторговими операціями і кредитуванню	Виявляє структуру доходної частини в цілому.
Частка операційних витрат в сукупних витратах	Показує вартість ресурсів для установи банку.
Частка небанківських операційних витрат в загальних витратах	Дозволяє виявити раціональність структури витрат банку та витратність філіального бізнесу для головної контори
Чиста непроцентна маржа	Показує рівень диверсифікації джерел отримання прибутку та розвиненість комісійних та інших послуг.

Перевагою даного методу аналізу є простота та швидкість оцінки діяльності банківських територіальних підрозділів, яка досягається концентрацією уваги на найбільш важливих моментах роботи філій. Крім того, він дозволяє проводити порівняльний аналіз регіональних одиниць в системі одного банку та будувати їх рейтинг успішності, що в подальшому використовується при регулюванні рівня оплати праці персоналу філій.

До недоліків такого підходу можна віднести неточність та необ'єктивність оцінки через відсутність врахування руху грошових потоків всередині банку та неможливість оцінки фактичного внеску філій і головної контори в розвиток діяльності (фактор ініціювання операцій).

Як бачимо, кожна з існуючих на даний момент методик аналізу філій має певні переваги і недоліки, що визначається переліком показників, які формують дані системи оцінки діяльності операційних одиниць банку. Отже, неможливо назвати той чи інший підхід однозначно оптимальним, тому вибір інструментарію аналізу повинен базуватися на меті, цілях та задачах, які банк переслідує в процесі управління своєю філіальною мережею. Однак для забезпечення всебічної та ґрунтовної оцінки діяльності банківських філій доцільно використовувати всі методи. Крім того, варто розширити базу аналізу за рахунок показників, що впливають із специфіки філії як точки продажу банківських продуктів, а також запровадити високоефективні системи індикаторів для вирішення нагальних банківських задач.

Нами були розглянуті підходи науковців до визначення фінансових методів управління та визначені особливості їх застосування на рівні філії банку. Ми з'ясували, що до складу функціональних підсистем входять фінансове планування, фінансове регулювання, фінансовий аналіз, та фінансовий контроль, що, постійно взаємодіючи, сприяють досягненню цілей та завдань, поставлених перед мережею філій банку.

2.3. Організація фінансових відносин в банку з філіями на основі внутрішнього госпрозрахунку

В умовах існуючої тенденції до збільшення масштабів діяльності банки з розгалуженою мережею філій мають, на нашу думку, значні конкурентні переваги перед безфілійними банками. Наявність мережі філій дає банкам додатковий інструмент для територіальної експансії в нові регіони, залучення нових клієнтів, удосконалення продуктового ряду та надання нових видів послуг.

В умовах зниження процентної маржі та падіння прибутковості мережа філій банку може сприяти зростанню прибутковості діяльності банку за рахунок економії від масштабу операцій, збільшення асортименту та здійснення спільних проектів. Але всі перелічені переваги банку з філіями реалізуються лише за умови наявності ефективного механізму організації внутрішніх фінансових відносин.

Для банків з розгалуженою мережею філій, які, як правило, характеризуються складною організаційною структурою та ієрархією управління, диверсифікованим бізнесом, зазначена проблема особливо актуальна. На нашу думку, ключовим елементом фінансового механізму управління філіями банку повинен стати реалізований в банку механізм внутрішнього госпрозрахунку. Зазначений механізм забезпечить оптимальний розподіл ресурсів між філіями банку, сприятиме управлінню ризиками, а також стане інструментом аналізу результатів діяльності банку в цілому та його філій, зокрема.

При вивченні даного питання, в переважній більшості, вітчизняні фахівці [173, 174, 175] досліджують впровадження госпрозрахунку на рівні підприємств, в банках ця проблема залишається мало дослідженою, відсутні комплексні розробки, які б повністю розкрили теоретичні питання та надали

практичні рекомендації щодо використання госпрозрахунку в банках з розгалуженою мережею філій. Дослідженню проблем внутрішнього госпрозрахунку в банках присвячені праці російських науковців А.Ашкинадзе та О. Княжеченко [176, 177, 178] та Нованішиної Т.С. [179], у вітчизняній науковій літературі дана проблема майже не розглядається. Тому проаналізуємо існуючі підходи та розробимо та запропонуємо механізм використання внутрішнього госпрозрахунку в системі фінансового механізму управління філіями банку.

Госпрозрахунок – багатоаспектне поняття. Це, по-перше, регламентований центральним керівництвом банку спосіб внутрішнього підприємництва структурних підрозділів та філій банку, заснований на відносній оперативно-фінансовій їх самостійності; по-друге, форма контролю центральним офісом банку планових, насамперед, фінансових показників діяльності філій за допомогою співставлення фактичного фінансового результату з плановими цільовими завданнями; по-третє, спосіб посилення відповідальності та матеріальної зацікавленості керівників та членів колективу філій банку в підвищенні рентабельності їх діяльності.

Внутрішній госпрозрахунок філії, будучи невід’ємною частиною господарського розрахунку банку в цілому, повинен представляти собою його подальший розвиток та конкретизацію на основі доведення госпрозрахункових принципів управління до структурних ланок банку – його філій. Як і госпрозрахунок банку в цілому, він покликаний на основі розвитку та підвищення відповідальності структурних підрозділів забезпечити чітке виконання планових завдань, раціональне використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, підвищення якості роботи і на цій основі сприяти зростанню ефективності роботи банку та досягненню його стратегічних цілей.

Однак внутрішній госпрозрахунок повинен будуватися на інших планових, організаційних та правових засадах, ніж госпрозрахунок банку.

Зазначена відмінність обумовлена тим, що внутрішній госпрозрахунок покликаний регулювати та організовувати відносини між структурними підрозділами банку, що виникають в процесі їх діяльності, тоді як госпрозрахунок банку регулює та організує відносини самих банків в процесі їх діяльності на фінансовому ринку.

Принципи, на яких базується впровадження госпрозрахунку, повинні бути єдині для всіх філій банку, разом з тим місце кожної філії в ієрархічній структурі управління, притаманні їй організаційно-технічні та економічні особливості призводять до певних відмінностей в організації господарського розрахунку: вибір планових, розрахункових та оціночних показників, основних та додаткових умов преміювання, порядок нормування трудових та матеріальних витрат; організація обліку результатів діяльності; регулювання внутрішніх взаємовідносин між філіями та ін. Все це призводить до необхідності обліку та врахування цих особливостей в межах єдиної системи внутрішнього господарського розрахунку банку.

Використання принципів господарського розрахунку в управлінні передбачає створення в банку певної системи організації діяльності та управління – механізму внутрішнього господарського розрахунку.

Основними елементами механізму внутрішнього господарського розрахунку повинні бути:

- оперативно-виробнича та майнова самостійність філій, розмежування та визначення функцій, прав та обов'язків госпрозрахункового підрозділу, його керівників та працівників, економічне забезпечення самостійності підрозділу шляхом виділення в його розпорядження ресурсів, необхідних для виконання планових завдань;
- технічно обґрунтоване нормування використання трудових та матеріальних ресурсів;
- планування, що чітко та своєчасно визначає завдання, місце та роль кожної філії в виконання тактичних та стратегічних планів банку;

- облік та звітність, що точно, достовірно та своєчасно характеризує стан справ, фактичний внесок кожної філії в загальнобанківські результати діяльності;

- регулювання відносин між госпрозрахунковими підрозділами, забезпечення строгого порядку дотримання матеріальної відповідальності за недоліки в роботі, віднесення втрат на результати роботи того госпрозрахункового підрозділу, яке винне в них;

- аналіз діяльності та контроль за результатами роботи кожного госпрозрахункового підрозділу, швидке підведення підсумків та оцінка діяльності філій; доведення результатів до всіх працівників банку;

- матеріальне заохочення за результатами роботи, відповідальність за недоліки.

Ефективність функціонування внутрішнього господарського розрахунку залежить від комплексної реалізації наступних умов:

- розробки механізму господарського розрахунку, що забезпечує в конкретних умовах банку послідовне використання його принципів при мінімальних витратах праці управлінського персоналу;

- дотримання принципу системності його впровадження, що передбачає використання госпрозрахункових відносин в організації діяльності всіх структурних підрозділів банку, пов'язаних між собою постійними фінансовими відносинами;

- забезпечення такої організації нормування, планування, лімітування, обліку та аналізу, яка б відповідала вимогам госпрозрахункового методу управління; свідомої та активної участі в розвитку госпрозрахункових відносин в банку.

В системі госпрозрахунку філій є певні недоліки, які необхідно враховувати та розробляти заходи щодо їх усунення при створенні системи фінансового управління філіями:

- може бути знижена ефективність деяких видів діяльності, що особливо стосується загальних служб банку;
- існує небезпека порушення ефекту синергії великого банку;
- існує небезпека того, що філії не зможуть швидко реагувати на негативні зміни в зовнішньому середовищі;
- може порушитися узгодженість дій філій та центрального офісу банку;
- існує небезпека того, що короткострокові інтереси філій переважатимуть над довгостроковими.

Для того, щоб максимально ефективно використовувати сильні сторони системи госпрозрахунку філій банку, з одного боку, та ефективно протидіяти її недолікам, з іншого, при визначенні ролі філій банку в цій системі, на нашу думку, необхідно враховувати наступні принципи [180, с.92]:

- принцип кількісної визначеності цілей діяльності;
- принцип інтегральної відповідальності за результати діяльності;
- принцип “внутрішнього підприємництва”;
- принцип збереження синергії банку;
- принцип регулювання внутрішньобанківських відносин.

Принцип кількісної визначеності цілей означає, що перед кожною філією повинна бути поставлена мета, що повинна мати конкретне кількісне значення та спосіб вимірювання ступеню її досягнення; в філіях банку нами пропонується використовувати показник розрахункового прибутку, що комплексно відображає ефективність діяльності тієї чи іншої філії банку. Цей інтегральний показник для цілей фінансового управління може доповнюватися іншими показниками.

1. кількісними, які характеризують обсяг продаж банківських продуктів філіями (наприклад, залишки коштів на рахунках корпоративних

та приватних клієнтів, обсяг кредитного портфелю філії, кількість емітованих пластикових карток та ін.);

2. ціновими, що характеризують цінову (процентну та тарифну) політику філії в розрізі банківських продуктів (наприклад, максимальна, мінімальна та середня ставки за наданими в звітному періоді кредитами, ставки проценту, сплачені за залученими коштами);

3. фінансовими, що характеризують різноманітні операційні витрати в розрізі банківських продуктів (наприклад, доходи за кредитами, доходи від послуг інкасації, проценти, сплачені за користування грошовими коштами клієнтів).

Зазначені показники фіксуються як цільові в фінансовому плані на відповідний період; ступінь досягнення цільових показників виражається в проценті виконання плану по прибутку та іншим цільовим показникам в процесі моніторингу виконання плану.

Принцип інтегральної відповідальності за результати діяльності означає, що філія повинна бути відповідальна не тільки за кількісні показники прибутку, але й за прибутково-ринкову комбінацію. Хоча, безумовно, показник прибутковості узагальнено характеризує результати діяльності філії банку і є найбільш зручним для здійснення управління в системі госпрозрахунку, необхідно зазначити наявність зв'язку між конкурентною позицією, долею ринку та прибутковістю філії, в силу чого філія повинна активно приймати участь в складанні плану своєї продуктово-ринкової комбінації та виконувати його.

Принцип “внутрішнього підприємництва” означає персоніфікацію відповідальності за цільові показники діяльності філії і передбачає, що на чолі кожної філії повинна бути відповідальна особа, що має чітко визначену сферу прийняття самостійних управлінських рішень та зону відповідальності.

Впровадження внутрішнього госпрозрахунку повинно здійснюватися до певних меж, за якими втрачається ефект масштабу діяльності банку.

Використовуючи методологію І. Ансофа [181] у відношенні до банку, можна виявити декілька проявів корпоративної синергії в філіях банку.

1. синергія продажу банківських продуктів, яка означає переваги єдиної системи організації продажу банківських продуктів в сфері маркетингу та реклами; приклади такої синергії – створення єдиних для всіх філій банку стандартів корпоративного стилю, стандартів обслуговування, стандартів здійснення банківських операцій, єдиного технологічного реєстру всіх продуктів та послуг даного банку та ін.;

2. операційна синергія, що означає переваги від централізації загальних операційних функцій, наприклад, створення єдиних для всіх філій розрахункового, касового, вексельного центрів банку; результатом такої синергії є економія на неопераційних витратах;

3. синергія штабних функцій, що означає неможливість делегування ряду функцій, що виконуються центральним офісом банку, його територіальним підрозділам, наприклад, функцій міжнародних зв'язків, управління структурою балансу банку, а також експлуатації та підтримання інформаційної системи банку. На відміну від операційної синергії, що означає економічну доцільність централізації деяких операційних функцій, штабна синергія розповсюджується на ті зони відповідальності, які не можливо відокремити від центрального офісу банку.

4. синергія цілей, яка означає, що при постановці цільових показників діяльності філіям банку та при їх виконанні існує загальна, генеральна для них всіх ціль, тобто стратегічна мета всього банку, що є похідною від місії банку.

Принцип регулювання внутрішньобанківських відносин здійснюється на контрактній основі з приводу внутрішньобанківського обороту послуг та

фінансових ресурсів. В банку можна виділити декілька ліній таких контрактних відносин:

- контрактні відносини між територіальними підрозділами банку та загальними службами, наприклад, між філією та розрахунковим або касовим центром банку.

- контрактні відносини між різними територіальними підрозділами, наприклад, з питань перерозподілу фінансових ресурсів або лімітів кредитних ризиків від однієї філії іншій.

Узагальнивши дослідження науковців, що займаються зазначеною проблематикою, нами визначено дві основні моделі внутрішнього госпрозрахунку: повний госпрозрахунок та частковий госпрозрахунок.

Повний госпрозрахунок ефективний для великих банківських структур, оскільки дозволяє оцінювати філії як окремі і практично незалежні один від одного банківські бізнеси та передбачає створення максимально автономних і самодостатніх бізнес-підрозділів у філіях. Всі філії переводяться на повну самооплатність і відповідають не тільки за свої прямі доходи і витрати, але і за належну їм частину загальнобанківських витрат.

Перевагою такої системи госпрозрахунку є повна фінансова відповідальність філій за результати своєї діяльності, що підходить для великих банків, банківських холдингів. Крім того, такий спосіб організації роботи філій дозволяє зменшити обсяг інформації, яка необхідна для фінансового управління філіями з головної контори. До недоліків системи повного госпрозрахунку варто віднести перекручування внутрішнього ціноутворення і громіздкість обліку; складність формування консолідованої звітності; виникнення протиріч між цілями філій та корпоративними цілями. У керівника філії з'являється можливість створювати і використовувати ситуації, що вигідні тільки для філії і не вигідні для головного банку.

Спосіб фінансового управління мережею філій, заснований на частковому госпрозрахунку, передбачає створення ієрархічної мережі тісно

пов'язаних і контрольованих підрозділів філії і головного банку. За даною моделлю кожна філія відповідає тільки за свої прямі доходи і витрати; загальнобанківські підрозділи існують як єдині функціональні служби, а їх витрати не підлягають перерозподілу.

Система часткового госпрозрахунку дозволяє реалізувати наступні переваги: по-перше, на основі інформації, отриманої в ній, керівництво банку може проводити ефективну політику фінансового управління своїми філіями, централізовано регулювати вартість внутрішніх послуг підрозділів банку; по-друге, система часткового госпрозрахунку дозволяє загострити увагу керівників на зміні маржинального доходу за банком в цілому та за філіями. В результаті виділяються найбільш перспективні бізнес-напрямки роботи філій та централізовано оптимізується структура банківських активів і пасивів через систему внутрішнього ціноутворення.

Ще однією перевагою впровадження часткового госпрозрахунку є превалювання корпоративних цілей над цілями окремих філій. Система фінансового управління банком за таким методом госпрозрахунку орієнтується не тільки на досягнення оперативних поточних цілей одержання прибутку, але і на глобальні стратегічні цілі: виживання і конкурентноздатність банку, рентабельність продуктів, послуг, збереження робочих місць і підвищення кваліфікації співробітників банку.

Метод часткового госпрозрахунку дешевий, відносно нетрудомісткий і підходить для більшості дрібних і середніх банків. В той же час, потрібно підкреслити, що моделей госпрозрахунку існує набагато більше, ніж розглянуто нами в межах даної роботи, їх кількість визначається кількістю комбінацій елементів, що входять в ці моделі.

Типових рекомендацій відносно застосування тих чи інших моделей не існує, кінцевий вибір здійснюється з врахуванням багатьох факторів, до яких відносяться характеристики зовнішнього середовища діяльності банку, внутрішніх умов та тих цілей, що ставляться перед банком в різні періоди

його діяльності. Одним з таких факторів є розгалуженість мережі філій, що визначає, в першу чергу, ступінь пов'язаності бізнес-процесів банку (чим більша кількість філій, тим вище ступінь пов'язаності діяльності філій) та обсяги внутрішньобанківського обороту ресурсів (чим більша кількість філій, тим, як правило, більші обсяги внутрішньобанківських операцій з купівлі-продажу ресурсів), що вимагає включення до моделі госпрозрахунку якомога більшої кількості елементів.

Важливим фактором, що повинен враховуватися при побудові фінансового механізму управління філіями та при впровадженні фінансових методів управління ними є те, що філії банку відрізняються одна від одної характером операцій, що ними виконуються, ступенем участі у виконанні загальних завдань, що стоять перед банком та іншими індивідуальними особливостями, які при організації внутрішнього госпрозрахунку не дозволяють розробити єдину систему фінансового планування, аналізу та контролю. Наявність внутрішньобанківського обороту грошових коштів обумовлює необхідність структуризації банку на філії, що залучають ресурси та філії, що їх розміщують.

Отже, з погляду функціонального призначення філії запропоновано класифікувати наступним чином:

- філії, що працюють тільки на залучення ресурсів;
- філії, що працюють тільки на розміщення ресурсів;
- філії, що працюють і на розміщення, і на залучення ресурсів.

Таким чином, з врахуванням особливостей функціонування філій з позиції їх впливу на окремі аспекти формування та використання фінансових ресурсів в банку доцільно виділити три базових центри: центр залучення ресурсів, центр розміщення ресурсів та казначейський банк.

