

Всеукраїнський конкурс студентських робіт з
банківської тематики
«Банківській системі України – творчість молоді»
(м. Харків, 2006 р.)

РИБАЛКО ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

Науковий керівник Крухмаль О.В.

НАУКОВА РОБОТА
НА ТЕМУ :
**„АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЙ БАНКУ”**

Девіз: «Діяльність – єдиний шлях до знання»

Анотація наукової роботи

Тема наукової роботи: «Аналіз ефективності діяльності філій банку».

Актуальність наукової роботи: Ключові напрямки стратегії розвитку банку визначають основні пріоритети розширення і реформування його мережі філій, поточні та перспективні сфери діяльності філій, додаткових офісів, методи конкурентної боротьби на даній території обслуговування, підходи до оцінки результатів реалізації тактичних і стратегічних задач функціонування.

В умовах неможливості застосування банками гнучких цінових інструментів конкуренції на ринку банківських послуг, стратегічним напрямком підвищення ефективності діяльності банку стає удосконалення методики фінансової оцінки окремих його підрозділів.

Мета наукової роботи: розробка напрямків розвитку методології оцінки ефективності діяльності філій банку.

Завдання наукової роботи:

- дослідити сутність поняття ефективності діяльності банку;
- визначити місце оцінки ефективності діяльності філій в системі аналізу діяльності банку;
- проаналізувати підходи до проведення аналізу ефективності філій банківської установи;
- на основі узагальнення результатів дослідження визначити основні недоліки існуючих методик;
- запропонувати методичні та практичні рекомендації щодо проведення аналізу ефективності філій банку;
- вдосконалити методичні підходи до фінансового аналізу діяльності філій банку.

Методи наукового дослідження: аналіз і синтез – для деталізації предмета дослідження та вивчення його структурних і функціональних складових; метод дедукції і індукції – для формування узагальнюючих висновків стосовно практики проведення оцінки ефективності підрозділів банку; монографічний; спостереження – для дослідження механізму

проведення аналізу ефективності філій, що застосовується у банку, метод економічного аналізу – для проведення аналізу ефективності філій банку, графічний метод – для наглядного подання статистичних даних та побудови схем.

Загальна характеристика наукової роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг наукової роботи складає 52 сторінки, у тому числі на даних сторінках розміщені 10 таблиць та 13 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел із 83 найменувань.

Ключові слова: підрозділ банку; філія; ефективність; методика оцінки ефективності філії банку; механізм трансфертного ціноутворення; рейтингова оцінка.

Annotation of the advanced study

Theme of the advanced study: «Bank's Branches Activity Efficiency Analysis ».

Actuality of the advanced study: The key trends of bank's development strategy determine basic priorities of expansion and reformation of his branches network, current and perspective spheres of additional offices or branches activity, methods of competitive activity on this territory of service, approaches to results realization estimation of tactical and strategic functional tasks.

In the conditions of flexible price instruments implementing impossibility by banks in competition at the bank services market, the financial estimation method improvement of separate offices becomes strategic direction of bank's activity efficiency increasing.

Purpose of the advanced study: methodology evolution directions development of branches activity efficiency estimation of a bank.

Tasks of the advanced study:

- to do the research of the essence of bank's activity efficiency concept ;
- to define the place of branches activity efficiency estimation in the system of bank's activity analysis;
- to analyze approaches of bank's branches efficiency analysis implementing;
- to define the basic lacks of existent methods based on generalization the research results;
- to offer methodical and practical recommendations concerning the process of bank's branches efficiency analysis;
- to improve methodical approaches to the bank's branches activity financial analysis.

Methods of scientific research:

- analysis and synthesis – for working out in detail the clause of research and studying of his structural and functional elements;
- deduction and induction – for forming of summarizing conclusions concerning the practice of bank's offices efficiency estimation implementing;

- monographic;
- observation– for research of bank’s branches efficiency analysis mechanism,
- economic analysis – for branches efficiency analysis performing of bank,
- graphic method – for evident presentation of statistical information and charts construction.

General description of the advanced study: work consists of the introduction, three sections, conclusion, list of the used sources and additions. The size of the advanced study is 52 pages, including 10 tables, 13 pictures and 3 additions on these pages. List of the used sources consists of 83 items.

Keywords: bank’s office; branch; efficiency; bank’s branches efficiency analysis; transfer pricing; rating.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЙ БАНКУ.....	5
1.1. Оцінка ефективності підрозділів як один із напрямків аналізу діяльності банку.....	5
1.2. Підходи до проведення оцінки ефективності діяльності філій банку.....	13
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЙ (НА ПРИКЛАДІ БАНКУ Х).....	20
2.1. Загальна фінансово-господарська характеристика Філії Банку Х.....	20
2.2. Організація проведення оцінки ефективності діяльності філій в Банк Х.....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МЕТОДОЛОГІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЙ БАНКУ.....	35
3.1. Удосконалення методики аналізу ефективності діяльності філій комерційного банку.....	35
3.2. Апробація запропонованої методики оцінки діяльності філій банку на прикладі філії Банк Х.....	46
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Останнім часом як серед банкірів – практиків, так і в колах економістів теоретиків усе частіше порушується питання оцінки та підвищення ефективності роботи банківського сектору.

Вітчизняні науковці розглядають причини, що гальмують розвиток українських банківських установ та відповідно ринку банківських послуг, на якому вони працюють, вивчають фактори, що безпосередньо чи опосередковано впливають на ефективність роботи цього ринку особливого значення ці дослідження набувають сьогодні, коли стрімкий розвиток небанківських організацій спонукає банки розширювати та закріплювати свій вплив на ринку. Вони активно розширюють власну мережу філій, вдосконалюють і постійно доповнюють спектр банківських послуг.

Важливою особливістю розвитку банківської системи України в сучасних умовах є формування та подальший розвиток мережі структурних підрозділів більшості великих українських банків.

В даній ситуації, стає актуальним вивчення основ регіонального розвитку банківського бізнесу, аналіз вітчизняної та міжнародної практики створення та функціонування банків із розгалуженою мережею філій, оцінка перших результатів, що досягнуті українськими банками в даному напрямку.

Слід зазначити, що в багатьох українських банках існуюча на даний час мережа філій не виправдовує своє функціонування. Особливо гостро ця проблема стоїть для комерційних банків, що створилися на базі державних і мають надмірно розгалужену мережу філій.

Головним завданням аналізу у випадку швидкого розширення мережі філій, придбання мережі іншого банку чи злиття з іншим банком є виявлення життєздатних філій та розробка рекомендацій щодо покращення роботи тих філій, що в даний час працюють достатньо ефективно. Подібна робота

вимагає ефективного контролю та аналізу діяльності, які б спрацьовували як на рівні філій, так і на рівні банку в цілому.

Таким чином, актуальність та невирішеність перелічених проблем зумовили необхідність розгляду питань вдосконалення методів управлінського аналізу діяльності підрозділів банківських установ, розробки методики оцінки ефективності філії.

Метою дослідження є розробка напрямків розвитку методології оцінки ефективності діяльності філій банку.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення наступних задач:

- визначити місце оцінки ефективності діяльності філій в системі аналізу діяльності банку;
- проаналізувати підходи до проведення аналізу ефективності філій банківської установи;
- на основі узагальнення результатів дослідження визначити основні недоліки існуючих методик;
- вдосконалити методичні підходи до фінансового аналізу діяльності філій банку

Об'єктом дослідження дипломної роботи – оцінка ефективності діяльності філій банку.

Предметом дослідження виступає – методика проведення оцінки ефективності діяльності філій банку.

При написанні дипломної роботи були використані наступні загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація.

В ході дослідження, яке було проведено з метою написання дипломної роботи були використані наступні наукові та нормативні матеріали: підручники, навчальні посібники, монографії, тези доповідей, складові частини журналу, складові частини збірника, автореферати дисертації, інформація з інтернету, закони та нормативні акти .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЙ БАНКУ

1.1. Оцінка ефективності підрозділів як один із напрямків аналізу діяльності банку

На думку західних економістів, стабільний розвиток комерційного банку в довгостроковій перспективі повинно забезпечити формулювання глобальної стратегії банку і встановлення на її основі стратегічних цілей і задач для всіх напрямків діяльності і структурних підрозділів банку.

Поняттю «ефективність» в англійській мові відповідають кілька термінів, що у фінансовій літературі трактуються наступним чином:

effectiveness – здатність досягати раніше визначені цілі (незалежно від того, якою ціною це було зроблено);

efficiency – оптимальне співвідношення витрачених ресурсів і отриманих результатів (незалежно від того, чи була досягнута поставлена мета);

effectuality – сполучення *effectiveness* і *efficiency*. Поняттю „ефективність” також відповідає термін *performance*, що позначає загальний стан організації, включаючи фінансові і нефінансові параметри, досягнутий рівень розвитку і перспективи [61].

Різноманіття існуючих трактувань терміна „ефективність” викликає питання про те, що саме варто розуміти під ефективністю взагалі й ефективністю діяльності комерційного банку зокрема.

Термін „ефективність” є багатозначним поняттям і відображає відношення різних аспектів діяльності: результату і витрат, результату і цілей, результату і потреб, результату і цінностей. Ефективність діяльності комерційного банку це не тільки результати його діяльності, але й ефективна

система управління, що побудована на формуванні науково обґрунтованої стратегії діяльності банку [84, с. 69 - 73].

Кредитна експансія банків обмежується загальними ризиками неповернення кредитів і макроекономічними ризиками. Продовжується тенденція зменшення процентної маржі. В даних умовах зберегти рівень прибутку можна за рахунок зростання загальних оборотів, обсягів надання послуг та здійснюваних операцій. Підвищуються також вимоги до ліквідності балансу, збільшення якої можна досягти за рахунок розширення клієнтської бази і активного залучення коштів населення.

Поставлені завдання можуть бути вирішені шляхом розширення мережі структурних підрозділів банківської установи.

Філія банку - банківська установа, яка не є юридичною особою, діє від імені головного банку на основі окремого положення, має власний субкореспондентський рахунок або працює на єдиному кореспондентському рахунку з головним банком та здійснює банківські операції передбачені Положенням „Про філію” при умові наявності та в межах дозволу, що наданий банком юридичною особою.

Філія - це майже повноцінний банк, який має власне грошове сховище, касу, бухгалтерію, операційний зал, кредитний, депозитний, валютний господарський, юридичний відділи, служби безпеки, відділи грошового обігу, інкасації, цінних паперів, інженерно – технічного забезпечення кадрів.

Філія має і такі атрибути самостійного банку, як печатка, правління, кредитний комітет, кадрова комісія, аудиторська служба [20, с. 30 - 33].

Від самостійного банку філія принципово відрізняється лише тим, що:

- не має кореспондентських відносин з іншими банками і не може бути повноцінним суб'єктом міжбанківського кредитного та валютного ринків;
- повинна узгоджувати з головним банком основні засади політики управління активами й пасивами, бюджет доходів, витрат і капітальних інвестицій, процентні ставки і тарифи.

Для того, щоб визначити, які саме структурні підрозділи відіграють першочергову роль у формуванні територіально розгалуженої мережі банку, слід провести порівняльний аналіз. Дані відмінності представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Особливості діяльності структурних підрозділів банку

Ознака	Філія	Представництво	Відділення
Юридичний статус	Не є юридичною особою, має власний баланс	Не є юридичною особою	Не є юридичною особою, що працює на балансі філії або банку юридичної особи
Підпорядкованість	Підконтрольна головній конторі	Підпорядковується головному банку	Підконтрольна головній конторі або філії
Мета відкриття	Здійснення спектру банківських операцій для всебічного обслуговування клієнтів	Вивчення ринку банківських послуг регіону, вивчення потенційних можливостей виходу банку на окремих ринках; виконує іміджеву функцію	Підвищення якості послуг, обслуговування обмеженого кола осіб
Строк відкриття	6 місяців	2 тижні	до 6 тижнів
Вартість відкриття	Від 50 – 500 тис. \$	Тільки витрати на обладнання	Від 2 – 200 тис. \$
Спектр послуг	Практично не обмежений; виключення складають філії з обмеженим колом діяльності	Не здійснює банківські операції	Обмеження прямого надання послуг активних операцій
Строк самоокуп-	Мінімальний строк окупності 1		6 місяців

ності	рік		
-------	-----	--	--

Таким чином, можна зробити висновок, що філії відіграють першочергову роль у формуванні територіально розгалуженої мережі банку, оскільки вони дозволяють не лише оперативно надавати майже весь спектр банківських послуг, але й виступають основою для розширення присутності основою для розширення присутності банку в регіонах.

Створення та функціонування мережі філій пов'язано зі значними витратами фінансових та матеріальних ресурсів, що вимагає застосування зваженого підходу для вирішення питання розвитку регіональної мережі на користь філій. Зокрема, виділяють ряд переваг та недоліків, що притаманні цим структурним підрозділам (табл.1.2) [27 с. 25 - 29].

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки створення та функціонування філій

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - Повноцінний та якісний сервіс - Надійність, що обумовлюється жорсткими вимогами до приміщення, обладнання, рівня безпеки та кваліфікації менеджерів філії - Збільшення масштабів та диверсифікації діяльності за рахунок активних операцій та продажу роздрібних послуг - База для подальшого розвитку регіональної мережі - Отримання конкурентних переваг за рахунок збільшення частки на національному фінансовому ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - Тривалий термін відкриття - Складність управління і контролю - Створення філій не завжди відповідає ринку конкретного регіону, що веде до їх збитковості - Потреба в значних капіталовкладеннях на поточному етапі через високі зоканодавчі вимоги до приміщень філій

За результатами співставлення переваг та недоліків створення та функціонування філій банку, можна зробити висновок, що розширення

мережі філій забезпечує диверсифікацію діяльності за рахунок збільшення обсягів продажу послуг.

Відкриття філій здійснюється кількома шляхами. Філії можуть бути створені з „нульового рівня” – шляхом купівлі чи оренди приміщення, банківського обладнання, відбору та навчання персоналу. Поширеною є купівля невеликих місцевих банків з переведення останніх в статус філій після реорганізації діяльності.