Важлива роль при реалізації даного підходу відводиться Казначейству, що реалізує функції перерозподілу ресурсів і виступає як власник, купуючи фінансові ресурси у центрів залучення та реалізуючи їх

центрам розміщення за трансфертними цінами. В процесі діяльності філії продають свої нетто-пасиви і купують нетто-активи у казначейства для фондування активних операцій за трансфертними цінами.

Казначейство регулює фінансові потоки в межах банку та визначає трансфертні ціни на фінансові ресурси, реалізуючи функцію централізованого управління ресурсами (рис. 2.7).

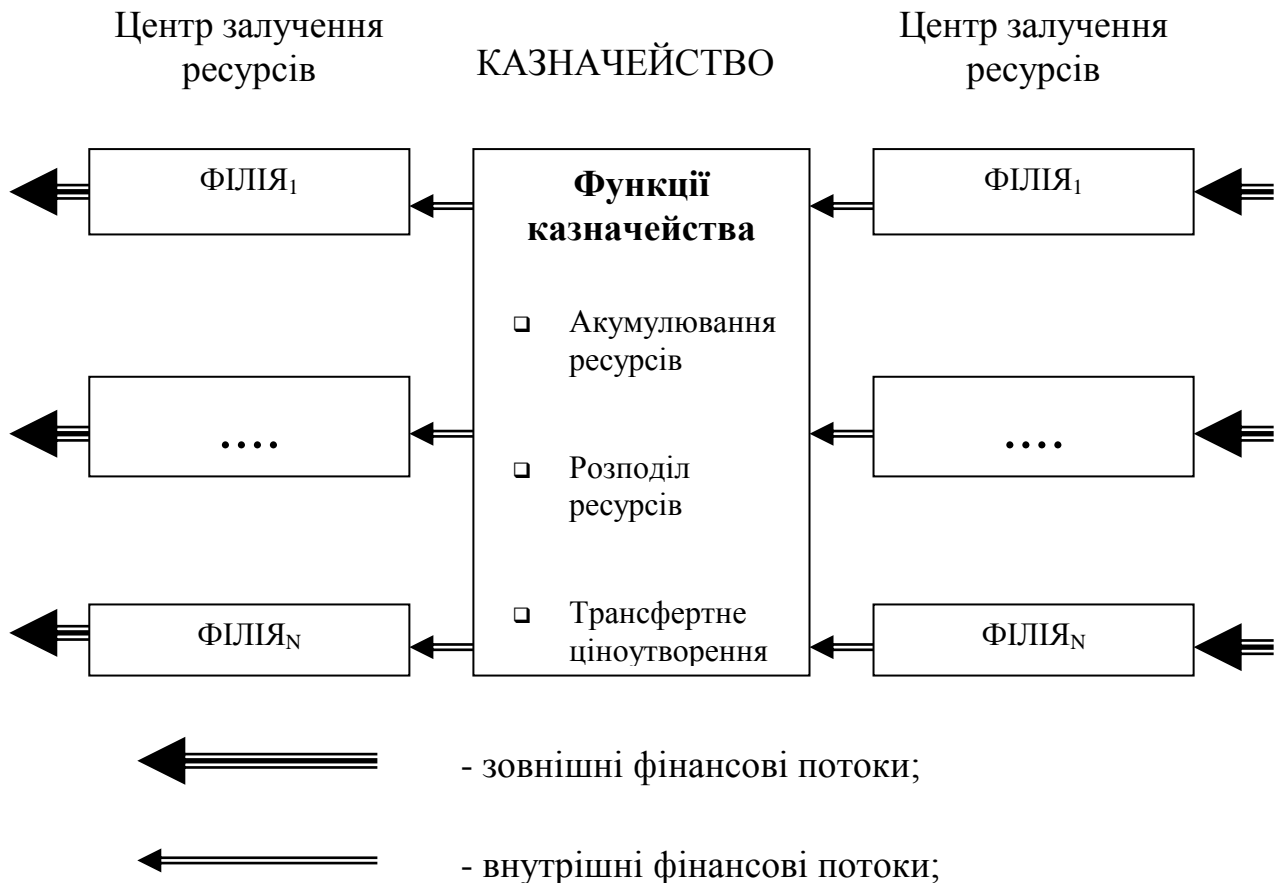


Рис. 2.7. Система перерозподілу фінансових ресурсів між філіями банку

Зазначені вище відмінності в діяльності філій зумовлюють різні підходи до оцінки їх результатів залежно від того, є філія донором та/або споживачем фінансових ресурсів.

Для вирішення даної проблеми нами запропоновано використовувати механізм трансфертних цін, за якими філії, що розміщують ресурси, можуть купувати їх у філій, що залучають ресурси [182, С.103].

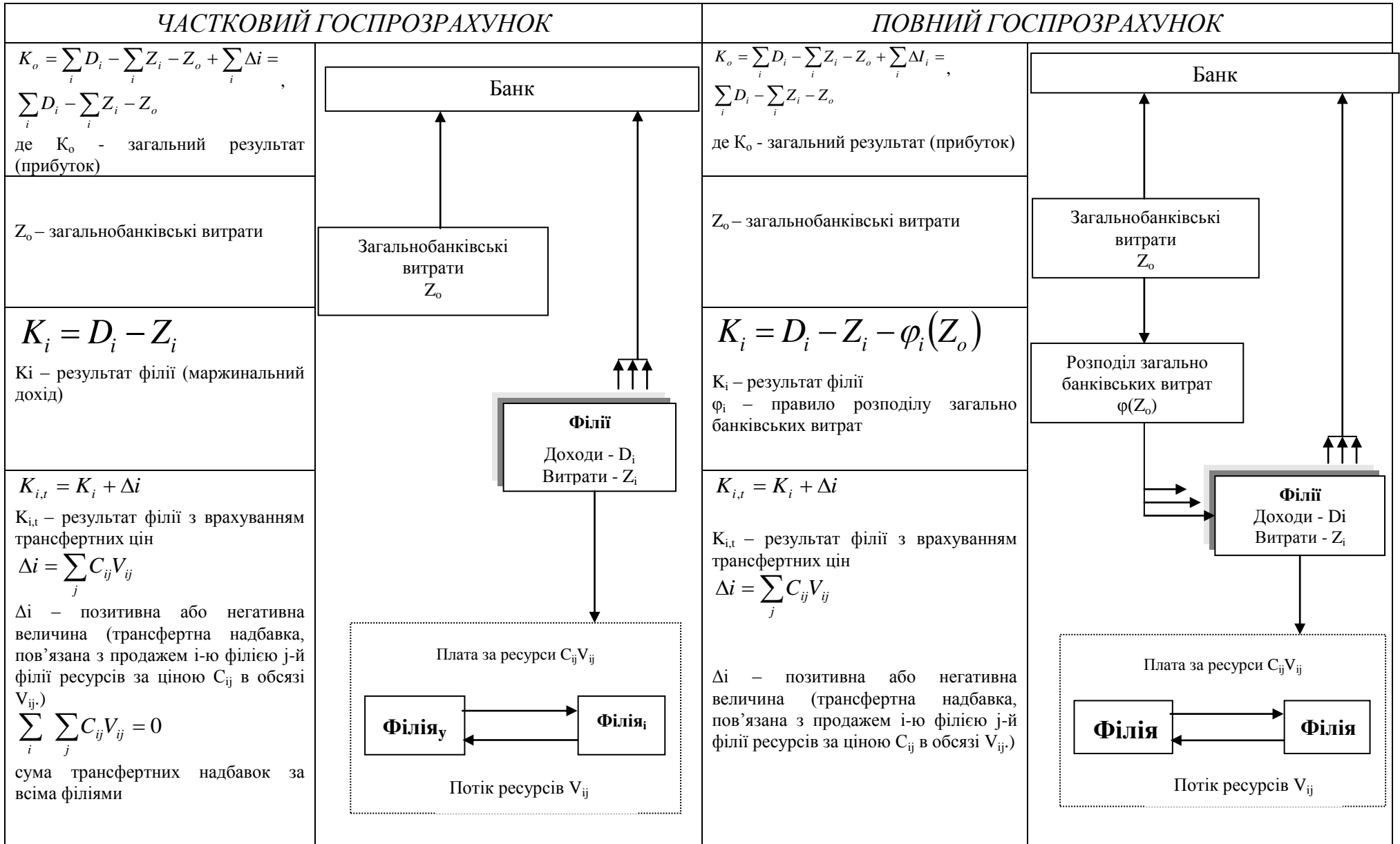


Рис. 2.8. Алгоритм оцінки діяльності філій банку з врахуванням моделі госпрозрахунку та трансфертного ціноутворення

Враховуючи модель внутрішнього госпрозрахунку та впровадження трансфертного ціноутворення результати діяльності філії пропонується визначати наступним чином (рис. 2.8).

Отже, як свідчать результати проведеного нами дослідження, впровадження внутрішнього госпрозрахунку повинно включати наступні ключові компоненти:

- розробку механізму трансфертного ціноутворення (для моделі повного та часткового госпрозрахунку);
- розробку механізму розподілу загальнобанківських витрат (для моделі повного госпрозрахунку).

Трансфертне ціноутворення – це процес визначення цін на ресурси, що переводяться всередині банку від одного організаційного підрозділу до іншого. Трансферна ціна (Transfer Price) - ціна, за якою ресурси передаються між структурними підрозділами банку [183].

Трансфертна ціна ресурсів повинна бути оптимальною – тобто забезпечувати компроміс між інтересами донорів та споживачів ресурсів. Її величина відрізняється від фактичної вартості залучених ресурсів, як на окремих сегментах ринку, так і в цілому по банку. Якщо внутрішня трансфертна ціна занижена, то у програвші залишаться філії, що залучають ресурси, і, навпаки, якщо вона завищена – то в програвші залишаться філії, що розміщують ресурси.

Різниця між внутрішньою трансфертною ціною і ціною залучення відноситься на доход філії-донора ресурсів; різниця між прибутковістю активів та внутрішньою трансфертною ціною складає чистий доход філій споживачів ресурсів; якщо філія самостійно розміщує залучені кошти, то її дохід визначається різницею ставки розміщення і залучення.

Існує декілька підходів до визначення внутрішніх трансфертних цін [184, 185, 186]. Традиційний західний підхід передбачає, що:

- трансфертна ціна визначається за кожним рахунком на момент його відкриття та залишається незмінною до його закриття;
- трансфертна ціна за центрами залучення дорівнює вартості альтернативного отримання ресурсу на відкритому міжбанківському ринку на визначений строк;
- трансфертна ціна за центрами розміщення дорівнює сумі трансфертної ціни за центрами залучення та спреду, що встановлюється центром фінансування (казначейством) в якості плати за процентний ризик;
- всі ризики зміни трансфертної ціни протягом строку інвестування приймає на себе центр фінансування (казначейство).

При виборі банком класичної західної моделі трансфертного ціноутворення виникає акумуляція ризиків в одному підрозділі (казначействі), на який покладаються завдання управління ризиками.

Вибір трансфертного ціноутворення за даною методикою в Україні є недоцільним. Причина полягає в тому, що за цією методикою західні банки при визначенні трансфертних цін використовують метод альтернативних джерел, тобто орієнтуються на вартість коштів на міжбанківському ринку, на якому, як передбачається, завжди можна отримати ресурси для здійснення активних операцій, насамперед, кредитування. Ті пасиви, які філії змогли купити за ціною нижчою, ніж та, що склалася на міжбанківському ринку, формують доходи відповідної бізнес-одиниці.

Однак в Україні ресурси, отримані на ринку міжбанківських кредитів, не можна вважати альтернативними, оскільки не виконується основна вимога - можливість отримання цих коштів в будь-який момент часу за прийнятною ціною. Крім того, серйозною проблемою є значний рівень диференціації вартості пасивів, залучених з різних секторів ринку: міжбанківського, ринку депозитів населення, ринку депозитів юридичних осіб і т.п.

Ще одна методика трансфертного ціноутворення передбачає єдність трансфертної ціни для філій-донорів та філій-акцепторів. Казначейство (чи інша структура) в цьому випадку не отримує доходів від посередницьких функцій, здійснюючи лише діяльність по регулюванню внутрішньобанківських потоків. В цьому випадку послуги даного підрозділу оплачуються як послуги управлінського центру. Цей метод використовується в тому випадку, коли банком при управлінні активами та пасивами обрана стратегія загального фонду коштів.

Даний варіант ціноутворення є, на противагу першому, більш простим у реалізації, оскільки не вимагає системного підходу в оцінці ризиків незбалансованості активів і пасивів у межах методу. Управління ризиками може бути виведене за межі контуру трансфертного ціноутворення і передано спеціалізованому підрозділу (відділу по управлінню ризиками). Казначейство в цьому випадку забезпечує лише координацію фінансових потоків між різними структурними підрозділами банку та виконання заявок на зовнішньому ринку. Простота даного методу обертається труднощами в адекватній оцінці ефективності діяльності філій банку, що займаються різноманітними за складністю активними операціями.

Подібні проблеми можуть виникнути і у філій-донорів ресурсів, одні з яких спеціалізуються на строкових депозитах, а інші на розрахунковому обслуговуванні клієнтів. Купівля ресурсів у цих підрозділів за єдиною ціною може призвести до втрати зацікавленості в залученні більш "дорогих" строкових депозитів. Трансфертне ціноутворення в даному випадку може втратити своє основне призначення - адекватну оцінку діяльності всіх підрозділів банку, залучених в процес управління фінансами та управління ризиками.

Ще один варіант трансфертного ціноутворення передбачає диференціацію трансфертної ціни при фінансуванні різних видів активів за рахунок пасивів різної строковості. Іншими словами, трансферна ціна при

фінансуванні за рахунок пасивів "до запитання" буде відрізнятися від ціни ресурсів, сформованих за рахунок строкових пасивів. Даний підхід ґрунтується на принципі розподілу фондів коштів, за яким в ідеалі повинно виконуватися "золоте" правило ліквідності, коли зобов'язання до запитання розміщуються у високоліквідні активи, а строкові активи фінансуються за рахунок строкових зобов'язань.

При використанні даного методу банк отримує можливість більш гнучкого управління своїми вимогами і зобов'язаннями, з одного боку, та більш адекватної оцінки ефективності діяльності своїх філій, з іншого. Даний метод більш складний в реалізації, в порівнянні з попереднім, оскільки вимагає збільшення аналітичної роботи, але він дозволяє більш ефективно управляти ринковими ризиками та оцінювати ефективність роботи філій банку.

Казначейство в цьому випадку виконує роль посередника в управлінні ресурсами і забезпечує безперебійну роботу банку разом з відділом по управлінню ризиками або аналітичною службою. Одним з важливим завдань при використанні цього методу є встановлення адекватної вартості ресурсів різної строковості, що суттєво впливає на можливість ефективної оцінки діяльності філій банку.

Існують і інші підходи до трансферного ціноутворення, що представляють собою комбінації перерахованих вище випадків, але неможливо знайти жодного, який в повній мірі узгоджує інтереси банку в цілому та всіх його філій.

На нашу думку, при формуванні системи трансфертного ціноутворення особливу увагу варто приділяти наступним моментам:

- при створенні системи внутрішнього трансфертного ціноутворення варто пам'ятати про можливий конфлікт інтересів і співвідносити доцільність нововведень та ймовірні наслідки конфліктів.

- система трансфертного ціноутворення в банку повинна бути об'єктивною, загальнозрозумілою і простою.

- при розробці схеми трансфертного ціноутворення варто чітко визначити сфери відповідальності казначейства, відділу контролю за ризиками та аналітичного відділу.

- необхідно порівнювати поточні і перспективні потреби банку з його поточними і потенційними можливостями.

Планування рівня трансфертних цін доцільно здійснювати з щомісячною періодичністю, виходячи з: очікуваних процентних ставок міжбанківського ринку; рівня інфляції і ставок рефінансування НБУ; внутрішньої вартості ресурсів і рівня неопераційних витрат; прогнозу доходності за активними операціями банку; точки беззбитковості та потрібної норми рентабельності; перспективних цілей банку по розвитку фінансових операцій; цінової позиції банку серед конкурентів.

Характеристика основних підходів до трансфертного ціноутворення наведена в табл. 2.7.

Важливим питанням при впровадженні повного госпрозрахунку є проблема обліку загально банківських витрат, що дуже актуальна в банках, особливо у великих, оскільки в них значна частка витрат - це накладні витрати, витрати періоду, що часто не враховується безпосередньо, наприклад, у ціноутворенні.

Розподіл цих витрат є найбільш складним і трудомістким етапом впровадження системи фінансового механізму управління філіями на основі внутрішнього госпрозрахунку. При цьому можуть виникати наступні проблеми:

- проблеми класифікації самих витрат;
- проблеми ідентифікації факторів, що визначають зміну цих витрат;
- проблеми відповідальності за витрати.

Альтернативні методи визначення трансфертних цін: переваги та недоліки

Метод визначення трансфертної ціни	Переваги	Недоліки
Трансфертна ціна на основі собівартості ресурсів (Cost-Based Transfer Price)	Середньозважена вартість пасивів по банку	Не враховує специфіку регіональних умов Внутрішні ціни можуть бути надто високими Обмежується залучення довго строківих ресурсів
трансфертна ціна ресурсів встановлюється, виходячи з їх собівартості	Середньозважена вартість пасивів по банку, диференціація за строками	Не враховує потреби банку в ресурсах певного виду та строку
	Витрати на залучення ресурсів плюс необхідна маржа	Виправдовує залучення будь-яких ресурсів без врахування потреб банку
Трансфертна ціна на основі ринкових цін (Market-Based Transfer Price) трансфертна ціна ресурсів встановлюється, виходячи з ринкових цін	За принципом альтернативних джерел (за відсотковими ставками ринку міжбанківських кредитів за строками)	Висока ймовірність значних коливань відсоткових ставок на міжбанківському ринку
Цільове трансфертне ціноутворення (Target-Based Transfer Price)	Визначення цін Казначейством, виходячи з потреб банку (можливість цільового залучення під конкретне розміщення)	Не враховуються інтереси філій, оскільки на ринку можуть існувати більш вигідні варіанти розміщення ресурсів

При розподілі загально банківських витрат необхідно використовувати непрямий розподіл (indirect assignment or allocation), що застосовується при неможливості точного віднесення тих чи інших витрат до певної операції або підрозділу. В даному випадку для кожної з таких витрат визначається відповідний критерій розподілу.

В якості критерію розподілу, як правило, слугує розподіл загальних сум витрат пропорційно кількості працівників; площі, яку займає філія; долі у фонді заробітної плати. На нашу думку, доцільним є розподіл загальною банківських витрат у відповідності до долі філії у фонді заробітної плати. Підставою для такої пропозиції слугує той факт, що визначеною відповідно до штатного розкладу заробітною платою банк визначає ступінь важливості, розмір внеску того чи іншого працівника і в цілому підрозділу в розвиток бізнесу банку, тому логічно вважати, що і загально банківські витрати доцільно розподіляти пропорційно ступеню значущості працівника та підрозділу. Відповідно, чим більше величина фонду заробітної плати, тим більшу частку в загально банківських витратах повинна займати філія.

Побудова системи фінансового управління філіями банку на основі внутрішнього госпрозрахунку при дотриманні принципів, зазначених вище, з нашої точки зору, може стати одним з потужних внутрішніх резервів подолання кризових явищ в сфері прибутковості діяльності мережі філій банку.

Висновки до другого розділу

Враховуючи специфіку філії як каналу збуту банківських послуг, а також її сильні та слабкі сторони, визначено, що її ефективне функціонування можливе за умови налагодження ефективного процесу взаємодії банку та його філій шляхом побудови фінансового механізму

управління ними з урахуванням стратегічних і тактичних цілей банку та динамічного зовнішнього середовища.

Базуючись на результатах проведеного дослідження, ми пропонуємо наступне визначення: фінансовий механізм управління філіями – сукупність форм організації внутрішніх відносин, способів формування фінансових ресурсів та їх використання з метою досягнення поставлених перед мережею філій банку цілей з врахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

Виконуючи функції мобілізації фінансових ресурсів, їх розподілу та стимулювання розвитку тих чи інших філій, фінансовий механізм повинен забезпечити відтворювальний процес шляхом покриття витрат за рахунок отриманих доходів (самоокупність) та отримання прибутку, достатнього для подальшого розвитку та розширення діяльності як філій, так і банку в цілому (самофінансування). Перерозподіл фінансових ресурсів за допомогою фінансового механізму дозволяє здійснити регулювання розвитку мережі філій банку шляхом цілеспрямованої зміни темпів розвитку діяльності як окремої філії, так і мережі в цілому, а також зміни структури мережі та напрямків її діяльності.

Нами було визначено, що для ефективного функціонування фінансового механізму управління філіями необхідно забезпечити самоокупність та самофінансування філій банку; розмежування повноважень між центральним офісом та філіями по організації фінансової діяльності, формуванню доходів та здійсненню витрат, розробці процентної, тарифної політик; визначення та врахування при формуванні фінансового механізму управління філіями потенціалу регіону; збалансованість планів (бюджетів) всі рівнів; можливість самостійного прийняття рішень про напрямки та обсяги використання отриманого філією прибутку; контроль за цільовим використанням коштів, що виділяються банком на економічний та соціальний розвиток філій.

Оскільки нами було запропоновано визначати фінансовий механізм управління як систему, то при проведенні дослідження доцільно використовувати системний підхід. Запропонована система фінансового механізму управління філіями банку повинна включати в себе:

1. Організаційно-структурну підсистему, що включає в себе об'єкт та суб'єкт фінансового управління. В якості об'єкту фінансового управління виступають різноманітні види фінансових відносин, в тому числі і відносини на рівні філії. Суб'єктом управління є відповідальна особа або група осіб, що мають право приймати рішення та несуть відповідальність за ефективність фінансового управління філіями банку.

2. Функціональну підсистему, до складу якої включені фінансове планування, фінансове регулювання; фінансовий аналіз та фінансовий контроль.

3. Підсистему забезпечення, до складу якої віднесено правове забезпечення, нормативне забезпечення та інформаційне забезпечення.

4. Цільову підсистему. Перед мережею філій та кожною філією окремо в різні періоди діяльності ставляться різні цілі, але стратегічною метою є збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів та обороту залучених ресурсів, що досягається завдяки розширенню клієнтури, збільшенню залишків залучених коштів на клієнтських рахунках та кількості наданих послуг. Відповідно до внутрішніх умов діяльності банку і ситуації на банківських ринках перед мережею філій та окремими філіями ставляться відповідні тактичні цілі (збільшення частки на певному сегменті ринку банківських послуг, досягнення визначеного рівня ефективності діяльності, поліпшення структури балансу, виконання абсолютних і/або відносних планових показників).

В роботі доведено, що ефективним регулятором внутрішніх фінансових відносин в банку з філіями є госпрозрахунок, використання принципів якого передбачає створення в банку певної системи організації

діяльності та управління - механізму внутрішнього господарського розрахунку.

Визначено, що внутрішній госпрозрахунок, виступаючи невід'ємною частиною господарського розрахунку банку в цілому, представляє собою його конкретизацію на основі доведення госпрозрахункових принципів управління до філій банку. Проте внутрішній госпрозрахунок повинен будуватися на інших планових та організаційних засадах, ніж госпрозрахунок банку. Зазначена відмінність обумовлена тим, що внутрішній госпрозрахунок покликаний регулювати та організувати відносини між філіями банку, що виникають в процесі їх діяльності, тоді як госпрозрахунок банку регулює та організує відносини банків в процесі їх діяльності на фінансовому ринку.

Для того, щоб максимально ефективно використовувати переваги системи внутрішнього госпрозрахунку філій банку, на думку автора, необхідно враховувати наступні принципи: кількісної визначеності цілей діяльності; інтегральної відповідальності за результати діяльності; "внутрішнього підприємництва"; збереження синергії банку; регулювання внутрішньобанківських відносин.

В роботі обґрунтовано необхідність впровадження повного госпрозрахунку для банків з розгалуженою мережею філій, оскільки ця модель дозволяє оцінювати філії як окремі і практично незалежні один від одного банківські бізнеси та часткового госпрозрахунку для малофілійних банків та банків із середньою кількістю філій, за яким кожна філія відповідає тільки за свої прямі доходи і витрати.

У роботі зазначається, що філії банку відрізняються одна від одної характером операцій, що ними виконуються, ступенем участі у виконанні загальних завдань, що стоять перед банком та іншими індивідуальними особливостями, які при організації внутрішнього госпрозрахунку не

дозволяють розробити єдину систему фінансового планування, аналізу та контролю.

З погляду функціонального призначення філії запропоновано класифікувати наступним чином: філії, що працюють тільки на залучення ресурсів; філії, що працюють тільки на розміщення ресурсів; філії, що працюють і на розміщення, і на залучення ресурсів.

Це, в свою чергу, зумовлює різні підходи до оцінки результатів діяльності філій банку, що є донорами та/або споживачами ресурсів. Для вирішення даної проблеми нами запропоновано використовувати механізм трансфертних цін, за якими філії, що розміщують ресурси, можуть купувати їх у філій, що залучають ресурси.

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ БАНКУ

3.1. Методичні засади стратегічного планування регіонального розвитку мережі філій банку

Регіональна експансія з боку вітчизняних та іноземних фінансових структур та нерівномірність економічного розвитку адміністративних областей України посилює неоднорідність в базових умовах діяльності філій на територіальних ринках банківських послуг, що вимагає розробки та наукового обґрунтування стратегії їх розвитку на основі диференційованого підходу.

Як вже відзначалося, вихідним етапом фінансового планування є розробка основних напрямків і цільових параметрів розвитку регіональної мережі банку, а також стратегічне фінансове планування діяльності кожної філії. За своєю суттю стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими банк керується в своїй діяльності. Відповідно до класифікації, розробленої І.Ансофом [181], виділяють наступні групи стратегій:

Перша група – це правила, що використовуються в ході оцінки результатів діяльності банку в поточному періоді та на перспективу. Якісну сторону критеріїв оцінки звичайно називають орієнтирами, а кількісний зміст - завданнями.

Друга група – це правила, за якими складаються відносини банку з зовнішнім середовищем, що визначають, які продукти та технології розроблені, куди та кому вони збуваються та яким чином досягаються

переваги над банками-конкурентами. Цей набір правил має назву продуктово-ринкової стратегії або стратегії бізнесу.

Третя група – це правила, за якими встановлюються відносини в самому банку. Як правило, вони мають назву організаційної концепції.

Остання, четверта, група правил – це ті правила, за яким банк організує свою повсякденну діяльність, тобто основні оперативні прийоми управління фінансовою діяльністю.

Відповідно до наведеної класифікації, стратегія банку щодо організації роботи мережі філій входить до другої групи банківських стратегій, а саме, – до визначення пріоритетів збутової (дистрибуційної) стратегії банку.

На нашу думку, стратегічне планування регіонального розвитку мережі філії банку являє собою управлінський процес, що забезпечує реалізацію цілей банку на регіональних ринках в межах наявних ресурсів та обмежень в умовах мінливого зовнішнього середовища. Воно є необхідною умовою успішного розвитку територіальної мережі банківської установи шляхом створення нових та реорганізації вже існуючих територіально відокремлених структурних підрозділів.

Ключовим етапом розробки стратегічних планів є етап стратегічного аналізу, мета якого полягає в доскональному вивченні нинішнього та майбутнього положення банку з урахуванням стану зовнішнього середовища. На діяльність банку впливає значна кількість факторів зовнішнього середовища. Для того, щоб залишатись прибутковими, банки повинні враховувати цей вплив та протидіяти негативному оточенню.

Процес розробки стратегічних планів повинен, в першу чергу, передбачати проведення аналізу середовища того регіону, в якому банк планує розпочати і/або збільшувати обсяги своєї діяльності. В результаті проведення такого аналізу повинні бути виявлені стратегічні регіони

діяльності (СРД) банку – ті регіони, на які банк хоче одержати вихід і/або збільшити обсяги своєї діяльності.

На наш погляд, СРД банку доцільно описувати, користуючись наступними параметрами (рис. 3.1)

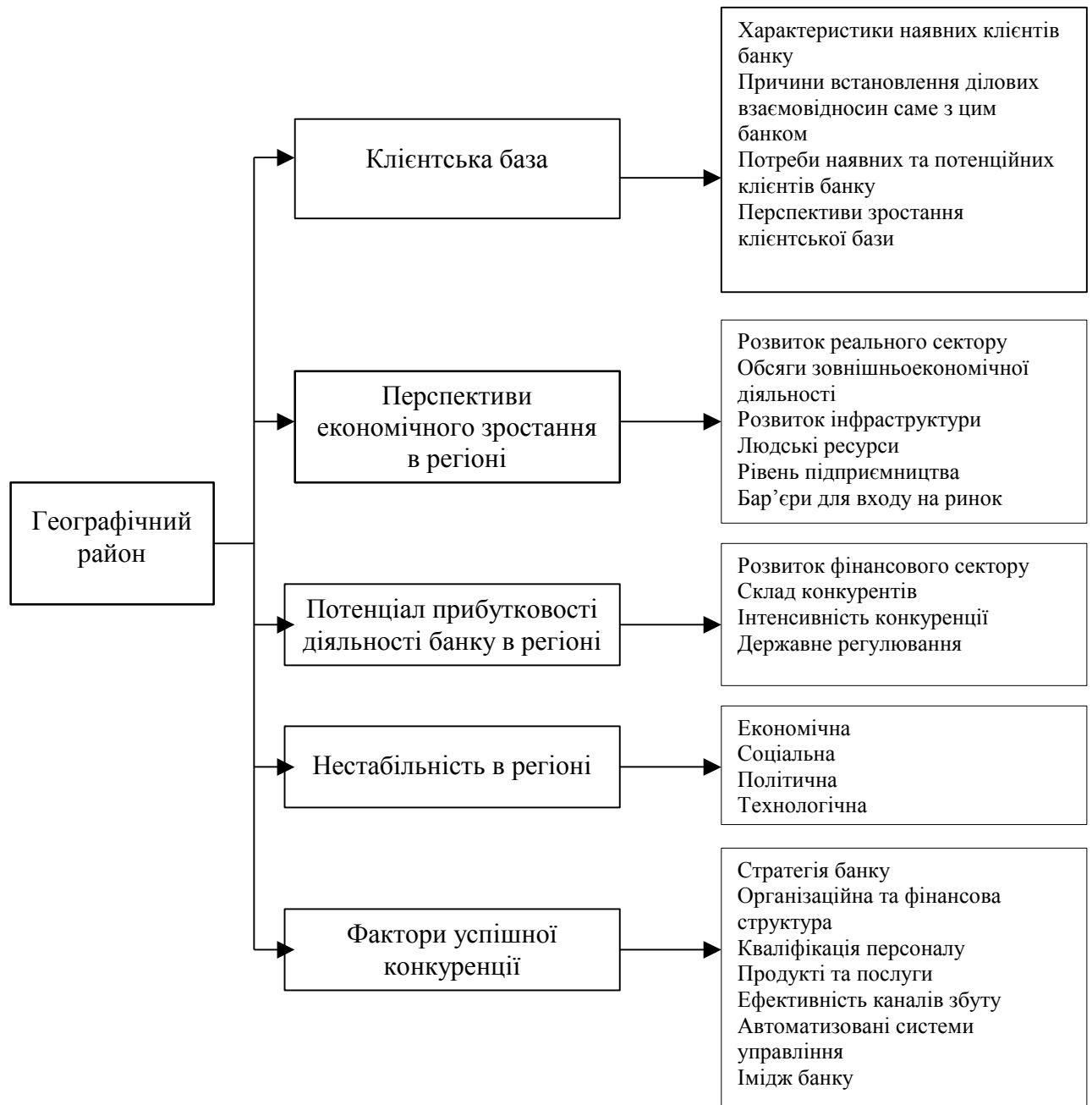


Рис. 3.1. Параметри оцінки стратегічних регіонів діяльності банку

Основною проблемою в ході проведення такої оцінки є те, що СРД банку описується безліччю змінних і, щоб прийняти раціональні рішення щодо розподілу ресурсів для забезпечення конкурентноздатності банку та підтримки стратегії розвитку мережі філій, в процесі дослідження ринку

менеджерами банку повинна враховуватись значна кількість комбінацій різноманітних факторів, що істотно різняться між собою. При цьому необхідно відібрати досить вузьке коло СРД, інакше рішення за ними втратять повноту та здійсненність.

Порядок виділення СРД банку наведений на рис. 3.2. Оцінку доцільно починати з прогнозу економічних, соціальних, політичних та технологічних умов для тих регіонів, що цікавлять банківську установу. Починаючи з 50-х років двадцятого сторіччя, розроблена значна кількість методів прогнозування умов діяльності, найбільшу популярність серед яких одержав метод розробки сценаріїв майбутніх умов.

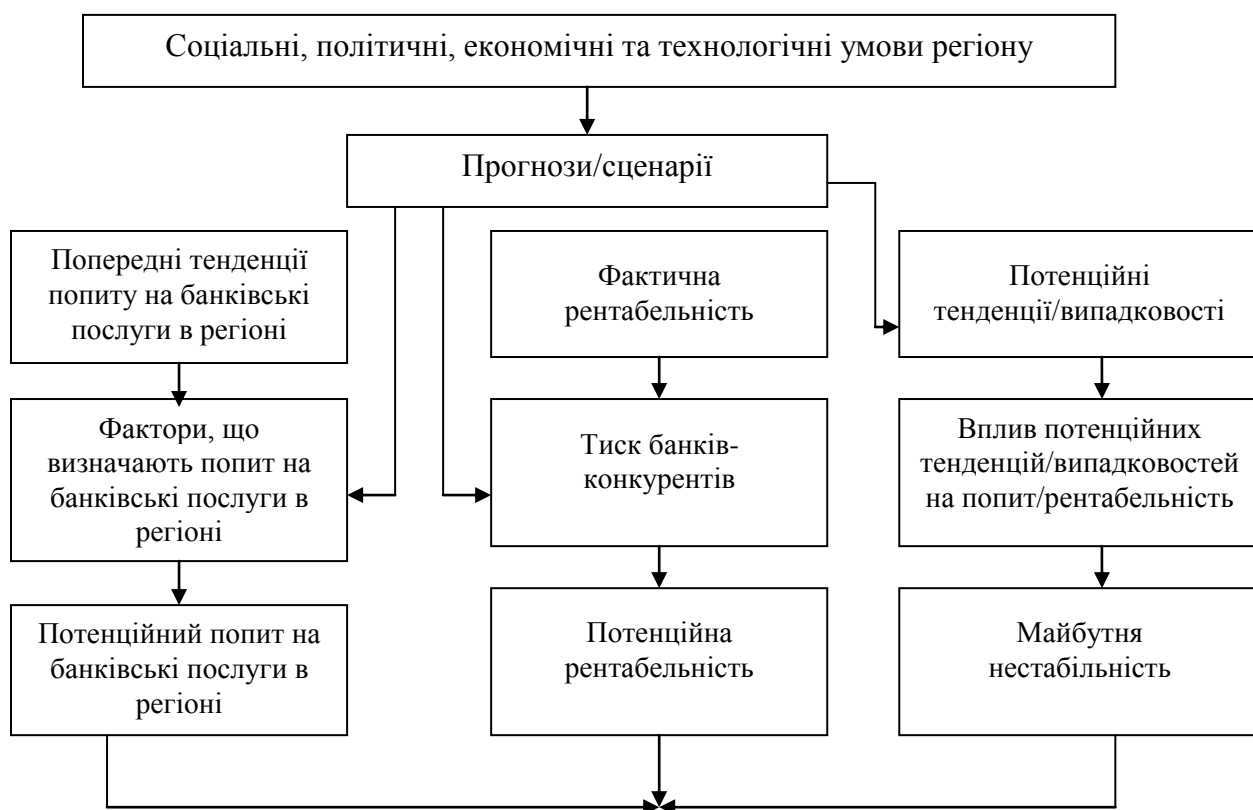


Рис. 3.2. Порядок виділення стратегічного регіону діяльності банку

В зв'язку з можливими змінами в соціальних, політичних, економічних, технологічних умовах в ході оцінки ступеню привабливості регіону варто враховувати рівень його потенційної нестабільності, тому на

другому етапі визначається ступінь впливу найважливіших тенденцій і випадкових подій на відповідний стратегічний регіон діяльності банку. Результатом є оцінка міри нестабільності в цьому регіоні.