Ключовим моментом при прийнятті рішення про відкриття філії банку є оцінка економічної доцільності відкриття останньої.

Основні принципи оцінки економічної доцільності відкриття філії банку передбачають :

- визначення розміру інвестицій, що пов'язані зі створенням філії й підтриманням її діяльності в початковому періоді (до 1 року);
- прогноз динаміки балансу, структури активів та пасивів, ліквідності філії на дату відкриття та на майбутні 3 роки діяльності;
- прогноз руху грошових потоків по операціях філії та аналіз впливу створення та функціонування філії на майбутні грошові потоки банку;
- прогноз прибутку та рентабельності діяльності філії перші 3 роки діяльності;
- визначення рентабельності здійснюваних банком інвестицій на створення філії [73, с. – 28 - 35].

Розвиток філійного банківського бізнесу наочно проілюстровано на рисунку 1.1.

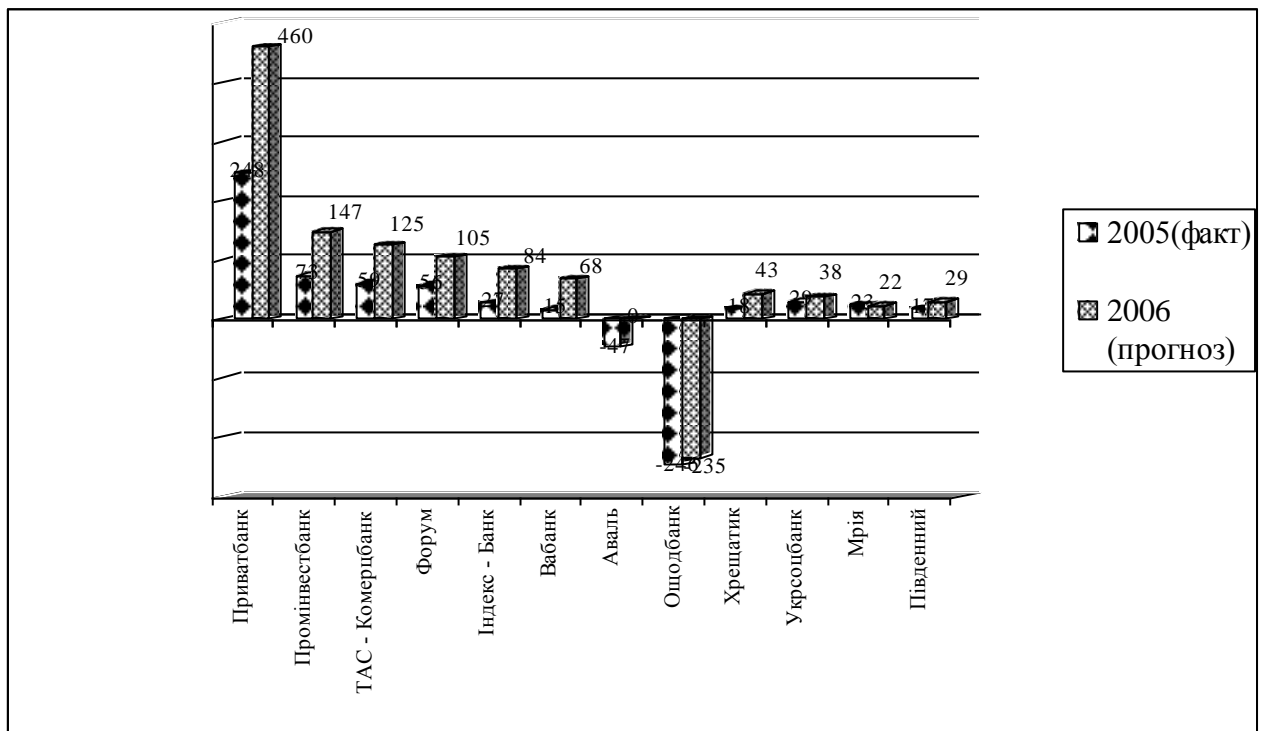


Рис 1.1. Показники приросту банківських філій та відділень, шт.

За результатами аналізу роботи українських банків, можна зробити висновок, що в багатьох з них існуюча на даний час мережа філій не виправдовує своє функціонування. Особливо гостро ця проблема стоїть для комерційних банків, що створилися на базі державних і мають надмірно розгалужену мережу філій [34, с. 214 - 217].

Головним завданням аналізу у випадку швидкого розширення мережі філій, придбання мережі іншого банку чи злиття з іншим банком є виявлення життєздатних філій та розробка рекомендацій щодо покращення роботи тих філій, що в даний час працюють достатньо ефективно. Подібна робота вимагає ефективного контролю та аналізу діяльності, які б спрацьовували як на рівні філій, так і на рівні банку в цілому.

В даний час, перед банками, що створюють розгалужену мережу філій, гостро стоять питання вибору форми організаційного управління філіями, визначення границь їх самостійності, оптимізації процесів управління філіями за допомогою оцінки та контролю за їх діяльності

На організацію та проведення фінансово – економічного аналізу здійснює істотний вплив організаційно – правовий статус філії, що досліджується. Так, в даний час найбільш розповсюджена три – рівнева організація мережі філій (рис.1.2).

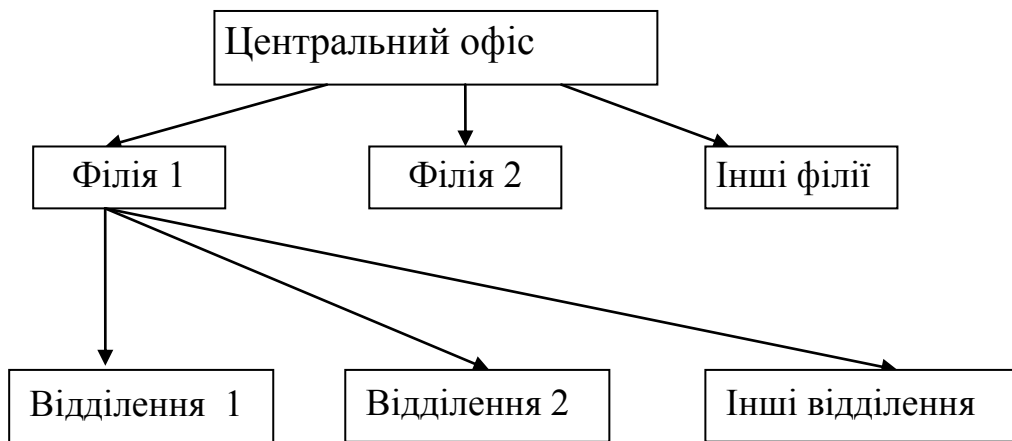


Рис.1.2. Організація мережі філій

1 рівень – головний банк, що здійснює управління діяльністю філій та в ряді випадків обслуговує крупних клієнтів;

2 рівень – філії банку, що мають кореспондентський рахунок, баланс із відображенням в ньому рахунків доходів та витрат, прибутків та збитків, а також фондів банку та нерозподілений прибуток, що надає повний спектр банківських послуг;

3 рівень – відділення та додаткові офіси, що підпорядковані філіям, не мають окремих балансів і розрахункових рахунків, які надають повний або скорочений спектр банківських послуг.

Особливо великі банки виділяють в структурі мережі філій регіональні центри по управлінню територіально підлеглими філіями та додатковими офісами. Додаткові офіси банку, на відміну від філій, не мають аналітичної служби та спеціалістів, на які покладено функцію економічного аналізу.

У відповідності з організаційною структурою виділяють 2 основні концепції управління мережею філій:

– концепція централізованого управління та регулювання діяльності філій за допомогою встановлення жорстких норм та лімітів за операціями, обмеження можливостей керівництва філій приймати самостійні рішення за угодами та по питанням стосовно кадрової політики, а також оперативного та поточного планування;

– концепція відносної самостійності філій, згідно якої головний банк контролює лише основні показники діяльності за звітний період.

Концепція управління, в свою чергу, визначає організаційну структуру та напрямки роботи аналітичної служби головного банку для ефективної оцінки діяльності філій.

Економічний аналіз результатів діяльності філій основі повинен відображати подвійну природу філії банку:

– з однієї сторони, філія - інвестиційний проект банку, і, відповідно, оцінка ефективності функціонування філії здійснюється на традиційних методах аналізу довгострокових інвестицій;

– з іншої сторони, філія - банк, що має обмежений рівень юридичної самостійності, але здатний надавати майже весь спектр банківських послуг, відповідно, аналіз діяльності філій є подібним за багатьма позиціями аналізу банку в цілому.

Викладену позицію підтверджує відмінність цілей, що визначають напрямки та задачі аналізу результатів їх діяльності з боку головного банку. так в перші роки функціонування основними завданнями діяльності філій є:

– виконання заданого терміну окупності сукупних інвестицій в філію при її створенні;

– досягнення розрахункової міцності філії, тобто заданого обсягу ресурсної бази, надаваних послуг, активних операцій та ін..

По завершенні строку окупності та виходу на розрахункову потужність, в залежності від економічного положення регіону, в якому функціонує філія, задачі її діяльності можуть бути різними:

- досягнення визначеного рівня прибутковості діяльності;
- виконання контрольних абсолютних та відносних показників (обсяг залучених ресурсів, впровадження нових видів послуг, участь і управління власністю підприємств регіону).

Методологічна проблема оцінки фінансово-економічних результатів діяльності філії полягає не просто у виборі й обґрунтуванні відповідних показників, а в самому розрахунку багатьох з них.

- фінансові результати філії банку, на відміну від банку в цілому, не можуть бути визначені повною мірою на основі балансових даних;
- доходи (витрати) філії включають доходи (витрати), отримані безпосередньо від продажу клієнтам послуг, і доходи (витрати), отримані в результаті комплексного обслуговування клієнтів філії разом з іншими підрозділами (у тому числі іншими філіями) банку, а також так звані умовні доходи (витрати) від внутрішньосистемного (внутрішньобанківського) перерозподілу ресурсів;
- при здійсненні спільних операцій усі пов'язані з ними і доходи і витрати відображаються на балансі філії, що безпосередньо проводила угоду;
- перерозподіл доходів (витрат) між іншими учасниками операції здійснюється по системі аналітичного обліку відповідно до укладених угод, де враховуються особливості взаємин філії з підрозділами-контрагентами;
- відповідно до прийнятих критеріїв (чисельність персоналу, обсяг залучених коштів, залишкова вартість виробничих фондів і ін.) для кожного виду витрат здійснюється позасистемний розподіл загальнобанківських накладних витрат, що пов'язані з управлінням і організацією мережі філій.

1.2. Підходи до проведення оцінки ефективності діяльності філій банку

Основним методичним підходом при оцінці ефективності діяльності філій банку є аналіз діяльності на основі балансових узагальнень, серед яких виділяють: капітальне рівняння балансу, рівняння динамічного бухгалтерського балансу, модифіковане балансове рівняння, основне балансове рівняння.

Використовуються також загальні методи аналізу: метод групування, метод порівняння, метод коефіцієнтів, метод елімінування.

Фінансовий результат має важливе значення для об'єктивної оцінки фінансово-економічних результатів діяльності філії, тому що :

- дозволяє оцінити ефективність діяльності підрозділу за допомогою розрахунку похідних показників (прибутковості, рентабельності);
- визначити вплив різних факторів на ступінь участі філії у формуванні прибутку банку в цілому;
- проводити програми матеріального стимулювання працівників філії.

Для оцінки філій можуть бути застосовані показники, які характеризують результативність діяльності (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Показники, що можуть бути застосовані для оцінки діяльності філій

Показник	Характеристика
Абсолютний приріст сумарних активів за звітний період	Спроможність залучати кошти клієнтів
Питома вага кредитного портфелю в структурі активів	Напрямок діяльності філії та рівень залежності від даного виду діяльності
Абсолютний приріст кредитного портфелю	Активність філії на кредитному ринку
Питома вага заборгованості перед підприємствами в структурі зобов'язань	Здатність філій залучати активи до запитання
Абсолютний приріст вкладів населення	Активність на ринку строкових вкладів

Одними з основних показників оцінки результатів діяльності банку є рівень його капіталізації, рентабельність активів і власних коштів (капіталу).

При оцінці філій ці показники, так само як і фінансовий результат (прибуток / збиток), мають істотні відмінності в методиці їхнього розрахунку. Так, оскільки статутний фонд і інші фонди банку формуються централізовано на рівні головного банку, а філії відображають у себе на балансі лише їхня частина (або зовсім не відображають), то розрахунок власних коштів (капіталу) філії проводиться за скороченою формою. У цьому зв'язку має сенс оцінювати внесок (частку) філії у формування капіталізованої частини власних коштів (капіталу) банку в цілому без врахування статутного фонду. Для оцінки рентабельності філії одержавши широке поширення показник рентабельності первісних інвестицій при відкритті філії (ROI):

$$\text{ROI} = \frac{\Pi}{I} = \frac{\Pi}{D} * \frac{D}{A} * \frac{\Pi}{I} * \frac{A}{I} \quad (1.1.)$$

де I — первісні інвестиції на відкриття філії, тис. грн.

Даний підхід має ряд істотних недоліків, що не дозволяють об'єктивно оцінити ефективність діяльності філії банку [70].

По-перше, показник, що розраховується відображає лише частку покриття річним прибутком філії витрат по його створенню без обліку тимчасової вартості грошей. Така оцінка важлива лише в перший рік роботи філії і до закінчення терміну окупності інвестицій. По-друге, інвестиціями на відкриття філії є частка капіталу банку, одноразово іммобілізована у витратах на будівництво (реконструкцію), придбання устаткування й автотранспорту, первісні витрати на поточну діяльність (оплата праці, експлуатаційні витрати й ін.), частина з якої відновлюється в процесі діяльності філії за допомогою амортизаційних відрахувань. На відміну від первісних інвестицій капітал банку — динамічний показник із внутрішньою структурою, що постійно

змінюється в процесі функціонування за рахунок зміни співвідношення між його найважливішими складовими.

Показник рентабельності власних коштів (капіталу), розрахований по його середній за період величині, відображає не тільки ефективність використання коштів, внесених першочергово акціонерами, але і їхній приріст (капіталізацію) з часом.