Наступним кроком є екстраполяція попередніх тенденцій зростання та рентабельності діяльності банку. Далі за допомогою аналізу факторів, що визначають попит на банківські послуги, здійснюється оцінка можливих змін у сформованих тенденціях попиту. Аналогічно за допомогою аналізу конкурентного тиску та екстраполяції даних щодо рентабельності здійснюється оцінка можливих змін у тенденціях рентабельності діяльності банківської установи. Поєднання перспектив зростання попиту на банківські послуги, рентабельності діяльності банку в регіоні та можливого рівня нестабільності дає можливість одержати загальну оцінку привабливості даного СРД у майбутньому.

Запропонований в роботі методичний підхід до стратегічного планування регіонального розвитку мережі філій ґрунтується на SWOT-аналізі [171], що представляє собою процедуру групування стратегічних факторів середовища на зовнішні та внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного та негативного впливу на процес досягнення банком стратегічних цілей, поставлених перед мережею філій (рис. 3.3).

Для забезпечення виконання поставленого завдання, стратегічне планування мусить ґрунтуватися на всебічній оцінці внутрішнього середовища банку та зовнішніх умов діяльності філії [187, С.249].

Для впровадження програми раціоналізації мережі філій на сучасному етапі розвитку банківської системи нами пропонується впровадження “Матриці рішень” – методології оцінки мережі філій банку з точки зору економічних можливостей установи та потенціалу регіону, в якому установи розташовані.

Така “матриця” надає можливість керівництву банку бачити не тільки фінансовий результат діяльності філії, а й, що на нашу думку більш важливе, адекватність установи місцю розташування.

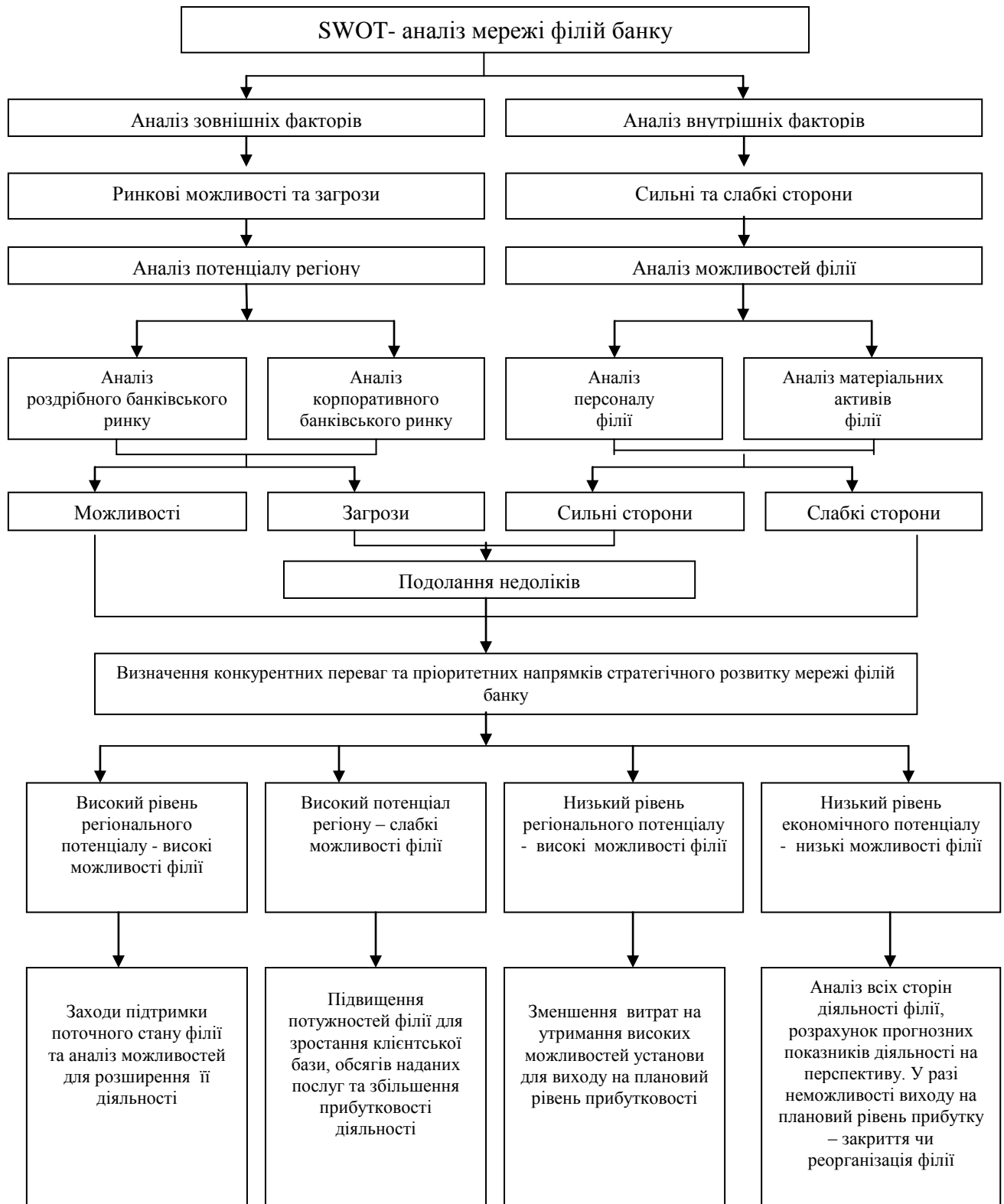


Рис. 3.3. Стратегічне планування регіонального розвитку мережі філій банку

Для побудови матриці необхідні наступні параметри:

1. потенціал регіону - параметри, що характеризують зовнішнє оточення філії;

2. параметри, що характеризують можливості установи.

Досвід визначення інвестиційної привабливості регіонів України а, отже і їх потенціалу, свідчить про суттєві диспропорції у рівнях розвитку територій у межах однієї області. При цьому левову частку показників регіону, як правило, забезпечує адміністративний центр, роль якого з одного боку можна сформулювати як „локомотив регіональної економіки”, а з іншого – як „поглинач ресурсів з навколишніх територій”. Якщо перше твердження сприймається без особливих застережень, то друге є більш дискусійним. Хоча очевидним є те, що великі міста магнітом притягують до себе бюджетні ресурси області та робочу силу з навколишніх територій, яка, у свою чергу, здійснює тут значну частину своїх споживчих видатків. Відтак, висновки про певний регіон, які базуються лише на основі його узагальнених показників, не є коректними. Виникає потреба в комплексній оцінці територій нижчого рівня ієрархії адміністративно-територіального устрою: адміністративних районів та міст обласного підпорядкування.

Слід наголосити, що офіційна статистика (на основі якої проводився наш аналіз) не завжди адекватно відображає фактичний стан речей, а у деяких випадках – викривлює ситуацію з точністю до навпаки. Так, результати обробки статистичних даних по Білопільському (Сумська обл.) району показують досить низький рівень його розвитку. Натомість, на думку опитаних регіональних експертів, цей район входять у трійку кращих територій Сумської області.

Також потрібно підкреслити, що вибір показників для інтегральної оцінки значною мірою був обумовлений можливостями органів офіційної статистики, оскільки досить часто важлива соціально-економічна інформація не відображається статистикою у районному розрізі. Окрім того, при

опрацюванні матеріалів обласних статистичних щорічників було виявлено, що дані у районному розрізі наводилися за не уніфікованим переліком показників. По суті, щорічники включали табличну інформацію, зміст якої формувався, можна припустити, на власний розсуд статистичного управління регіону: в одних випадках бракувало ключових показників у районному розрізі, в інших – були представлені дані по широкому колу показників.

Для визначення потенціалу регіону з точки зору розвитку регіональної мережі філій нами пропонується побудова моделі регіональної мережі банку, основними завданнями якої є визначення базових показників для створення чи закриття структурних підрозділів банку в регіонах; обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку регіональної мережі банку; адаптація структури регіональної мережі до потреб споживачів.

Побудова моделі регіональної мережі банку дає змогу виявляти потенціал подальшого розвитку мережі філій, а також пропонувати набір основних для даної фінансово-кредитної установи банківських послуг.

З масиву наявної статистичної інформації по районах було відібрано показники, що наводилися по переважній більшості територіальних одиниць. За даними показниками була сформована інформаційна база по сукупності адміністративних районів Сумської області. При аналізі використано найсвіжіші дані, що були доступні на 1.06.2004р. (більшість показників – за 2002р.).

Показники для оцінювання потенціалу адміністративних районів з точки зору управління філіями банку:

- чисельність населення в зоні обслуговування, тис. од.;
- середньомісячна заробітна плата в галузях економіки, грн.;
- загальна кількість потенційних клієнтів фізичних осіб, тис. од.;
- загальна кількість потенційних клієнтів юридичних осіб, тис. од.;
- кількість банків-конкурентів, од. (показник зворотної дії).

Для визначення інтегральної оцінки зазначені показники було стандартизовано на основі варіаційного розмаху:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (\text{для стимуляторів}),$$

$$Z_{ij} = \frac{X_{\max} - X_{ij}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (\text{для дестимуляторів})$$

де X_{ij} – значення i -го показника у j -го району;

X_{\max} , X_{\min} – мінімальне та максимальне значення i -го показника.

У нашому дослідженні показником - дестимулятором є кількість банків-конкурентів, оскільки чим більше банківських установ в даному регіоні, тим нижчим є потенціал даної установи в ньому.

Інтегральну оцінку отримано у результаті розрахунку середньої арифметичної простої:

$$G_j$$

де m – кількість показників ($m=5$).

У результаті проведених розрахунків (табл. 3.1) нами було отримано інтегральний показник потенціалу районів Сумської області. Проаналізувавши характер варіації інтегрального показника по сукупності, ми виділили такі групи територій за рівнем потенціалу регіону:

низький - інтегральний бал менше 0,449;

високий - інтегральний бал більше 0,500.

Комплекс задач з аналізу внутрішнього середовища філії банку, що проводиться з використанням SWOT-аналізу, передбачає аналіз внутрішніх ключових факторів успіху, аналіз внутрішнього потенціалу і його використання, виявлення та оцінку сильних і слабких сторін філії банку.

Таблиця 3.1

Параметри, що характеризують зовнішнє оточення установи

Назва філії	Показник					Інтегрований показник
	Чисельність населення в зоні обслуговування, тис. од.	Середньоміс. з/пл в галузях економіки, грн.	Загальна кількість потенційних клієнтів фізичних осіб, тис. од.	Загальна кількість потенційних клієнтів юридичних осіб, тис. од.	Кількість банків-конкурентів од.	
Охтирська	81,5	489,0	12,70	0,90	90,7402	ВП
Лебединська	58,0	265,0	11,90	0,10	70,4483	НП
Липоводолинська	22,9	243,0	9,80	0,15	30,3413	НП
Роменська	97,1	293,6	7,40	0,70	100,5699	ВП
С-Будська	20,8	260,0	4,70	0,31	30,2768	НП
Білопільська	42,0	308,8	5,20	0,80	60,4229	НП
Кролевецька	45,6	237,6	13,90	0,23	50,4764	НП
Краснопільська	34,0	243,0	11,80	0,08	20,4100	НП
Тростянецька	41,3	386,0	10,30	0,65	20,5591	ВП
Буринська	36,9	356,0	6,70	0,43	20,4318	НП
Глухівська	67,0	239,0	5,50	0,30	30,4237	НП
min	20,8	237,6	4,7	0,1	2,002000	X
max	97,1	489,0	13,9	0,9	10,008000	X
Всього	547,1	3 321,0	99,9	4,650	52,000	5,100 X
Середнє	49,7	301,9	9,1	0,423	4,727	0,500 X

Отже, можна визначити, що розробка стратегічного плану розвитку мережі філій за цим методом ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища (конкретних сегментів ринку) для оцінки можливості проникнення на цільові сегменти, їхнього використання для зміцнення ринкових позицій. Успіх стратегічного аналізу, а, отже і стратегічного планування, залежить від формального, точного, повного та всебічного опису взаємодії філії банку з зовнішнім середовищем.

Важливим блоком стратегічного аналізу є визначення характеристик внутрішнього середовища філії банку з точки зору наявності у неї конкурентних переваг. Внутрішнє середовище філії банку – це частина оточення системи управління, яка постійно взаємодіє з іншими складовими, піддається їхньому впливу та містить у собі потенціал, яким володіє та користується філія банку у процесі своєї діяльності та постійно і безпосередньо впливає на ефективність функціонування філії банку. Внутрішнє середовище філії банку має декілька рівнів, кожен з яких містить набір ключових процесів і елементів, стан яких у сукупності визначає внутрішній потенціал і можливості, якими може користуватися керівництво.

Відзначимо, що при оцінці внутрішнього середовища, як правило, виділяють [171]:

- організаційний потенціал (організаційна структура, ієрархія підпорядкування, права та відповідальність, норми, правила, процедури та інш.);
- кадровий (взаємодія менеджерів та робітників, найм, навчання та розвиток кадрів, оцінка результатів праці та стимулювання, організаційна культура);
- виробничий (виробничі та господарські структури, технології виготовлення послуг, обладнання, здійснення досліджень та розробок).

Для спрощення аналізу переваг та недоліків у діяльності філії банку характеристики внутрішнього середовища, як правило, поділяти на наступні групи:

1. організаційна структура (тип, склад підрозділів, підпорядкованість, відповідальність, витрати на утримання);
2. технології (новизна, ефективність, необхідність підвищення навичок персоналу);
3. персонал (чисельність, рівень професійної підготовки, заробітна плата, норми забезпечення, рівень менеджменту);

4. устаткування (тип, склад, технічні параметри);
5. інфраструктура (будинки, спорудження, мережі, комунікації).

Таким чином, враховуючи параметри оцінки внутрішнього середовища, пропонуємо визначати можливості банку за наступними показниками:

- чисельність працівників, од.;
- кількість підзвітних установ (ТВБВ), од.;
- балансова вартість основних засобів на одного працівника, тис. грн.;
- витрати на орендовані основні засоби на одного працівника, тис. грн.

Параметри, що характеризують можливості установ “БАНК” в Сумській області та порядок розрахунку коефіцієнту можливостей установи наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Параметри, що характеризують можливості установи

Назва філії	Показник				Інтегрований показник	
	Чисельність працівників, (ЕПЗ) од.	Кількість підзвітних установ (ТВБВ), од	Балансова вартість основних засобів на одного працівника, тис. грн.	Витрати на орендовані ОЗ на одного працівника, тис. грн.		
Охтирська	58	8	2,4	0,90	0,5696	ВП
Лебединська	41	8	4,3	0,10	0,4724	НП
Липоводолинська	32	10	2,2	0,01	0,3781	НП
Роменська	76	20	1,9	0,03	0,7211	ВП
С-Будська	26	4	3,2	1,18	0,4220	НП
Білопільська	47	12	2,9	0,10	0,5085	ВП
Кролевецька	30	7	0	1,4	0,4015	НП
Краснопільська	36	8	4,9	0,20	0,4816	НП
Тростянецька	33	5	5,6	0,20	0,4464	НП
Буринська	57	11	4,7	0,00	0,5943	ВП
Глухівська	52	6	3,4	0,20	0,4714	НП
min	26,0	4,0	0,3	0,0	0,2000	X
max	76,3	20,0	5,6	1,4	0,8000	X
Всього	488,0	99,0	35,8	4,322	5,467	X
Середнє	44,4	9,0	3,3	0,393	0,500	X

На підставі отриманих даних з метою визначення конкурентної позиції банку на даному сегменті ринку необхідно сформувати зведену матрицю, яка за даними об'єкта дослідження наведена в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Зведені дані по банківським установам

Назва філії	Інтегрований показник		ЗО	МУ	Результат діяльності (чистий прибуток на 1 працівника)
	Зовнішнє оточення	Можливості установи			
	ЗО	МУ			
Охтирська	0,74	0,57	ВП	ВП	0,72
Лебединська	0,45	0,47	НП	НП	2,53
Липоводолинська	0,34	0,38	НП	НП	0,09
Роменська	0,57	0,72	ВП	ВП	0,63
С-Будська	0,28	0,42	НП	НП	-3,28
Білопільська	0,42	0,51	НП	ВП	1,09
Кролевецька	0,48	0,40	НП	НП	0,06
Краснопільська	0,41	0,48	НП	НП	6,72
Тростянецька	0,56	0,45	ВП	НП	0,18
Буринська	0,43	0,59	НП	ВП	-0,05
Глухівська	0,42	0,47	НП	НП	1,98

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз діяльності філії банку, сутність якої полягає в тому, що її використання дозволяє завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз досить ефективно формувати стратегію розвитку мережі філій банку згідно з умовами ринкового середовища в даному регіоні.

Матриця є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища та філії банку. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, елементи матриці являють собою дихотомічні пари (пари ознак, наявність кожної з яких виключає можливості присутності іншої), що дозволяє значно знизити невизначеність взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища філії банку.

Отже, матриця (рис. 3.4) являє собою чотири сегменти, що відрізняються зв'язкою показників потенціалу регіону та можливостей банківських установ.

Високий потенціал району Високі можливості установи				Низький потенціал району Високі можливості установи			
N<=R		N>R		N<=R		N>R	
	R		R		R		R
Охтирська	0,721						
Роменська	0,630						
				Білопільська	1,094		
						Буринська	-0,051
Високий потенціал району Низькі можливості установи				Низький потенціал району Низькі можливості установи			
N<=R		N>R		N<=R		N>R	
	R		R		R		R
				Лебединська	2,532		
						Липоводолинська	0,089
						С-Будська	-3,275
						Кролевецька	0,063
				Краснопільська	6,724		
		Тростянецька	0,182				
				Глухівська	1,977		

$$N^v = 0,4$$

$$N^n = 0,2$$

N - оптимальне значення показників діяльності по філії
R - значення показників діяльності конкретної філії

Рис. 3.4. Матриця рішень по банківським установам “БАНК” в Сумській області

Відповідно до даної матриці можливі такі напрямки стратегічного розвитку мережі філій банку:

1. використання сильних сторін банку для реалізації ринкових можливостей (найбажаніша та найперспективніша стратегія);
2. використання сильних сторін філії банку для запобігання та мінімізації негативного впливу ринкових загроз даного регіону;
3. мінімізація слабких сторін філії банку за рахунок використання привабливих ринкових можливостей;
4. мінімізація недоліків у внутрішньому середовищі банку та одночасне нівелювання потенційних ринкових загроз (найбільш складна, але водночас найбільш поширена в умовах вітчизняної банківської діяльності стратегія).