Таким чином, даний показник не відображає повною мірою ефективність використання власних коштів (капіталу), утворених за рахунок капіталізації первісних інвестицій.

У зв'язку з тим що головний банк приймає на себе управління здебільшого банківських ризиків і здійснює розподіл капіталу по напрямках діяльності і структурних підрозділів, виходячи з вимог достатності власних коштів (капіталу) банку в цілому, а також акумулює фонди і нерозподілений прибуток банку в цілому, оцінка ефективності діяльності філій може здійснюватися на основі показника рентабельності ризик-капіталу (частини капіталу банку, достатнього для покриття ризиків філії і забезпечення нормативу достатності капіталу):

$$ROE_{\text{філія}}^{\text{ризик}} = \frac{П_{\text{філія}}}{А_{\text{філія}}} * 100, \quad (1.2.)$$

де $П_{\text{філія}}$ — прибуток філії банку за звітний період після оподаткування й інших платежів із прибутку (чистий прибуток філії), розрахована з урахуванням внутрішньобанківського обороту коштів, тис.грн.;

$А_{\text{філія}}$ — сума активів філії банку, зважених з урахуванням ризику, тис.грн.

Аналіз діяльності філії банку на основі цього показника дозволяє не тільки оцінити ефективність використання власних коштів (капіталу) банку, але і здійснювати оперативний контроль за загальним рівнем ризику

вкладень кожної філії, напрямками використання власних коштів (капіталу) банку, виявляти філії, що проводять найбільш ризиковану політику розрізі з інтересами банку. Цей показник може служити одним із критеріїв оцінки роботи співробітників філій банку [26, с. 172].

У силу спрямованості діяльності більшості філій, розташованих у регіонах, на залучення коштів з метою їхнього подальшого розміщення на центральних фінансових ринках і в регіонах з високим інвестиційним рейтингом для багатьох з них значна питома вага в структурі реального прибутку займають доходи (витрати) від внутрісистемного розподілу ресурсів.

Джерелом утворення цієї групи доходів (витрат) є позиція філії — нетто-кредитор або нетто-позичальник стосовно головного банку й інших філій [26, с. 124 - 139].

Внутрішньобанківський розподіл ресурсів може здійснюватися на платній і безкоштовній основі. Ігнорування фінансових наслідків „безкоштовного” розподілу внутрішньобанківських ресурсів у ході фінансового аналізу приводить до перекручування його результатів, тому що філії, що залучають ресурси, як правило, є планово збитковими по балансу, а філії, які розміщують — прибутковими, що зовсім не свідчить про їх ефективну (неефективну) роботу.

В загальному випадку обсяг доходів (витрат) від внутрішньосистемного розподілу ресурсів визначається за формулою (1.3) [26, с. 167]:

$$IFR = \sum A_i^{GH} * D_i^{GH} - \sum Об_j^{GH} * S_j^{GH} \quad (1.3.)$$

де IFR - фінансовий результат філії від внутрішньосистемного розподілу ресурсів (прибуток чи збиток), тис.грн.;

A_i^{BH} - обсяг ресурсів і-го виду, що передані при внутрисистемному розподілі, тис.грн.;

Ob_j^{BH} - обсяг ресурсів j-го виду, що отримані при внутрисистемному розподілі, тис.грн.;

D_i^{BH} - дохідність перерозподілу ресурсів на користь інших філій та головного банку по і - -му виду, коеф.;

S_j^{BH} - вартість залучення ресурсів від інших філій та головного банку, коеф.

Розрахунок прибутковості і вартості розподілу ресурсів, що використовується з метою об'єктивної оцінки фінансових результатів діяльності філій банку здійснюється на основі трансферних цін.

У банківській практиці одержала широке поширення модель спреду, що дозволяє оцінити прибуток філій і комерційного банку в цілому з урахуванням знову створених вартостей у внутрішньобанківському обороті і при кредитуванні (тобто розміщенні в дохідні активні операції) власних коштів (капіталу) банку (див. Додаток А).

Модель спреду призначена для оцінки рішень по загальбанківському управлінню процентною маржею і процентним ризиком за рахунок регулювання внутрішньобанківських цін на грошові ресурси в залежності від зміни зовнішніх умов на грошовому ринку, визначення спільних банківських витрат за активними і пасивними операціями.

При розрахунку доходів (витрат) банку від внутрішньосистемного розподілу ресурсів варто враховувати, що частина переданих головному банку коштів підлягає іммобілізації, тобто не буде використана жодним з підрозділів як джерело одержання доходу. Таким чином, при розрахунку обсягу переданих філією ресурсів дебетове сальдо рахунку міжфілійних

розрахунків повинно бути зменшене на величину фонду обов'язкових резервів, розрахованого на обсяг зобов'язань філії банку і резерв ліквідності. У протилежному випадку фінансовий результат філії буде завищений на суму не отриманого жодним підрозділом банку доходу.

Відносна ефективність філії і додаткового офісу може оцінюватися на основі розрахунку наступних показників: рентабельність витрат, процентна і непроцентна маржа, спред, прибутковість і рентабельність окремих напрямків вкладень коштів (кредитних операцій, вкладень у цінні папери, інвестиції в діяльність суб'єктів підприємницької діяльності), вартість залучених ресурсів по їх видам і термінам залучення (депозити юридичних і фізичних осіб, кошти до запитання, векселі, депозитні і ощадні сертифікати й ін.), коефіцієнт внутрішньої вартості операцій, частка робочих активів у сукупних, коефіцієнт використання ресурсів, рівень витрат по формуванню резервів і ін. Оскільки в даний час філії банків, розташовані в різних регіонах і орієнтовані в основному на залучення ресурсів із наступною їх передачею головному банку, основними показниками оцінки їх діяльності є не показники прибутку і капіталу, а показники залучених коштів і їх структури.

Філії банку за характером своєї діяльності являють собою центри прибутку. Аналітичні дані управлінського обліку істотно розширюють інформаційну базу аналізу, тому керівництву багатофілійного банку варто приділяти особливу увагу розробці внутрішньобанківської звітності й організації її складання на основі єдиної інформаційної бази даних, сумісного програмного забезпечення, що дозволить істотно підвищити оперативність аналізу і скоротити витрати по його організації.

Отже, за результатами першого розділу, визначено, що в економічній літературі існують дуже суперечливі судження по питанню, щодо визначення терміну „ефективність” взагалі й ефективністю діяльності комерційного банку зокрема.

Фінансовий результат має важливе значення для об'єктивної оцінки фінансово - економічних результатів діяльності філії, тому що дозволяє оцінити ефективність діяльності підрозділу, визначити вплив різних факторів на ступінь участі філії у формуванні прибутку банку в цілому, проводити програми матеріального стимулювання працівників філії.

Більшість задач аналізу і управління багатофілійним банком вирішується в процесі розробки і впровадження системи управлінського обліку і виділення в організаційній структурі банку основних типів центрів обліку: центри доходу, центри витрат, центри прибутку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЙ (НА ПРИКЛАДІ БАНКУ Х)

2.1. Загальна фінансово-господарська характеристика Філії Банку Х

Процес переходу України до якісно нової форми економічних відносин, що базуються на ринкових принципах ведення господарства, зумовлює необхідність внесення кардинальних змін до фінансово-кредитної сфери економіки, яка відіграє ключову роль в забезпеченні руху грошових потоків у економічній системі будь-якої країни та створює базові передумови суспільного відтворення.