На підставі отриманих даних керівництво банку може приймати обґрунтоване рішення щодо розвитку регіональної мережі в плані відкриття установ у перспективних та закриття філій у неперспективних регіонах; реорганізації або зміні місця знаходження установи.

Таким чином, даний метод дозволяє бачити філію банку в залежності від її місця розташування та наочно відображає відповідність потужності кожної установи до економічної привабливості регіонів. За даними “матриці” ми маємо наступні результати:

1. Для Охтирської і Роменської філії характерні високий рівень регіонального економічного потенціалу та високі можливості установ. Їх беззбиткова діяльність цілком відповідає місцю розташування. Таким чином, відповідно до “матриці рішень” дані установи потребують не оптимізації, а заходів підтримки їх високого рівня.

2. Тростянецька філія розташовані в зоні високого потенціалу регіону, але слабких можливостей установи. Як результат – беззбиткова, але на низькому рівні прибутковості, діяльність. Відповідно до “матриці рішень” пропонується звернути увагу на підвищення потужностей відділення задля

зростання залучення клієнтів банку, обсягів виконуваних операцій та збільшення прибутковості своєї діяльності.

3. Буринська та Білопільська філії знаходяться в зоні низького потенціалу місця розташування при високих власних можливостях. Цей сегмент “матриці” вказує на завищені потужності установ відповідно до економічних можливостей регіону. Діяльність Білопільської філії є прибутковою. Це означає, що установа може не потребувати оптимізації. В той же час збиткова діяльність Буринської філії є незадовільною. Тому, згідно “матриці рішень”, пропонується зменшити витрати на утримання високих можливостей установи, що б дозволило їй вийти на рівень прибутковості.

4. В зоні низьких можливостей та низького рівня економічного потенціалу знаходяться такі філії: Лебединська, Липово-Долинська, Кролевецька, Краснопільська, С-Будська та Глухівська. Для цієї зони характерним є те, що оптимізація проводиться лише шляхом ліквідації або реорганізації збиткових установ. Згідно даних табл. 3.4 усі філії, окрім С-Будського, працюють беззбитково, що є позитивним моментом. В той же час збиткова діяльність С-Будського філії є негативним фактором, що впливає на зменшення результату діяльності в цілому по області. Тому зменшення витрат по даній установі можливе лише шляхом її ліквідації або реорганізацією в безбалансову. Цьому також повинен передувати аналіз усіх сторін діяльності установи, визначення чинників, що спричинили до збиткової діяльності, розрахунок прогностичних показників діяльності філії на перспективу.

Також для філій, стосовно яких значення показників діяльності конкретної установи у визначеному типі (R) є більшим за (N) - оптимальне значення показників діяльності, пропонується впровадження планів підтримки, які здійснюються за наступними напрямками:

1. Маркетингові та рекламні заходи: розвиток нових продуктів; конкретні рекламні проекти і витрати на їх проведення за видами продуктів; окремо виділяються рекламні проекти та обсяги коштів, які направлені на підтримку іміджу банку.

2. Розвиток інформаційних технологій: фактичне збільшення кількості та вартості обладнання за видами програмних продуктів; впровадження нових програмних продуктів.

3. Заходи щодо управління персоналом: оптимізація чисельності; підвищення професійного рівня; навчання персоналу; перспективи професійного росту і т.і.

Кінцевим результатом проведених досліджень є визначення оптимальної концепції (стратегії) розвитку філій в тих чи інших регіонах країни. Ці концепції повинні базуватися на шести основних елементах маркетингу, а саме: територія; продукт; клієнти; конкуренти; філія.

Розглянемо більш докладно кожен з них.

Територіальна концепція визначає поведінку на ринку в залежності від ступеня його монополізації а рівня охоплення банківським обслуговуванням. Вона включає дві альтернативні стратегії – стратегія “захисту” та стратегія “нападу”. Стратегія “захисту” полягає у створенні таких умов, які б дозволяли утримувати клієнтів. Це досягається за рахунок проведення відповідної цінової, продуктової, комунікаційної та збутової політики. Вона обирається у тому випадку, коли позиції установи банку на ринку є досить високими, однак існують загрози їх втрати через посилення конкуренції.

Стратегія “нападу” полягає у розробці сфер та напрямків діяльності, які б дозволяли відбирати клієнтів у конкурентів та залучати нову, ще не охоплену банківським обслуговуванням, клієнтуру.

Продуктова концепція спрямована на забезпечення ефективного продажу фінансових послуг в регіонах, виходячи з наявного попиту на них

та властивостей самих банківських продуктів. Вона полягає у визначенні оптимального переліку операцій, що надаються територіальними підрозділами банку.

Клієнтоорієнтована концепція складається з комплексу стратегій, метою яких є формування методів та інструментів завоювання і утримання клієнтів в залежності від особливостей банківської діяльності на тих чи інших територіальних ринках. Вона, зокрема, включає стратегію прив'язки до продукту; стратегію якісного оновлення; стратегію кросованих продаж; стратегію завоювання більшої довіри; стратегію прощовхування та стратегію витягування.

Сутність стратегії прив'язки до продукту полягає в наступному:

“більш глибоке проникнення на ринок”: застосовується стратегія консолідації, тобто необхідно збільшити продаж існуючим клієнтам існуючих продуктів. Вона може доповнюватися стратегією якісного оновлення з метою більш повного задоволення потреб клієнтів;

“розширення меж ринку”: застосовується стратегія росту, тобто залучаються нові сегменти клієнтури для споживання існуючих продуктів;

“розробка продукту”: застосовується стратегія “укріплення довіри”, тобто для більшого залучення клієнтів з'ясувуються їх потреби і, виходячи з цього їм пропонуються їм нові продукти;

“диверсифікація”, тобто пропозиція нових послуг новим ринкам.

Стратегія якісного оновлення фокусується на збільшенні обсягів продаж оновлених банківських продуктів, сприяє встановленню взаємовигідних взаємовідносин із споживачами, дозволяє розширити частку на ринку. Така стратегія безпосередньо впливає на прибуток філії. Стратегія кросованих продаж представляє собою продаж додаткових продуктів клієнтам з метою отримання конкурентних переваг на ринку.

Стратегія завоювання більшої довіри дозволяє встановити стійкі та тривалі відносини з клієнтами за рахунок збільшення кількості спожитих

ними послуг. Стратегія прощтовхування передбачає збільшення пропозиції банківських послуг. Стратегія витягування полягає в тому, що клієнти залучаються шляхом пропозиції їм специфічних продуктів.

Конкурентна концепція показує можливість та доцільність впровадження інновацій в залежності від стабільності позицій філії на ринку та її конкурентоспроможності. Вона поділяється на стратегію лідера та стратегію переслідуючого.

Концепція, об'єктом якої виступає безпосередньо банківська філія, спрямована на визначення основних комунікаційних та збутових прийомів. Її складовими виступають стратегія образу та стратегія чутливості. Стратегія образу спрямована на створення та підтримання на рівні філії бренду банку. Стратегія чутливості орієнтує та стимулює цільову клієнтуру до придбання банківського продукту.

Отже, маркетингові концепції філій надають можливість топ-менеджменту банку більш виважено приймати рішення, що стосуються таких сфер управління регіональною мережею, як планування розвитку філій та впровадження нових послуг на територіальних ринках; визначення спеціалізації діяльності операційних одиниць; формування комплексу заходів для стимулювання збуту банківських продукту.

У підсумку необхідно підкреслити, що розвиток банківських філій – це високодинамічний процес, обумовлений широким колом внутрішніх і зовнішніх чинників, а, відтак, вдосконалення системи управління ними повинно мати безперервний характер.

3.2. Застосування комплексної системи показників аналізу фінансового стану філії банку

Однією з умов успішного функціонування банку є його здатність здійснювати управління своїми активами, зобов'язаннями та капіталом у визначених макроекономічних умовах в рамках місії, стратегії та політик, затверджених кредитною організацією. При цьому слід зауважити, що в Україні, в силу недосконалості правового забезпечення та високої волатильності цінкових параметрів фінансового ринку, управління ризиками набуває особливого значення.

Основним принципом системи управління ризиками в банку з розгалуженою мережею філій є наявність відповідної системи адміністрування банківських операцій та моніторингу, а також забезпечення адекватного внутрішнього контролю за ризиками, притаманним його регіональним одиницям. Першим кроком у створенні такої системи в “БАНК” повинно бути впровадження трансфертної моделі ціноутворення, яка дозволяє здійснювати управління процентним ризиком, ризиком ліквідності та строковими розривами.

Однак для формування комплексної системи ризик-менеджменту банку необхідно:

- 1) покращити систему незалежної (від фронт-офісу) поточної оцінки дотримання існуючих політик з управління ризиками;
- 2) розробити та впровадити комплексну систему раннього сповіщення про потенційні проблеми внаслідок реалізації певного ризику для завчасного вжиття відповідних заходів.

Комплексне якісне оцінювання – це спосіб змістовної інтерпретації фінансового стану філії на основі використання дерева оцінок, що об'єднують окремі фінансові показники. Такі комплексні якісні оцінки

фінансового стану призначені для керівництва банку та повинні використовуватися для:

- своєчасного виявлення негативних тенденцій фінансового стану філії та її причин;
- порівняння фінансового стану філій;
- прийняття рішень по цілеспрямованій зміні фінансового стану філії в залежності від поточних комплексних оцінок.

Одним із перспективних підходів щодо вдосконалення фінансового аналізу філій є експрес-аналіз їх діяльності, в основу якого закладена система рейтингів. Його головною метою є виявлення і локалізація ризиків, притаманних банківським регіональним одиницям.

Вихідною точкою в розробці даного методу була система рейтингу, розроблена В.С. Кромоновим [188, 189, 190], структура якої представлена в додатку Ж.

В методиці, що розроблена групою російських вчених під керівництвом кандидата економічних наук В.Кромонова, рейтинг банків формується за допомогою побудови синтетичного індексу надійності, який дозволяє вирівняти обумовлені випадковими подіями коливання поточного індексу, що відображають стан банку в певний момент часу. Розрахунок синтетичного індексу заснований на тому ж принципі, що і розрахунок нижньої смуги Болінджера, яка широко застосовується для технічного аналізу цінних паперів:

$$I_{\text{синт.}} = \bar{I} - \sigma I, \quad (3.1)$$

де $I_{\text{синт.}}$ - синтетичний індекс надійності;

\bar{I} - середнє значення поточного індексу;

σI - середнє квадратичне відхилення поточного індексу за весь період участі банку в рейтингах.

Таким чином, синтетичний індекс Кромонава із значною вірогідністю передбачає мінімальну величину, яку може досягти поточний індекс найближчим часом.

Для побудови синтетичного індексу надійності до сформованого набору коефіцієнтів застосовується процедура нормування і зважування. В даній методиці використовується евристичний тип нормування, що полягає в тому, що коефіцієнти кожного банку поділяються на відповідні коефіцієнти гіпотетичного банку, що називається оптимально надійним (“ідеальним”). Під оптимально надійним розуміється банк, досить надійний, такий, що має розумний розподіл активів і пасивів, у тому числі "розумну частку" робочих активів. Тобто для наближення до реальності передбачається, що оптимально надійний банк для досягнення прибутковості підтримує розумне співвідношення між ризиком операцій і прагненням до прибутковості (допущенням ризику) [191].

Однак, на відміну від методики В.С. Кромонава, експрес-аналіз діяльності філій концентрує увагу на ризику, пов'язаному з операційною діяльністю, ігноруючи ризик капіталу, а відтак принцип “ідеального банку”, що використовується в методиці В.С. Кромонава тут є неприйнятним.

Основними етапами процедури комплексного оцінювання фінансового стану філії є:

- підготовчій етап;
- визначення комплексних якісних оцінок;
- оформлення результатів комплексного оцінювання.

На першому етапі формування комплексної системи оцінювання діяльності філій потрібно визначити систему фінансових коефіцієнтів, що характеризують основні аспекти фінансового стану філії банку. Показники повинні відбивати найбільш суттєві властивості системи та вказувати на наявність взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на цю діяльність. Якщо цього можна досягти, то стає можливим робити певні

висновки щодо майбутньої діяльності філії чи її подальшого розвитку, тобто з'являється можливість на основі прогнозів раціоналізувати (спрощувати, покращувати) діяльність філій чи удосконалювати мережу. Природно, що завжди при цьому з'являється прагнення використовувати якомога меншу кількість показників чи застосовувати інтегровані, узагальнюючі, багатofакторні показники. В той же час недостатнє урахування того чи іншого фактору, що суттєво впливає на результати діяльності, не дозволяє виявити причини невдач і навіть може призвести до невірних висновків та оцінок.

Як правило, аналіз фінансового стану проводиться за наступними напрямками:

- аналіз фінансової стійкості з визначенням показників ліквідності та платоспроможності;
- визначення ефективності діяльності (показники ділової активності та прибутковості).

Відповідно до обраної системи показників будується дерево показників фінансового стану філії банку. На нижньому рівні дерева розміщуються фінансові показники, згруповані за аспектами фінансового стану; на середньому рівні дерева розміщуються проміжні фінансові агреговані показники, що характеризують в цілому аспекти фінансового стану; на верхньому рівні дерева розміщується комплексний фінансовий мультиплікатор – показник, що характеризує фінансовий стан філії банку в цілому.

Розглянемо показники, які доцільно включати в комплексну модель, для максимально повної та точної характеристики фінансового стану філії банку.

Потрібно відзначити, що більшість існуючих методик фінансового аналізу поєднує чотири групи показників, що дають можливість оцінити фінансовий стан банку, враховуючи:

- оцінку фінансової стійкості;
- оцінку ділової активності;
- оцінку ліквідності;
- оцінку рентабельності.

Оцінку фінансової стійкості банку, як правило, здійснюють через розрахунок показників достатності капіталу. Але, не зважаючи на те, що філії банку, як правило, наділені часткою капіталу головного банку, розрахунок показників фінансової стійкості проводити недоцільно, оскільки банк несе консолідовану відповідальність за результати діяльності будь-якої філії, і, відповідно, потрібно розраховувати показники стійкості банку в цілому, а не кожної окремої філії.

Важливим елементом системи оцінки фінансового стану банку та його філій є аналіз ліквідності, під якою розуміють здатність своєчасно та в повному обсязі задовольняти невідкладні потреби у грошових коштах. Банківська ліквідність залежить від структури та стабільності депозитної бази банку, достатності капіталу, якості активів, фінансового стану позичальників, репутації банку, що впливає на здатність швидкого запозичення коштів на ринку. Крім того, на рівень ліквідності впливає комплекс факторів загальноекономічного характеру, таких як: грошово-кредитна політика, стан грошового ринку, можливість запозичення коштів в центральному банку, регулятивні обмеження в країні тощо. Банк вважається ліквідним, якщо він має можливість постійно і безперерійно виконувати свої зобов'язання, з метою поповнення ліквідних коштів в будь-який момент часу позичати кошти на ринку за середнього ставкою або реалізовувати свої активи без суттєвої втрати їх вартості.

Поняття ліквідності банку (філії) тісно пов'язане з ліквідністю їх балансу. Ліквідність балансу визначається співвідношенням вимог (статей активу) та зобов'язань (статей пасиву). Оскільки баланс складається на певну дату, то ліквідність балансу є оцінкою стану банківської ліквідності на

визначену дату. Отже, ліквідність банківського балансу є складовою частиною ліквідності банку. Водночас ліквідність балансу є лише необхідною, але не достатньою умовою ліквідності банку. На практиці може виникнути ситуація, коли банк, який має достатньо ліквідний баланс на певну дату, повністю чи частково неліквідний (тобто не має можливості постійно підтримувати свою ліквідність).

Виходячи з того, що філія банку не має повної самостійності, діє від імені банку, який відповідає за всіма її зобов'язаннями, для визначення ліквідності доцільно обмежитися розрахунком показника поточної ліквідності $L2$, який дозволяє визначити збалансованість строків і суми ліквідних активів та зобов'язань філії.

Одним з основних вартісних показників банківської діяльності є рентабельність, що є базою загальної оцінки фінансового стану банку, його філій та характеризується показниками, що є результатами співвідношень прибутку (фінансового результату діяльності) філії банку і джерел його отримання.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи філії банку: продуктивність або віддачу фінансових ресурсів. Економічне значення показників рентабельності полягає в тому, що вони характеризують прибуток, що отримується з кожної гривні коштів (власних або позикових), вкладених в банк, і відображають ефективність управління ним.

В групу показників, що характеризують ефективність діяльності філії, нами пропонується включати наступні коефіцієнти:

1. Показник витратовіддачі ($K1$), що розраховується як співвідношення операційних витрат до загальних доходів філії. Даний показник є одним із головних для характеристики дієздатності та витратовіддачі територіального підрозділу банку, як у вітчизняних, так і західних методиках фінансового аналізу філій. Зокрема, шведський банк

Svenska Handelsbanken саме на підставі розрахунку співвідношення витрат до доходів оцінює ефективність власних відділень.

2. Коефіцієнт прибутковості операцій, не пов'язаних з кредитуванням (K_2), що визначається як співвідношення комісійних доходів і операційних витрат. Цей показник показує рівень диверсифікації діяльності філії та її залежності від джерел доходів, що не пов'язані з кредитуванням.

3. Прибутковість філії, що пропонується визначати за формулою:

$$P = [(B_f * N) / (B_b * n)] * [1 - \Delta FR / B_f] \quad (3.2)$$

де B_f – валовий прибуток філії (прибуток до оподаткування);

B_b – валовий прибуток банку;

N – кількість робітників в банку;

n – кількість робітників у філії;

ΔFR – приріст резервів по втратах за кредитними операціями.

Зауважимо, що другий фактор показника $[1 - \Delta FR / B_f]$ дорівнює “1” при від'ємному прирості ΔFR , і “0” при $B_f \leq 0$ або $\Delta FR > B_f$.

Даний показник представляє собою прибуток, отриманий філією на одного працівника, зіставлений з прибутком на одного робітника в середньому по банку і помножений на коефіцієнт, що характеризує спроможність філії формувати з прибутку фонд ризику. Специфіка такого показника передбачає періодичну (наприклад, квартальну) переоцінку рейтингу. Варто зауважити, що в банках, як правило, застосовують спрощений варіант даної формули, а саме – коефіцієнт прибутковості праці, який є основою при визначенні системи матеріального заохочення її робітників.

Важливою складовою оцінки фінансового стану банку є аналіз ділової активності, яку в методичній літературі (зокрема, [192]) рекомендують аналізувати через взаємозв'язок оцінки ресурсного потенціалу (пасивів) та його використання як в цілому в активах, так і його окремих вкладеннях – в

інвестиції, в кредитний портфель, в матеріально-технічне забезпечення.

В дану групу показників доцільно включати розрахунок кредитної активності (C_r , що визначається шляхом множення двох факторів – інтенсивності кредитування (CRE/CR) і якості кредитного портфелю (CR/FR).

$$C_r = [(CR/FR) * (CRE/CR)] \quad (3.3)$$

де CRE – сума кредитів, наданих в період, що аналізується, грн.;

FR – середній за період розрахунковий фонд ризику, грн.;

CR – середній за період кредитний портфель, грн.

При розрахунку ефективності діяльності з метою визначення ділової активності також доцільно обчислювати операційну активність філії (O_p). Цей показник нами пропонується розглядати як лінійну залежність від суми наступних факторів:

- середній розмір кредитного портфелю філії в означений період – CR (не розглядаються кредити, надані централізовано), грн.;
- половина середньоденної суми оборотів за балансом (виключаючи операції закриття доходів та витрат) – CRC, грн.;
- середньоденний залишок на рахунках клієнтів – CLC, грн.;
- середній розмір активів за означений період – CB, грн.

Таким чином, формула розрахунку операційної активності буде мати наступний вигляд:

$$O_p = [(CR + 1/2CRC + CLC) / CB] \quad (3.4)$$

Всі коефіцієнти, що формують дану систему аналізу, сформовані таким чином, що чим вони більше, тим краще.

Крім того, дана методика експрес-аналізу передбачає наявність певних емпіричних коефіцієнтів, а саме:

Хі є ваговим коефіцієнтом (значущість показника в рейтингу). Як

правило, приймаються такі значення даних показників: $X_1 = 5$; $X_2 = 15$; $X_3 = 10$; $X_4 = 30$; $X_5 = 25$; $X_6 = 15$.

Y_i та n_i являються підстроєчними коефіцієнтами, які визначаються на основі статистичного аналізу показників за певний період часу по філії. Таким чином визначаються межі зміни показників, а потім, шляхом присвоєння Y_i і n_i конкретних значень, ці зміни обмежуються стандартним інтервалом. Коефіцієнти Y_i та n_i визначаються за формулою:

$$Y_i = (1/b_i)^{n_i}$$

$$N_i = \ln 2 / \ln(a_i/b_i) \quad (3.5)$$

Комплексний фінансовий мультиплікатор, що дає оцінку рейтингу філії, визначається синтетичним коефіцієнтом, що обчислюється за формулою:

$$R = [X_1 * Y_1 * (L_2)^{n_1} + X_2 * Y_2 * (K_1)^{n_2} + X_3 * Y_3 * (K_2)^{n_3} + X_4 * Y_4 * (P)^{n_4} + X_5 * Y_5 * (Cr)^{n_5} + X_6 * Y_6 * (Op)^{n_6}] - 45 \quad (3.6)$$

Як бачимо, кожен з показників, що використовуються в моделі, є досить інформативними і широко використовується в практиці управлінського аналізу діяльності філій. Однак їх поєднання в даній методиці дозволить виявити причинно функціональні зв'язки явищ та процесів, що відбуваються на рівні територіальних підрозділів банку.

Зауважимо, що метод визначення рейтингу філій має структуру, що дозволяє видозмінювати показники, вводити нові, а також змінювати їх вплив на синтетичний показник. Кількість показників, що використовується в аналізі, може бути скорочена або розширена таким чином, щоб будь-яка зміна даних величин призводила до зміни синтетичного індексу в заданих межах (від 0 до 155).

Відповідно до обраної нами системи показників будується дерево

показників фінансового стану філії банку (рис. 3.5).

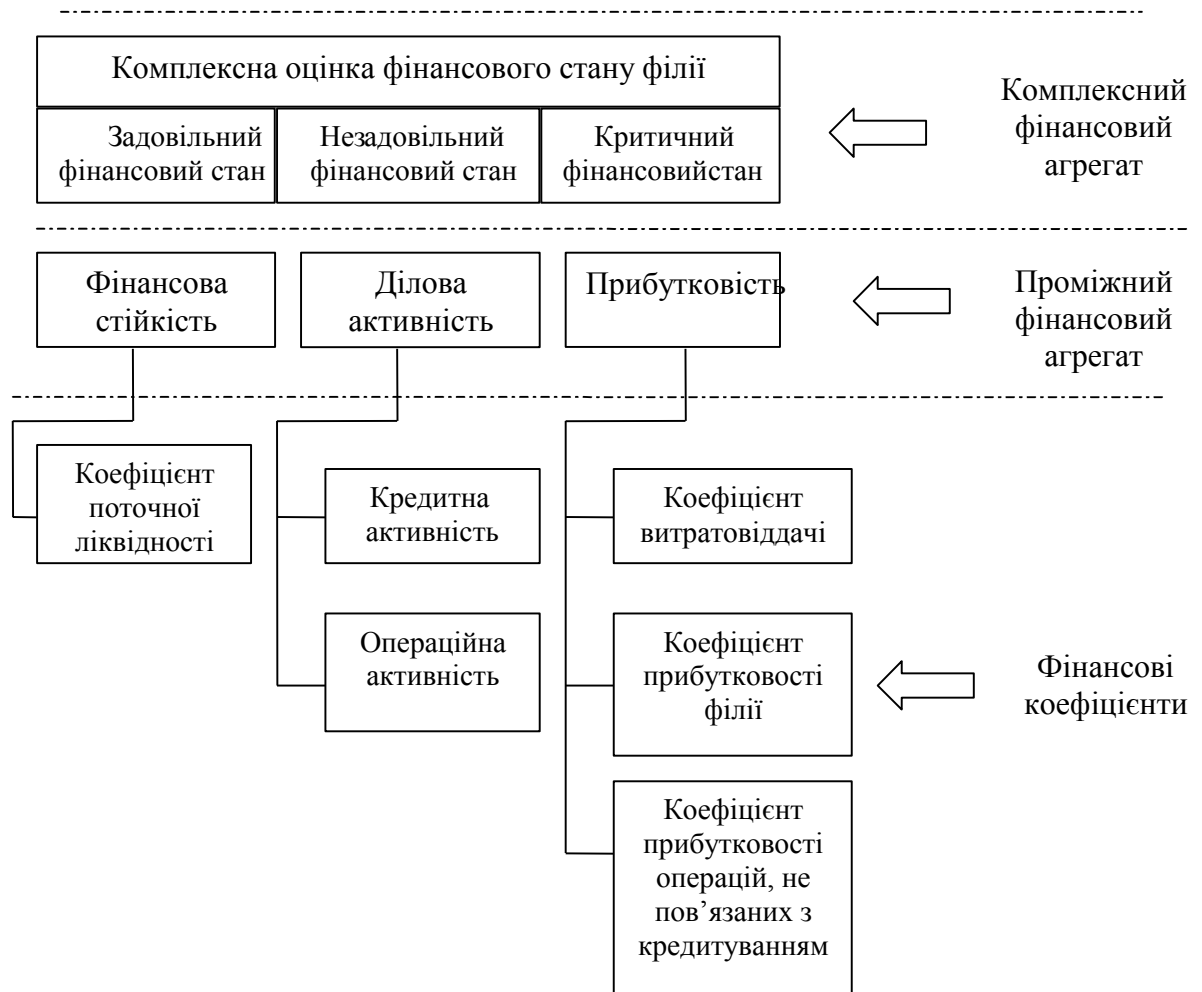


Рис. 3.5. Дерево показників оцінки фінансового стану філії банку

В залежності від величини отриманого рейтингу філії поділяються на три категорії – з оптимальним рівнем ризику, з допустимим та ризикові, – кожна з яких передбачає відповідну систему управлінських заходів щодо вдосконалення діяльності територіальних підрозділів банку (рис. 3.6).

Проведемо апробацію розглянутої моделі експрес-аналізу на прикладі Глухівської філії “БАНК”. Періодом аналізу буде виступати останній звітний період – 2003р. Інформаційною базою аналізу є баланс та звіт про прибутки та збитки філії, а також фінансова звітність банку (додаток З та додаток К).

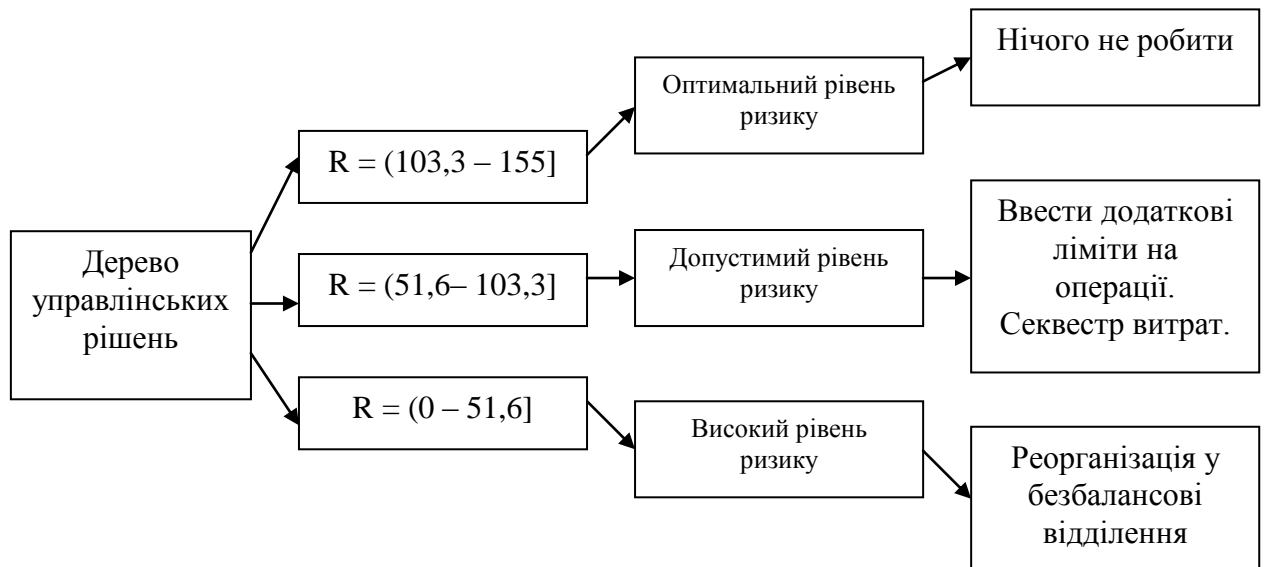


Рис. 3.6. Дерево управлінських рішень щодо мінімізації операційного ризику банківських філій

Отже, станом на 01.01.2004р. активи першої та другої групи ліквідності та зобов'язання з відповідним строком погашення становили відповідно 286859,54 грн. та 1332132,8 грн., а відтак, коефіцієнт поточної ліквідності, який визначається як їх співвідношення, буде дорівнювати 21,53%, що перевищує аналогічний показник в попередньому періоді на 17,86% і свідчить про високу здатність філії щодо забезпечення виконання власних грошових зобов'язань.

Операційні витрати філії в цей період склали 222642,15 грн. при загальних доходах в 1392271,31 грн. Отже, коефіцієнт операційних витрат філії, який обчислюється як відношення операційних витрат до загальних доходів, буде дорівнювати 15,99%, що менше від відповідного показника 2002р. на 3,46%.

Коефіцієнт прибутковості операцій, не пов'язаних з кредитуванням, є співвідношенням доходів від комісійних операцій, які в 2003р. становили 360385,54 грн., і операційних витрат (222642,15 грн.), тобто дорівняє 161,87%.

Відносну прибутковість філії (P) обчислимо за формулою (3.1). Тоді, якщо валовий прибуток філії в 2003р. складав 449789,85 грн., валовий прибуток “БАНК” – 30,73 млн. грн., кількість робітників банку – 9 тис. осіб, філії – 22 особи, зростання резервів за кредитними операціями – (-16201,96 грн.), цей коефіцієнт буде дорівнювати 446,17% ($P_{2003} = [(449789,85 * 9000 / 30730000 * 22) * (1 - (-16201,96) / 449789,85)]$), так як $\Delta FR < 0$, то величина $[1 - \Delta FR / Bf] = 1$ відповідно до помітки 1.). Це на 442,83% менше, ніж в 2002р. ($P_{2002} = 278287,86 * 9000 / 70000000 * 58 * [1 - 22265,6 / 278287,86] = 3,34\%$). Оскільки даний коефіцієнт характеризує рівень прибутку, отриманий філією на одного працівника, що зіставлений з прибутком на одного робітника в середньому по банку і помножений на коефіцієнт, що характеризує спроможність філії формувати з прибутку фонд ризику, його зростання свідчить про підвищення ефективності діяльності філії в 2003р. (темп зростання прибутку за означений період склав 61,63%).

Для розрахунку ефективності кредитування (Cr) скористаємося формулою 3.3. Враховуючи, що середній за період кредитний портфель в 2003р. становив 1759268,67 грн. (з врахуванням нарахованих, але не сплачених доходів і авалів, наданих клієнтам), середній за період розрахунковий фонд ризику – 14531,57 грн., сума наданих кредитів – 1001971,70 грн., показник ефективності кредитування буде дорівнювати 68,95 ($((1759268,67 / 14531,57) * (1001971,70 / 1759268,67))$), що на 5 пунктів менше від аналогічного показника попереднього періоду ($((1701351,63 / 22999,5) * (1700939,59 / 1701351,63))$). При чому така ситуація обумовлена зниженням інтенсивності кредитування (CRE/CR) за рахунок зменшення суми наданих кредитів (-698967,8 грн.) при одночасному зростанні якості кредитного портфелю (на 47,1 пункти).

Операційну активність філії (Op) визначимо за формулою (3.4) на підставі даних оборотно-сальдової відомості та розгорнутого балансу за відповідний період.

Середній розмір кредитного портфелю в 2003р. складав 1759268,67 грн., половина середньоденної суми оборотів за балансом – 240441,90 грн., середньоденний залишок на рахунках клієнтів – 211193, середній розмір активів за період – 5540640.66 грн.

В такому разі операційна активність філії є близькою до нуля, що означає незначну інтенсивність роботи з клієнтами, високу питому вагу неробочих активів. Це обумовлено нераціональною структурою активів і переважанні в ній операцій з розміщення кредитних ресурсів в системі банку (69,94%), тоді як на операції з клієнтами припадало лише 19,74% загальних активів.

На наступному етапі аналізу емпіричним шляхом визначимо коефіцієнти Y_i та n_i (формула 3.5), враховуючи, що a і b – це межі змін значення i -го коефіцієнта. Розглянемо їх розрахунок на прикладі показника поточної ліквідності, значення якого в 2002р. дорівнювало 17,86 (a_1), а в 2003р. – 021,53 (b_1).

Таким чином, $n_1 = \ln 2 / \ln(a_1/b_1) = 0,6931 : 17,86/21,53 = 0,8356$.

Відповідно, $Y_1 = (1/b_1)^{n_1} = (1/17,86)^{0,8356} = 0,09$.

Тоді, $Y_1 = 0,09$, $n_1 = 0,8356$; $Y_2 = 0,21$, $n_2 = 0,57$; $Y_3 = 0,04$, $n_3 = 0,6193$; $Y_4 = 0,96$; $n_4 = 0,0075$; $Y_5 = 0,04$, $n_5 = 0,7473$; $Y_6 = 0$.

Розглянуті аналітичні показники, методика їх розрахунку та результати розрахунків для Глухівської філії “БАНК” узагальнені в табл. 3.4.

Визначимо синтетичний показник, що визначає рейтинг філії, який розраховується за формулою 3.6, за даними Глухівської філії “БАНК”

$$R = [5 * 0,09 * 21,53^{0,8356} + 15 * 0,21 * 15,99^{0,57} + 10 * 0,004 * 161,87^{0,6193} + 30 * 0,96 * 446,17^{0,0075} + 25 * 0,04 * 0,69^{0,7473}] - 45 = (5,85 + 15,29 + 0,93 + 30,15 + 0,75) - 45 = 52,97 - 45 = 7,97$$

Невисоке значення даного показника свідчить про наявність операційного ризику в діяльності Глухівської філії “БАНК”, що викликана,

в першу чергу, нераціональністю структури її активів. Тому для зниження даного ризику філії слід диверсифікувати кредитний портфель з метою зменшення залежності від внутрішньобанківських операцій.

Таблиця 3.4

Базові показники для розрахунку синтетичного коефіцієнту рейтингу

Показник	Порядок розрахунку	Значення показника, %
Коефіцієнт поточної ліквідності L2	$L2 = \frac{An}{3n} * 100\%,$ де An – активи першої та другої групи ліквідності; 3n – поточні зобов'язання	21,53
Коефіцієнт витратовіддачі K1	$K1 = \frac{Воп}{Д} * 100\%,$ де Воп – операційні витрати; Д – загальні доходи філії	15,99
Коефіцієнт прибутковості операцій, не пов'язаних з кредитуванням K2	$K2 = \frac{Дк}{Воп} * 100\%,$ Дк – комісійні доходи;	161,87
Прибутковість філії Р	$P = [(Bf * N) / (Bb * n)] * [1 - \Delta FR / Bf],$ де Bf – валовий прибуток філії (прибуток до оподаткування); Bb - валовий прибуток банку; N – кількість робітників в банку; n – кількість робітників у філії; ΔFR – зростання резервів за втратами за кредитними операціями	446,17
Ефективність кредитування Cr	$Cr = [(CR / FR) * (CRE / CR)],$ де CRE – сума кредитів, наданих в період, що аналізується; FR – середній за період розрахунковий фонд ризику; CR – середній розмір кредитного портфелю філії в означений період.	68,95
Операційна активність Or	$Or = [(CR + 1/2CRC + CLC) / CB],$ де CR – середній розмір кредитного портфелю філії в означений період; CRC – половина середньоденної суми оборотів за балансом (виключаючи операції закриття доходів та витрат); CLC – середньоденний залишок на рахунках клієнтів; CB – середній розмір активів за означений період	0

Якщо рекомендований комплекс заходів не призведе до позитивних зрушень, варто розглянути можливість реорганізації філії у безбалансове відділення через незначний обсяг активних операцій, в першу чергу кредитних.