Основною ланкою цієї сфери є банківська система якій належить провідне місце у загальному механізмі організації й регулювання господарського життя суспільства.

Важливу роль у розвитку господарського життя країни відіграють банки другого рівня. Саме на ці банки покладено функції забезпечення безперервного руху грошових потоків держави, суб'єктів господарювання та фізичних осіб. На сьогоднішній день існує градація українських банків на три групи: великі банки, середні та малі. Найбільший об'єм операцій на ринку банківських послуг припадає на великі банки, які надають широкий спектр послуг та є фінансово стійкими.

Банк Х має ряд дочірніх і асоційованих підприємств, що працюють у комерційному секторі економіки нашої країни. Веде активну інвестиційну діяльність, є членом Асоціації українських банків, одним із засновників та активних учасників Української міжбанківської валютної біржі, членом Української фондової біржі.

Про важливість фінансової стійкості банку, надійності, рентабельності та ефективного використання коштів акціонерів, клієнтів, кредиторів та

інших позичальників для фінансової стійкості всієї банківської системи України свідчать дані, які наведені в Додатку Б.

Велику роль у розвитку і збереженні банком конкурентних позицій грає регіональна політика. Станом на 1 січня 200X року кількість регіональних підрозділів банку становила 1400 Філій, філіалів та відділень, в яких працюють 17 тисяч чоловік, розташованих по всій Україні, що дозволяє, по-перше, наблизитися до клієнта, по-друге, поліпшити якість обслуговування і, по-третє, взяти участь у реалізації регіональних програм. Розгалужена структура підсилює присутність банку в усіх сегментах фінансового ринку і створює передумови для прискореного розвитку Банку Х.

У зв'язку з активізацією роботи банку та регіональним розширенням мережі філій у 1994 року розпочато роботу Філії А Банку Х.

За роки роботи Філія виросла в солідну фінансово – кредитну установу і продовжує зміцнювати свої позиції. Ідеологія діяльності – бути якомога ближчими до людей, допомагати їм у становленні ринкових відносин, у розвитку малого та середнього бізнесу. Створено 34 підрозділи у кожному районі й місті обласного підпорядкування.

Успішна діяльність Філії значною мірою забезпечується високим професіоналізмом його працівників, а також виваженою кадровою політикою, її зміст полягає в одночасному пошуку та залученні перспективних, висококваліфікованих працівників, а також у створенні максимально сприятливих умов для їхньої самореалізації.

Основною місією Філії А Банку Х є вийти на якісно новий рівень обслуговування клієнтів: бути респектабельним в очах корпоративних клієнтів, для приватного вкладника, - бути визнаним авторитетом на міжнародному рівні.

Стратегічними цілями Філії виступають – збільшення обсяг одержуваних прибутків, зміцнення особистого фінансового стану, поповнення клієнтської бази фінансово надійними клієнтами, розширення

ринку послуг, що надаються, збереження та розширення сегменту на банківському ринку.

В Філії обслуговуються 7 388 клієнтів, з них більше 200 віднесено до категорії корпоративних.

Останні роки Філія послідовно зміцнювала свої позиції та розширювала діяльність в агропромислового комплексі, що є довгостроковою перспективною стратегією. Вищі темпи економічного зростання, пожвавлення ділової активності зумовили значне збільшення попиту на кредитні ресурси.

Основою аналізу Філії полягає в досягненні оптимізації структури активних і пасивних операцій із метою максимізації прибутку при стабільній ліквідності. Результати структурного аналізу балансу характеризують структурні зрушення як у джерелах фінансових ресурсів банків, так і в їх розміщенні, а також темпи їх зростання.

Станом на 01.01.2006 року балансовий капітал Філії становить 38 461 тис.грн. У порівнянні з 01.01.200X року балансовий капітал зріс на 2 553 тис.грн., в т.ч. за рахунок збільшення загальних фондів та резервів та за рахунок прибутку, отриманого банком в 200X році.

Загальний обсяг пасивів на кінець звітного періоду становить 195 912 тис.грн., що на 102,3 % більше ніж у базовому періоді. Дані зміни були спричинені зменшенням зобов'язань на 13 494 тис.грн., та збільшенням балансового капіталу на 17 900 тис.грн або на 187,1 %.Склад, динаміка та структура пасивів Філії представлена в таблиці 2.1.

Проведений аналіз свідчить про пасивну політику Філії по збільшенню ресурсного потенціалу шляхом залучення та запозичення ресурсів. У минулому році Філією проводилась більш виважена політика щодо рівномірного зростання як власних, так і залучених коштів.

Таблиця 2.1.

Динаміка обсягу, складу і структури пасивів Філії Банк Х

Показники	Звітна дата						Абсолютне відхилення базове, тис. грн	Темп приросту, базовий, %
	01.01.200X		01.01.200X		01.01.200X			
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%		
Зобов'язання	170945	89,3	154449	81,1	157451	80,4	-13494	92,2
Капітал	20561	10,5	35908	18,9	38461	19,6	17900	187,1
Всього пасивів	191506	100	190358	100	195912	100	4406	102,3

Загальний аналіз зобов'язань проводять за їх видамти з урахуванням вартості фінансових ресурсів.

Аналіз динаміки та структури зобов'язань Філії Банку Х представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка обсягу та структури зобов'язань Філії Банку Х

Показник	Значення, станом на		Відхилення (+,-)		
	01.01.200X	01.01.200X	Абс., тис.грн	Питома вага, %	Темп приросту, %
	Тис.грн	Тис.грн			
Залишки на поточних рахунках	97283	95549	-1734	-2,3	-1,7
Депозити:	42308	46008	3700	1,3	8,7
юридичних осіб	11485	11610	125	-0,1	1,09
фізичних осіб	30823	34398	3575	1,4	11,6
Кошти бюджетних і позабюджетних фондів	13255	13881	626	0,1	4,7
Кредиторська заборгованність	1180	1600	420	0,2	35,6
Інші пасиви	423	413	-10	-0,01	-2,4
Всього зобов'язання	154449	157451	3002	-0,8	1,9

В ході проведеного аналізу можна сказати, що залишки на поточних рахунках зменшились на 1 734 тис. грн. і становили на 01.01.200X року 95549 тис. грн. проти 97283 тис. грн. на 1 січня 200X року, тобто зменшились

на 1,7 %. У структурі залучених ресурсів їх частка зменшилась з 51,1% у 200X році до 48,8 % у 200X році, тобто на 2,3 %.

Основним джерелом збільшення залучених коштів є зростання депозитних рахунків фізичних та юридичних осіб. За період, що аналізується маса зросла на 3700 тис. грн., або на 8,7 % і на 1 січня 200X року їх частка у структурі зобов'язань становила 28,5%.