Таким чином, розглянута методика експрес-аналізу філій банку дозволяє кількісно оцінити рівень операційного ризику, притаманного територіальним одиницям банку, визначити причини його виникнення та скласти рейтинг філій за вказаною ознакою. Крім того, вона дає наукове обґрунтування доцільності переведення філій-донорів ресурсів на безбаланс. Перевагою даної моделі є також її універсальний характер, тобто можливість використання спрощеного варіанта (системи аналітичних розрахункових показників) для оперативної оцінки потенційних проблем та загроз в операційній діяльності банківських відділень.

Висновки до третього розділу

З огляду на нерівномірність економічного розвитку областей України та регіональні диспропорції розвитку банківської системи, що посилюють неоднорідність в базових умовах діяльності філій на територіальних ринках банківських послуг, автором пропонується обґрунтування стратегії розвитку мережі філій на основі диференційованого підходу.

В роботі визначено, що стратегічне планування регіонального розвитку мережі філії банку представляє собою управлінський процес, що забезпечує реалізацію цілей банку на регіональних ринках в межах наявних ресурсів та обмежень в умовах мінливого зовнішнього середовища. Воно є необхідною умовою успішного розвитку територіальної мережі банківської установи шляхом створення нових та реорганізації вже існуючих територіально відокремлених структурних підрозділів.

Запропонований в роботі методичний підхід до стратегічного планування регіонального розвитку мережі філій ґрунтується на SWOT-аналізі, що представляє собою процедуру групування стратегічних факторів середовища на зовнішні та внутрішні та їх аналіз з позиції визначення

позитивного та негативного впливу на процес досягнення банком стратегічних цілей, поставлених перед мережею філій.

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу є матриця регіонального розвитку мережі філій банку, використання якої дозволяє ефективно формувати стратегію банку з точки зору економічних можливостей філій та потенціалу регіону, в якому вони розташовані, а саме: визначати базові показники для створення чи закриття філій банку в регіонах; обґрунтовувати пріоритетні напрямки розвитку регіональної мережі банку; адаптувати структуру регіональної мережі філій до потреб споживачів.

У роботі визначено, що побудова ефективного фінансового механізму управління філіями банку має супроводжуватися подальшим вдосконаленням методик аналізу їх фінансового стану.

В роботі запропонована комплексна система показників для проведення аналізу фінансового стану філії з метою ранньої діагностики і локалізації ризиків, притаманних банківським регіональним одиницям.

Визначено, що при цьому повинні використовуватися якомога менша кількість показників чи застосовуватися інтегровані, узагальнюючі, багатофакторні показники. В той же час, недостатнє урахування того чи іншого фактору, що суттєво впливає на результати діяльності філії, не дозволяє виявити причини неефективної діяльності і може призвести до невірних висновків та оцінок.

Результати такої комплексної оцінки фінансового стану призначені для керівництва банку та повинні використовуватися для своєчасного виявлення негативних тенденцій в фінансовому стані філії та її причин; порівняння фінансового стану філій; прийняття рішень по цілеспрямованій зміні фінансового стану філії в залежності від результатів комплексних оцінок.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення та подано авторське розв'язання наукової задачі - розробки фінансового механізму управління філіями банку.

Результати дослідження є підставою для таких висновків:

1. Розширення мережі філій банку забезпечує зростання масштабів і диверсифікацію діяльності, в першу чергу, за рахунок активних операцій та продажу роздрібних послуг. В той же час, розширення масштабів діяльності банків за рахунок мережі філій має і недоліки, пов'язані із складністю управління та контролю: збільшення ризиків; уповільнення руху коштів; додаткові витрати на утримання мережі філій; неузгодженість роботи філій банку та прийняття неефективних рішень; відсутність або недостатність стимулів у працівників філій; утримання нерентабельних філій за рахунок ефективно працюючих.

2. Формування стратегії розвитку мережі філій банками України повинно базуватися на використанні світового досвіду та врахуванні національних особливостей функціонування регіональних банківських мереж. Аналіз сучасного стану мережі філій банків України показав, що для неї характерна значна регіональна диференціація, викликана дією низки факторів, серед яких головними є інвестиційна привабливість регіонів України та стабільність розвитку конкретного регіону. Враховуючи динамічність процесу регіональної експансії банків, було визначено, що територіальна диференціація банківської системи в майбутньому буде поширюватися, в першу чергу, за рахунок розширення мережі великих та середніх банків. Для групи найбільших банків першочерговими задачами регіональної політики стане оптимізація і вдосконалення внутрішньої структури мережі та збільшення обсягу послуг, що надаються територіальними підрозділами.

3. Ефективне функціонування філії як каналу збуту банківських послуг з врахуванням її специфіки, а також сильних та слабких сторін, можливе за умови налагодження ефективного процесу взаємодії банку та його філій шляхом побудови фінансового механізму управління ними з урахуванням стратегічних і тактичних цілей банку та динамічного зовнішнього середовища.

4. Фінансовий механізм управління з точки зору управління філіями банку пропонується розглядати як сукупність форм організації внутрішніх відносин, способів формування фінансових ресурсів та їх використання з метою досягнення поставлених перед мережею філій банку цілей з врахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

5. Виконуючи функції мобілізації фінансових ресурсів, їх розподілу та стимулювання розвитку тих чи інших філій, фінансовий механізм повинен забезпечити відтворювальний процес шляхом покриття витрат за рахунок отриманих доходів (самоокупність) та отримання прибутку, достатнього для подальшого розвитку та розширення діяльності як філій, так і банку в цілому (самофінансування). Перерозподіл фінансових ресурсів за допомогою фінансового механізму дозволяє здійснити регулювання розвитку мережі філій банку шляхом цілеспрямованої зміни темпів розвитку діяльності як окремої філії, так і мережі в цілому, а також зміни структури мережі та напрямків її діяльності.

6. Структуру фінансового механізму управління філіями запропоновано визначати як сукупність організаційно-структурної підсистеми, функціональної підсистеми, підсистеми забезпечення, ефективна взаємодія яких спрямована на досягнення цілей функціонування мережі філії банку.

7. Функціональні підсистеми реалізують фінансові методи управління, застосування яких сприяє досягненню поставлених цілей. Система фінансових методів управління філіями, яку пропонується

визначати як функціональну модель фінансового управління філіями на основі ієрархічної системи прийняття управлінських рішень, удосконалена на основі врахування особливостей їх діяльності.

8. Ефективним регулятором внутрішніх фінансових відносин в банку з філіями є госпрозрахунок, використання принципів якого передбачає створення в банку системи організації діяльності та управління - механізму внутрішнього господарського розрахунку. При впровадженні внутрішнього госпрозрахунку філій банку необхідно враховувати наступні принципи: принцип кількісної визначеності цілей діяльності; принцип інтегральної відповідальності за результати діяльності; принцип “внутрішнього підприємництва”; принцип збереження синергії банку; принцип регулювання внутрішньобанківських відносин.

9. Запропонований в роботі методичний підхід до стратегічного планування регіонального розвитку мережі філій ґрунтується на SWOT-аналізі, що представляє собою процедуру групування стратегічних факторів середовища на зовнішні та внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного та негативного впливу на процес досягнення банком стратегічних цілей, поставлених перед мережею філій.

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу є матриця регіонального розвитку мережі філій банку, використання якої дозволяє ефективно формувати стратегію банку з точки зору економічних можливостей філій та потенціалу регіону, в якому вони розташовані.

10. У роботі запропонована комплексна система показників для проведення аналізу фінансового стану філій банку на основі використання дерева оцінок, що об'єднує окремі фінансові показники. Вона може використовуватися для ранньої діагностики і локалізації ризиків, характерних для даних регіональних одиниць.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

-
- 1 Edgeworth F.V. The mathematical theory of Banking //J. Poval Statistical Society. – 1988. – March. – P. – 113-127
 - 2 Havrilesky T.M., Schweitzer R.L. A model of non-price competition in banking // J. Bank Research. – 1985. – Summer
 - 3 Wood J.N. Commercial bank loan and investment behavior. N.Y., 1975. - 329p.
 - 4 Банковское дело: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. /Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 672с.
 - 5 Daly G.G. An analysis of savings and loan association behavior //Southern Economic J. – 1981.- Jan.
 - 6 Benston G.J., Smith C.W., Jr. A transaction cost approach to the theory of financial intermediation //J. Finance. - 1976. - May
 - 7 Campbell T.S., Krasaw W.A. Information production, market signaling, and the theory of financial intermediation: a reply //J. Finance. – 1980. –Sept.
 - 8 Chan Y.-S. Information production, market signaling, and the theory of financial intermediation: a comment // J. Finance. – 1982. –Sept.
 - 9 Ramakrishnan R., Thakor A. Information reliability and the theory of financial intermediation // Review of Economic Studies, 1984.
 - 10 Berlin M. Bank loans and marketable securities: how do financial contracts control borrowing firms? // Business Rew. Federal Reserve Bank of Philadelphia. – 1987. – July – Aug.
 - 11 Diamond D.W. Financial intermediation and delegated monitoring // Rew. Economic Studies. – 1984. - July
 - 12 James C. Some evidence on the uniqueness of bank loans // J. Financial Economics. – 1987. – Dec.
 - 13 Holdman D.R. Commercial bank loan and investment policy // Bureau of business and economic research. University of Illinois, 1973

-
- 14 Holdman D.R. The deposit relationship and commercial bank investment behavior // *Rew. Economics and Statistics*. – 1971. – Aug.
- 15 King S.R. Monetary transmission: through bank loans of bank liabilities // *J. Money, Credit and Banking*. – 1986. – Aug.
- 16 Поречкіна Л.С. Стратегічний маркетинг банківських послуг. – К.: Либідь, 1998. – 150с.
- 17 Васюренко О.В. Банківські операції: Навч. посіб. – 4-те вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 324с.
- 18 Заєць О.В., Житній П.Є., Кудрявцев В.І. Інструментарій банківської справи: Навчальний посібник. – Луганськ, СНУ, 2000. – 352с.
- 19 Петрук О.М. Банківська справа: Курс лекцій / за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф.Бутинця. – Житомир: ЖДТУ, 2003. – 456с.
- 20 Пещанская И.В. Организация деятельности коммерческого банка: Учебное пособие для вузов, обучающихся по экономической специальности. – М.: ИНФРА, 2001. – 319 с.
- 21 Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III // Відомості Верховної Ради України від 09.02.2001. - 2001 р.- № 5.- стаття 30
- 22 Тимоти У.К. Управление банком В 6 ч. Ч. 1: англ.- Уфа: Спектр, 1993.- 132 с.
- 23 Rose P. Commercial Bank Management: Науково-популярне видання.- New York: Mc Graw-Hill, Inc, 2002.- 803 с.
- 24 Бухвальд Б. Техника банковского дела: Справочная книга и руководство по изучению практики банковских и биржевых операций: нем: .- М.: ДИС, 1994.- 234 с.
- 25 Про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень: Положення, затверджене постановою Правління Національного банку України від 31.08.2001 N 375 // Офіційний вісник України від 16.11.2001 - 2001 р., № 44, стор. 233, стаття 1991

-
- 26 Арсланбеков-Федоров А.А. Филиальная сеть банка: проблемы эффективного функционирования // Экономика и время. – 2001. – № 32. – С. 10-14
- 27 Шарлахова М.А. Филиальный бизнес банков // Аудит и финансовый анализ. – 1998. – №2. – С. 168-175
- 28 Statistik der Kreditinstitute // Eurostat. – 2004. – №4.
- 29 Profit and Balance Sheet Development at US Commercial Banks in 2003 // Federal Reserve Bulletin. – 2004. - Nr.6
- 30 Шимкович В. Нестандартные концепции розничного бизнеса // Банковская практика за рубежом (рус.).- 2004.- № 4.- С. 26-36
- 31 Солдатенко В. З історії розбудови банківської системи Федеративної Республіки Німеччини // Вісник Національного банку України (укр.).- 2004.- № 7.- С.58-64
- 32 Кравець В.М., Кравець О.В. Західноєвропейський банківський бізнес: становлення і сучасність: Навчальний посібник. - К.: Знання-Прес, 2003.- 470 с.
- 33 Хмыз О.В. Финансовые посредники в США // Мировая экономика и международные отношения (рус.).- 2003.- № 3.- С. 117-122
- 34 Сердинов Э.М. Банковская система США // Банковское дело (рус.).- 2004.- № 6.- С. 34-40
- 35 Маккен Р. Економіка Сполучених Штатів: Нарис: Науково-популярне видання.- USA: United States Information Agency, 2004.- 212 с.
- 36 Масленников В.В. Зарубежные банковские системы: Монография.- М.: Элит-2000, 2001.- 392 с.
- 37 Завьялова Е., Шимкович В. Выживают самые совершенные // Банковская практика за рубежом (рус.).- 1999.- № 12.- С.24-27
- 38 Заутер В., Усоскин В., Шваб С. Банковская система и рынки кредита. - Frankfurt am Main: Bankakademie-Verlag GmbH, 1996.- 178 с.

-
- 39 Сердинов Э.М. Мировая банковская система в условиях глобального экономического спада // Банковское дело (рус.).- 2002.- № 2.- С. 31-38
- 40 Ritter L., Silber W., Udell G. Principles of Money, Banking, and Financial Markets: Науково-популярне видання.- New York: Mc Graw-Hill,Inc, 2000.- 627 с.
- 41 Беззуб А.А. Каким будет банк XXI века? Фундаментальные тенденции, новые банковские технологии, продукты и институты. Введение в моделирование банка будущего. – Днепропетровск: Росток, 2001 – 253с.
- 42 Сердинов Э.М. Слияния и поглощения в банковской индустрии США // Банковское дело (рус.).- 2004.- № 9.- С.21-29
- 43 Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі. – К.: Наукова думка, 1998. – 391с.
- 44 Соколенко С.І. Глобалізація і економіка України. – К.: Логос, 1999. – 568с.
- 45 Banking & Financial Institutions in the UK: Науково-популярне видання.- London: Foreign & Commonwealth Office, 2001.- 48 с.
- 46 Гольченко І.Е. Тенденції розвитку міжнародної та вітчизняної банківських систем // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.
- 47 Семенов Е.В. Адаптация банковских институтов в изменяющейся социально-экономической среде // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.
- 48 Панова Г.С. Современные тенденции развития мировой банковской системы // Банковские услуги (рус.).- 2002.- № 12.- С.8-10
- 49 Посаднева Е.М. Государственный мониторинг финансового состояния коммерческих банков // Финансы и кредит (рус.).- 2003.- № 8.- С.23-30

-
- 50 Сухов М.И. Регулирование доступа на рынок банковских услуг: роль банковского надзора и механизмов саморегулирования // Деньги и кредит (рус.).- 2002.- № 7.- С.20-22
- 51 Раєвський К.Є., Конопатська Л.В., Домрачев В.М. Банківський нагляд: Навчально-методичний посібник: Навчальне видання.- К.: КНЕУ, 2003.- 174 с.
- 52 Зарипов И.А., Петров А.В., Хохлова Е.В., Кондратюк Д.Ю. Электронные финансы, интернет - банкинг: тенденции и российская специфика // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке (рус.).- 2004.- № 9.- С.49-64
- 53 Семенов А. Банки в эпоху Интернета // Банковские технологии (рус.).- 2002.- № 4.- С.18-22
- 54 Сологуб К.С. Проблеми і перспективи впровадження дистанційного банківського обслуговування в Україні // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 8: Збірник наукових праць.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2003.- 364 с.
- 55 Рамзаев М. Интернет-банкинг в США отстает от Европы // CNews Analytics. – 2004. - № 3. – С.5-7
- 56 Павлова О. В основе успеха – усиление филиалов // Банковская практика за рубежом. – 2003. – № 12. – С. 20-23
- 57 Зайцев О. Но прежде всего – отделения // Банковская практика за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 36-40
- 58 Куприйчук В. Новые формы банковских отделений // Банковская практика за рубежом (рус.).- 2004.- № 4.- С.47-50
- 59 Куприйчук В. Оптимизация процесса обслуживания клиентов // Банковская практика за рубежом (рус.).- 2004.- № 6.- С.61-63
- 60 Russell Edward. Dearth of bank branch? // Walling reports. – 2004. - №2. - Vol. 9. - P. 18

-
- 61 Bank branch What Next? // ABA Banking Journal. – 2003. - № 2. - Vol. 93, No. 12, P. 40; Orr, Bill
- 62 Stoneman Bill and Cline Kenneth. Saturation Point? // Banking Strategies. – 2004. -March/April. - С. 3-7.
- 63 Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення // Вісник НБУ. – 2003. – №4. – С. 8-11
- 64 Підсумки діяльності банків України за 2001 рік // Вісник Національного банку України. – 2002. - №3. – С.2-20.
- 65 Підсумки діяльності банків України за 2002 рік // Вісник Національного банку України. – 2003. - №3. – С.3-19.
- 66 Підсумки діяльності банків України за 2003 рік // Вісник Національного банку України. – 2004. - №3. – С.2-21.
- 67 Одарюк А., Проводова Н. Филиал банка под "ключ" // Бізнес. – 2002. – №36. – С. 15-17
- 68 Одарюк А., Проводова Н. Филиал или ТОБО: мифы или правда // Бізнес. – 2003. – №27. – С. 14-16
- 69 Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами : Пер.с англ.- М.: Финансы и статистика, 1997.- 800 с.
- 70 Холт Роберт Н. Основы финансового менеджмента: пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1993. – 128с.
- 71 Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие: Навчальне видання: .- М.: Финансы и статистика, 1998.- 477с.
- 72 Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебное пособие: Пер.с франц.- М.: Финансы; ЮНИТИ, 1997.- 576 с.
- 73 Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 2 т. Т. 1: Навчальне видання.- К.: Ника-Центр, 1999.- 592 с.
- 74 Иоффе Л.Ш., Клейнер Г.Б. Системный анализ и структурное моделирование целенаправленных систем. – М.: 1978

-
- 75 Бригхэм Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента: Научное издание: англ. - 5-е изд.- М.: РАГС-Экономика, 1998.- 823 с.
- 76 Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я: Научно-популярное издание: англ.- СПб.: Питер, 1999.- 496 с.
- 77 Финансы в управлении предприятием.- М.: Финансы и статистика, 1995.- 160 с.
- 78 Ковалев В.В. Управление финансами: Учебное пособие: Начальное издание: .- М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.- 160 с.
- 79 Сутормина В.М., Федосов В.М., Рязанова Н.С. Финансы зарубежных корпораций: Начальный учебник: Начальное издание: .- К.: Либідь, 1993.- 247 с.
- 80 Финансовое управление компанией: Практическое пособие: .- М.: Фонд "Правовая культура", 1996.- 384 с.
- 81 Рукина С.Н. Финансы коммерческих предприятий и организаций: Учебное пособие.- М.: Экспертное бюро-М, 1997.- 176 с.
- 82 Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. М.: Перспектива, 1993
- 83 Слав`юк Р.А. Финансы підприємств: Начальный учебник.- 3-е вид., доп. і перероб.- К.: ЦУЛ, 2002.- 460 с.
- 84 Пшик Б.І. Ситуаційне моделювання діяльності банку: Навч. посібник. - Л.: ЛБІ НБУ, 2003. - 191 с.
- 85 Финансы підприємств Підручник / Під. ред. А.М. Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 2000. – 460с.
- 86 Філософія: навчальний посібник / І.Ф. Надольний, В.П.Андрущенко та інш., за ред. І.Ф.Надольного. – К.: Вікар, 1997. – 584с/
- 87 Дайновський Ю.А. теорія і практика формування банку і прийомів бізнесу: монографія / за заг. ред. М.А. Козоріз. – Львів: Каменяр, 1998. – 208с.

-
- 88 Кармазін В.Я., Каламбет С.В. Фінанси підприємств: Навчальний посібник / За ред. В.В.Буряковського. – Дніпропетровськ: Пороги, 1998. – 246с.
- 89 Балабанов А.И., Балабанов И.Т. Финансы. – СПб: Питер, 2000. – 192с.
- 90 Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 343с.
- 91 Криклій О.А. Оптимізація управління комерційним банком зі структурними підрозділами // Вісник Української академії банківської справи. - 2001.- № 2.- С. 47-49
- 92 Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер.с нем..- М.: Финансы и статистика, 1997.- 800 с.
- 93 Деринг Ханс-Ульрих. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: пер. с нем. – М.: Международные отношения, 1999. – 384с.
- 94 Синки Дж.Ф. Управление финансами в коммерческих банках: англ. .- 4-е изд. перераб..- М.: Саталаху, 1994.- 820 с.
- 95 Банки на развивающихся рынках: В 2-х т. Т.1. Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам /Диана МакНотон, Дональд Дж. Карлсон и др.: Пер. с англ- М.: Финансы и статистика, 1994.- 336 с.
- 96 Бакстер Н. Банковское дело. Стратегическое руководство: Пер с англ. // Под ред. В. Платонова, М. Хиггинса - М.: Консалтбанкир, 2001.- 432 с.
- 97 Бреддик У. Менеджмент для банкиров: Пер с англ. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 334 с.
- 98 Бушуєва І.В., Сп`як Г.І. Особливості планування банківської діяльності в умовах перехідної економіки // Формування ринкових відносин в Україні (укр.).- 2002.- № 1.- С.49-54
- 99 Бушуєва І.В., Лавінський Г. Інжиніринг банківського бізнес-процесу "Планування" // Банківська справа (укр.).- 2002.- № 5.- С.40-48

-
- 100 Бушуєва І.В. Комплекс задач планування в комерційних банках // Формування ринкових відносин в Україні (укр.).- 2002.- № 4.- С.35-41
- 101 Бушуєва І., Галіцин В., Пахомов О. Основні заходи реінжинірингу бізнес-процесу "Планування" // Вісник Національного банку України (укр.).- 2003.- № 7.- С.58-62
- 102 Селезньов Ю. Розробка стратегічних і фінансових планів для банківських філій // Банківська справа (укр.).- 2001.- № 1.- С.28-35
- 103 Кириченко О.А., Любунь О.С., Кузьмінський В.З. Планування у комерційному банку // Фінанси України (укр.).- 2002.- № 2.- С.138-142
- 104 Кириченко О., Гіленко І., Ятченко А. Банківський менеджмент: Навчальний посібник: Навчальне видання.- К.: Основи, 1999.- 671 с.
- 105 Корнієнко Т.В. Стратегічне планування діяльності банку // Фінанси України (укр.).- 2003.- № 4.- С.110-115
- 106 Корнієнко Т. Фінансова модель планування діяльності банку // Финансовые риски (рус.).- 2004.- № 2.- С.66-71
- 107 Лаптев С.М., Любунь О.С. Фінансова модель бюджетування у банку // Фінанси України (укр.).- 2002.- № 9.- С.138-143
- 108 Любунь О.С., Грушко В.І. Фінансовий менеджмент у банку: Навчальний посібник: Навчальне видання.- К.: Слово, 2004.- 296 с.
- 109 Реорганізація та реструктуризація комерційних банків: Навчальний посібник / В.І. Міщенко, А.В. Шаповалов, В.В. Салтинський.- К.: Знання, 2002.- 216 с.
- 110 Потійко Ю. Особливості бізнес-планування діяльності комерційного банку // Вісник Національного банку України (укр.).- 2003.- № 2.- С.43-46
- 111 Поморина М.А. Основные элементы банковского планирования: стратегия, бизнес-планирование, финансовое планирование // Банковское дело (рус.).- 2000.- № 7.- С.2-9
- 112 Михнева В.Ю. Финансовое планирование в коммерческом банке с сетью филиалов // Банковские услуги (рус.).- 2002.- № 1.- С.30-35

-
- 113 Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Учебник.- М.: Олимп-Бизнес, 1997.- 1120 с.
- 114 Джонс Э. Деловые финансы: англ. .- М.: Олимп-Бизнес, 1998.- 416 с.-
- 115 Шим Дж.К., Сигел Дж.Г. Финансовый менеджмент.- М.: Филинь, 1996.- 400 с.
- 116 Алавердов А.Р. Финансовый менеджмент в банке: Учебно-практическое пособие:
- 117 Ашкинадзе А. Финансовое управление и бюджетирование в банке. Технология ведения управленческого учета на основе МСФО в банках // Вестник АРБ. – 2003. - №13. – С.7-13
- 118 Ашкинадзе А. Княжеченко Е. Финансовое управление и бюджетирование в банке. Технология ведения управленческого учета в банках (часть 2) // Вестник АРБ.- 2003.- №16.-С.2-9
- 119 Ашкинадзе А., Княжеченко Е. Оперативный бюджет банка // Аналитический банковский журнал. - 2001.- №8. – С.8-14
- 120 Ашкинадзе А., Княжеченко Е. Контроль и анализ исполнения бюджета коммерческого банка // Аналитический банковский журнал. - 2001.- №9.- С.12-19.
- 121 Ашкинадзе А., Княжеченко Е. Технология учета фактического исполнения бюджета коммерческого банка // Аналитический банковский журнал. - 2001.- №10. – С. 2-6.
- 122 Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: Учебное пособие: .- М.: Финансы и статистика, 1994.- 80 с.
- 123 Емельянов А.П. Контроль расходов коммерческого банка в системе бюджетирования // Финансы и кредит (рус.).- 2004.- № 10.- С.33-40
- 124 Садвакасов К.К. Коммерческие банки: Управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль: .- М.: Ось-98, 1998.- 160 с
- 125 Румянцев М.В. Контроль и мониторинг исполнения бюджета в коммерческом банке // Банковские услуги (рус.).- 2004.- № 10.- С.24-32

-
- 126 Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России (фрагмент из книги) // Финансовый менеджмент (рус.).- 2004.- № 2.- С. 130-144
- 127 Фомин П.А. Бюджетирование - теория и практика производственно-финансового планирования и анализа // Финансы и кредит (рус.).- 2003.- № 1.- С.55-61
- 128 Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування // Фінанси України (укр.).- 2003.- № 3.- С.97-110
- 129 Білобловський С.В. Складові елементи процесу бюджетування // Економіка. Фінанси. Право (укр.).- 2002.- № 8.- С.20-25
- 130 Кандибка О.М. Організація бюджетного планування в банках (на прикладі Національного банку України): Спец. 08.04.01-фінанси, грошовий обіг і кредит: Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: Наукове видання.- Суми: , 1999.- 182 с.
- 131 Коваленко В.В., Слав`янська Н.Г. Методологічні основи процесу бюджетного планування у комерційних банках // Вісник Української академії банківської справи.- 2001.- № 2.- С.35-38
- 132 Мельник О.Г. Методи бюджетного планування // Фінанси України (укр.).- 2003.- № 12.- С.37-47
- 133 Момрак О.Н. Бюджетирование как прогрессивный способ повышения эффективности работы предприятий // Економіка. Фінанси. Право (укр.).- 2003.- № 8.- С.17-19
- 134 Сисоев О. Проблеми бюджетування банківського процесу // Вісник Національного банку України (укр.).- 2003.- № 1.- С.52-54
- 135 Смачило В.В. Особливості бюджетування на основі виділення центрів обліку та відповідальності // Актуальні проблеми економіки (укр.).- 2004.- № 4.- С.148-155
- 136 Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // Фінанси України (укр.).- 2003.- № 4.- С.45-51

-
- 137 Слободяник О.А. Бюджет як інструмент оперативного фінансового планування діяльності комерційного банку // Проблеми формування і розвитку фінансово-кредитної системи України: Збірник наукових статей. - Х.: Штрих, 2002
- 138 Шульга Н.П. Трансфертне ціноутворення як інструмент бюджетування комерційного банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 5.- Суми: Мрія ЛТД, 2002.- 288 с.
- 139 Толковый словарь живаго великорусскаго языка Владимира Даля. - СПб. - М.: изд. М.О. Вольфа Т. 4, 1882.
- 140 Александрова З.Е. Словарь синонимов русского языка. М.: Русский язык, 1975.
- 141 Словник української мови. - К.: Наукова думка, Т. 8, 1977.
- 142 Ващишин А.М. Критика буржуазних теорій “регульованого капіталізму”. - Львів: Вища школа, 1974.
- 143 Версаль Н.І. Передумови та проблеми регулювання банківської діяльності в Україні // Фінанси України. – 1999. - № 9. – с.32 - 34.
- 144 Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева. / Под ред. С.А. Николаевой. - М.: Финансы и статистика, 1993
- 145 Ирвин Д. Финансовый контроль: англ.- М.: Финансы и статистика, 1998.- 256 с.
- 146 Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисловием М.Л.Лукашевича и Е.Н.Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96с.
- 147 Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. / Под ред. и с предисловием д.е.н. В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 346с.
- 148 Закарая Ж.В. Внутренний контроль в коммерческом банке/ Автореф. дисс. канд. экон. наук. - М.: МГУ, 1998.

-
- 149 Закарая Ж.В. и др. Система внутреннего контроля в коммерческом банке. /Аудит и финансовый анализ. - 1998. - № 1. - М.: Издательский дом “Компьютерный аудит”.
- 150 Соколинская Н.Э. Внутренний контроль и комплексное управление рисками в банковском менеджменте // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке (рус.).- 2000.- № 3.- С.38-45
- 151 Уткин Э.А., Мырынюк И.В. Контроллинг: российская практика. - М.: Финансы и статистика, 1999.
- 152 Чая Г.В. Внутренний контроль в коммерческом банке. / Автореф. дисс. канд. экон. наук. - М.: МГУ, 1996.
- 153 Чая Г.В. Методические основы внутрибанковского контроля. Ульяновск: МЦ “Информсервис Лимитед”, 1996.
- 154 Садвакасов К.К. Коммерческие банки: Управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль: .- М.: Ось-98, 1998.- 160 с.
- 155 Шульгин А.В. Внутренний контроль и управление рисками в коммерческом банке // Финансы и кредит (рус.).- 2001.- № 13.- С. 15-33
- 156 Шульгин А.В. Внутренний контроль и управление рисками в коммерческом банке // Финансы и кредит (рус.).- 2001.- № 14.- С. 12-29
- 157 Шульгин А.В. Внутренний контроль и управление рисками в коммерческом банке // Финансы и кредит (рус.).- 2001.- № 15.- С. 12-29
- 158 Харьковская Е.В. Организация системы внутреннего контроля в коммерческом банке // Банковские услуги – 2002. – №12. – С. 27-35
- 159 Богомазов М.В. Система внутрішнього контролю в комерційних банках України // Банківська система України: теорія і практика становлення: В 2 т. Т.2: Збірник наукових праць: Наукове видання. - Суми: Мрія-1 ЛТД; Ініціатива, 1999.- 322 с.
- 160 Богомазов М.В. Система внутрішнього контролю в комерційних банках України: організаційний аспект // Вісник Національного банку України (укр.).- 2000.- № 4.- С.36-39

-
- 161 Мумінова - Савінова Г. Сутність внутрішньобанківського контролю та контролю кредитної діяльності банку // Вісник Національного банку України (укр.).- 2002.- № 12.- С.31-33
- 162 Мумінова - Савінова Г. Тим, хто не нехтує законом: Контроль, ревізія та аудит у комерційних банках України. - К.: Факт, 2001.- 448 с.
- 163 Иванов В. Тысяча и один показатель работы коммерческого банка // Финансист. – 2000. – № 6. – С. 13-18
- 164 Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз банківської діяльності: Навчально-методичний посібник: Навчальне видання.- К.: КНЕУ, 2003.- 347 с.
- 165 Бутинець. Ф.Ф. Аналіз діяльності комерційного банку. – Житомир: “Освіта”, 2001. – 383 с.
- 166 Парасій-Вергуненко І.М. Методичні аспекти стратегічного аналізу фінансових результатів комерційного банку // Вісник Національного банку України (укр.).- 1999.- № 11.- С.49-51
- 167 Снігурська Л. Методичні підходи до аналізу доходів та витрат банку // Економіст (укр.).- 2002.- № 12.- С.61-64
- 168 Парасій-Вергуненко І.М. Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках // Фінанси України (укр.).- 2004.- № 8.- С.111-118
- 169 Заруба О.Д. Фінансовий менеджмент у банках: Навчальний посібник: .- К.: Знання, 1997.- 172 с.
- 170 Герасименко Р., Шамілева Л. Прогнозування фінансових результатів діяльності банку в системі банківського менеджменту // Вісник Національного банку України (укр.).- 2003.- № 3.- С.33-37
- 171 Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник: Навчальне видання.- Суми: Університетська книга, 2003.- 734 с.
- 172 Харькова Е.В. Филиал комбанка: методики оценки функционирования // Банковские услуги. – 2002. – № 3. – С. 27-32

-
- 173 Москаленко В.П. Хозрасчет предприятия: опыт организации и повышение роли в условиях рынка.- Сумы: Слобожанщина, 1997.- 64 с.
- 174 Москаленко В.П. Хозрасчетный механизм предприятия в условиях самофинансирования.- М.: Машиностроение, 1988.- 124 с.
- 175 Москаленко В.П. Хозрасчет предприятия: опыт организации и повышение роли в условиях рынка.- Сумы: Слобожанщина, 1997.- 64 с.
- 176 Ашкинадзе А. Практические аспекты организации внутреннего хозрасчета в коммерческом банке // Вестник АРБ. – 2002. - № 11. – С. 6-15
- 177 Ашкинадзе А., Княжеченко Е. Организация хозрасчета в коммерческом банке // Аналитический банковский журнал.- 2001. - № 6. - С.7-15
- 178 Ашкинадзе А. Финансовая структура и внутренний хозрасчет в коммерческом банке // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. – 2001. - № 3. – С. 27-32.
- 179 Новашина Т.С. Хозрасчет в российском банке: дань моде или закономерность // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке.- № 2.- 2003. С. 9-14.
- 180 Криклій О.А. Внутрішній госпрозрахунок як основа управління фінансовою діяльністю філій банку // Вісник Української академії банківської справи. - 2002.- № 2.- С. 91-93
- 181 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: англ. .- СПб.: Питер Ком, 1999.- 416 с.
- 182 Криклій О.А. Трансфертне ціноутворення в оцінці ефективності діяльності філій банку // Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції “Фінансово-економічні проблеми розвитку регіонів України”. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2003. – С. 102-105
- 183 Есенин С. Финансовая модель банка на основе внутреннего ценообразования // Финансовая консультация. – 2002. – № 7-8. – С. 32-48

-
- 184 Кандиба А.А. Трансферт ресурсів у банку і внутрішні ціни // Финансовая консультация. – 2002. – № 7-8. – С. 50-53
- 185 Косован К.С. Трансфертное ценообразование в коммерческом банке// Экономика Украины. – 2002. – №5. – С. 28-34
- 186 Косован Н.С. Управление ресурсами в коммерческом банке // Деньги и кредит. – 2000. – №6. – С .32-36
- 187 Криклій О.А. Стратегічне планування регіонального розвитку мережі філій банків // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9. - Суми, 2004.-С.248-252
- 188 Кочетков В.Н., Омельченко А.В. Основы экономического анализа банковской деятельности.- К.: УФИМБ, 1998.- 168 с.
- 189 Панова Г.С. Анализ финансового состояния коммерческого банка.- М.: Финансы и статистика, 1996.- 272 с.
- 190 Тимофеева З.А. Аналитическая работа в коммерческом банке // Деньги и кредит (рус.).- 2001.- № 2.- С.46-54
- 191 Мисюлин Д. В. Методики оценки финансового состояния коммерческих банков // Финансы и кредит. – 2001. – №17. – С.16-17
- 192 Тиркало Р.І., Шивоблок З.І. Фінансовий аналіз комерційного банку: основи теорії, експрес – діагностика, рейтинг: Навч. посібник. – К.: Слобожанщина, 1999. – 236 с.