В ході проведеного аналізу можна сказати, що кошти юридичних осіб зросли на 125 тис. грн. і становили на 01.01.200X року 11610 тис. грн. проти 11485 тис. грн. на 1 січня 200X року, тобто зросли на 9 %. У структурі залучених ресурсів їх частка зменшилась з 26,5 % у 200X році до 24,3 % у 200X році, тобто на 2,2 %. Уповільнення темпів приросту призвело до зменшення частки коштів юридичних осіб у загальній структурі зобов'язань. Їх частка зменшилась з 6,03% до 5,93% тобто на 0,1%.

За період, що аналізується зросли і кошти фізичних осіб на 3 575 тис. грн., або 11,6 %. Так, на 1 січня 200X року кошти фізичних осіб становили 34398 тис. грн. проти 30823 тис. грн. на 1 січня 200X року. Основною причиною такого значного зростання є ефективна маркетингова політика Філії щодо залучення нових клієнтів через зниження тарифів на банківське обслуговування.

При проведенні політики щодо розміщення коштів Філія А Банк Х дотримується чинного законодавства України, вимог Національного банку України, внутрішніх нормативних документів банку, а також поєднує, з одного боку, інтереси вкладників та учасників банку, та, з другого, забезпечує потреби клієнтів в різноманітних банківських послугах щодо надання кредитів.

У цілому, підводячи підсумок роботи Філії щодо залучення ресурсів, слід відмітити, що політику Філії не можна вважати правильною, оскільки вона веде до зменшення дешевих ресурсів (залишки на поточних рахунках). Однак менеджерам Філії правильно працюють в напрямку формування

стабільної частини ресурсів за рахунок залучення такого їх виду, як депозити фізичних та юридичних осіб.

Проводячі аналіз активів Філії, можна зробити наступні висновки. Загальний обсяг активів на 1 січня 200XX року становив 195 912 тис. грн. Порівняно з обсягом активів на 1 січня 200X року вони зросли на 5 554 тис. грн. або на 2,92%,

При загальних темпах приросту активів на 2,92 % у звітному періоді, темп приросту кредитного портфеля складає 5,38%. Це означає, що Філія розширює кредитну діяльність, одночасно турбується про свою ліквідність та надійність. Слід відмітити, що у звітному періоді темпи приросту по окремих статтях активу зросли, що в свою чергу викликало зміни по структурі активів в цілому. Данимику обсягу активів Філії наочно ілюструє рисунок 2.1.

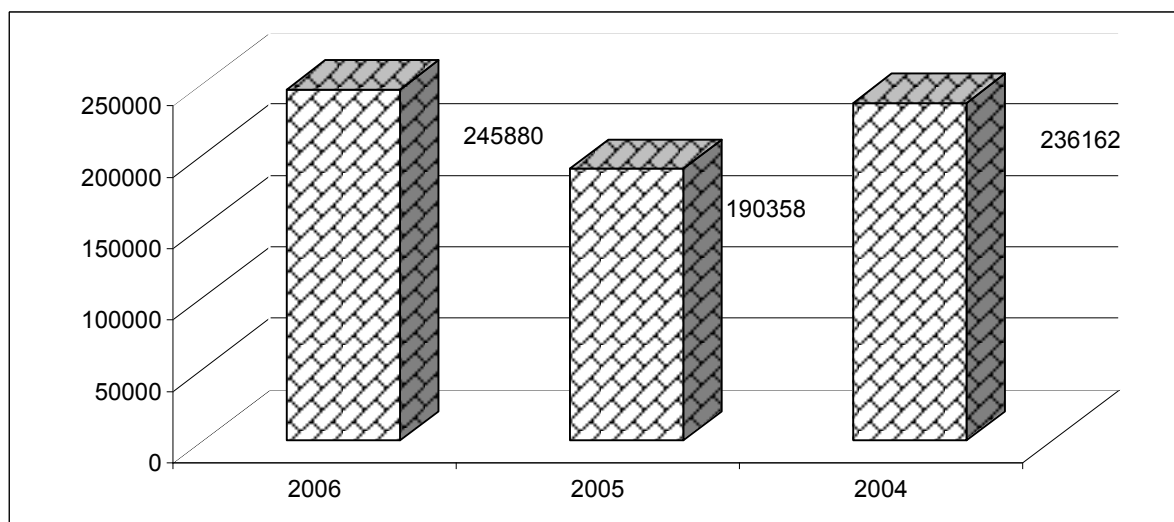


Рис .2.1. Динаміка обсягу активів Філії Банку X, тис.грн

До активних операцій Філія підходить виважено з урахуванням всіх притаманних ризиків, значна увага приділялась диверсифікації вкладень.

У структурі активів високоліквідні активи займають 31 %, що становить 60 433 тис.грн., проти 32 %, або 59 432 тис.грн. на початок року.

Зобов'язання, що обліковувались на поточних рахунках, покривались високоліквідними активами на 63,3% проти 61,1% на 01.01.200X року. Рівень

ліквідності Філії забезпечує своєчасне виконання зобов'язань перед кредиторами та вкладниками.

Політика щодо іммобілізації коштів в основні засоби та нематеріальні активи є виваженою та направлена на створення сучасної матеріально-технічної бази, яка буде сприяти розвитку Філії як універсальної банківської установи.

Підбиваючи підсумок, можна сказати, що динаміка, склад і структура активів відповідає основним принципам і напрямам розвитку Філії, але розвиток активів далі вимагає їх коригування в напрямі підвищення питомої ваги кредитно – інвестиційного портфеля.

При проведенні активних операцій Банк проводив процентну політику, що базується на економічній ефективності операцій і підтримці необхідного рівня процентної маржі з врахуванням ринкової кон'юнктури та притаманних ризиків.

Зростання потреб економіки та оздоровлення інвестиційного клімату в країні стали передумовами розширення спектра та обсягу кредитних операцій, а повнота та якість наданих послуг обумовили реальний приріст кредитного портфеля Філії. Кредитний портфель Філії Банк Х у 200X році збільшився і на 01.01.200XXр. дорівнював 89 708 тис. грн . З початку року кредитний портфель Банку зріс на 5,38 % або на 4 580 тис.грн., в т.ч. за рахунок строкових кредитів на 31294тис.грн. Протягом 200X року Філія здійснювала кредитування всіх основних клієнтських груп - корпоративних клієнтів, населення, банків, страхових компаній.

Для оцінки динаміки галузевої структури кредитних вкладень банку використаємо дані, наведені в табл. 2.3. Аналіз таблиці свідчить про те, що структура кредитних вкладень виглядає нераціонально: біля двох третин кредитних ресурсів спрямовано в одну галузь — сільське господарство. Подібна ситуація пояснюється тим, що кредитування даної галузі має підтримку з боку держави. Однак, слід мати на увазі, що аграрна сфера —

досить непередбачувана галузь, оскільки часто можливі випадки неврожаю, стихійних лих та ін.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу кредитних вкладень Банку Х за галузями економіки

Галузі економіки	Значення, станом на						Відхилення 2006/200X	
	01.01.200X		01.01.200X		01.01.200XX			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абс., тис. грн.	Пит. вага, %
Торгівля	7 315	9,7	19 980	23,5	24 625	27,5	17 310	236,6
Промисловість	6 197	8,2	5 933	6,9	7 221	8,1	1 024	16,5
Сільське господарство	57 895	76,4	54 414	63,9	56 265	62,7	-1 630	-2,8
Будівництво	2 984	3,9	1 626	1,9	798	0,9	-2 186	-73,2
Інші галузі	1 348	1,8	3 175	3,7	798	0,9	-550	-40,8
Разом	75 739	100	85 128	100	89 708	100	13 969	18,4

Як видно з таблиці, частка кредитів в сільське господарство поступово знижується: з 76,44 % на початок до 62,72 % на кінець періоду, що аналізується. Вкладення в торговельну галузь, навпаки, дуже стрімко зростають (на 959,68%). Обсяги кредитів, наданих у промисловість та інші галузі, теж збільшуються, але темпи їх зростання помітно менші (266,71 % та 85,79 % відповідно). Маємо зменшення розміру кредитування будівництва: їхня питома вага на 01.01.200XX р. не досягає навіть 1 %.

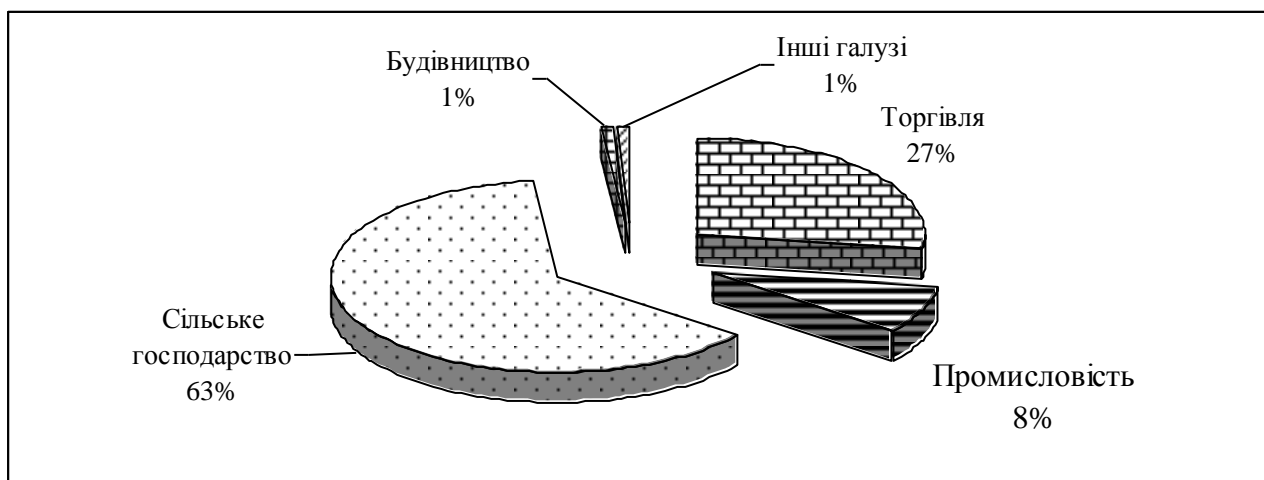


Рис.2.5.Галузева структура кредитного портфеля Філії Банку Х станом на 01.01.200XX р.

Підсумовуючи аналіз галузевої диверсифікації кредитного портфеля, необхідно зазначити, що банкові слід підвищити її рівень, в першу чергу для того, щоб уникнути високого ризику.

Про те, на скільки результативною та успішною є діяльність банку, свідчать його доходи та прибуток. Для аналізу цього аспекту діяльності банку скористаємось даними звітів про фінансові результати.

Результативним показником діяльності Філії Банку Х є величина одержаного прибутку.

Оскільки в сучасних умовах витрати часто зростають незалежно від рівня господарсько-фінансової діяльності банку під впливом погіршення загальної економічної ситуації в державі, то прибуток, який часто за обсягами невеликий, не може характеризувати рівень окупності, тобто виникає необхідність визначати рівень ефективності управління банком. Забезпечення прибуткової діяльності та підвищення рентабельності активів – важлива умова стабільного функціонування і розвитку банку.

Стан надходжень є задовільним (дивись таблицю 2.4), за результатами 200X року банк отримав прибуток у сумі 2 359 тис. грн., що в порівнянні з минулим роком більше на 452 тис. грн., або 124 %. Загальний дохід банку 01.01.200XX р. становив 55 269 тис. грн., що більше ніж на 01.01.200X р. на 12 931 тис. грн., або 30 %. Темп росту витрат на останню звітну дату ненабагато перевищував темп росту доходів, і, відповідно, склали 28,7% і 22,4%, витрати склали 55812 тис. грн., що більше ніж у попередньому періоді на 12 472 тис. грн.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягу та структури результатів діяльності філії Банку Х

Показники	01.01.200X	01.01.200X	01.01.2006	Відхилення	
	тис.грн	тис.грн	тис.грн	Абс.,тис.грн	Темп росту,%
Всього доходів	56144	62656	76689	14033	22,4
Всього витрат	34830	43340	55812	12472	28,7
Фінансовий результат	21387	19078	20359	1281	7,2

Можна зазначити, що діяльність Філії є ефективною. Основними шляхами поліпшення результативних показників у подальшому мають бути прогресивні структурні зміни в активах, капіталі, зобов'язаннях банку, підвищення дохідності активів за рахунок скорочення частки не дохідних і проблемних активів, а також зниження вартості запозичених та залучених коштів

Тенденцію на зростання мають всі статті доходів та витрат, цей факт пов'язаний з розвитком банку, нарощенням ресурсної та клієнтської бази .

Доходи банку порівняно з базовим роком збільшилися на 22,4 % і на 01.01.200XX р. становили 76 689 тис. грн. Зазначений показник підвищився за рахунок зростання процентних та комісійних доходів.

Основну частину доходів банку становлять процентні доходи –55 408 тис. грн. Їх питома вага в загальних доходах банку зменшилась з 81% до 72,3 %, внаслідок перевищення темпів росту непроцентних доходів. Комісійні доходи в поточному році дорівнювали 11 813 тис. грн., (27,7 % від загальних доходів), результат від торгівельних операцій –9 232 тис. грн.

Порівняно з базовим роком витрати банку збільшилися на 28,7% і становлять на 01.01.200XX р. –55 812 тис. грн. Зростання відбулося за рахунок збільшення загальних адміністративних витрат – на 765 тис. грн., що пов'язано із збільшенням чисельності працівників. Фінансовий результат банку не залежить від не передбачуваних статей доходів та витрат.

2.2. Організація проведення оцінки ефективності діяльності філій в Банку Х

У зв'язку з посиленням конкуренції на ринку банківських послуг для головного офісу Банку Х головною вимогою до філій є ефективність їх

роботи, прибутковість, у зв'язку чим керівництво банку проводить аналіз фінансового стану окремих підрозділів.

Головною метою аналізу є виявлення проблем філії на можливо більш ранніх стадіях їх формування.

Безпосередньо в рамках аналізу вирішується задача отримання достовірної інформації щодо поточного фінансового стану філії, тенденцій його зміни та прогнозу на перспективу до одного року.

Аналіз ефективності діяльності структурних підрозділів банку проводиться не рідше одного разу на місяць. Результати проведених перевірок доводяться Правлінню Банку з поясненнями причин наявних відставань або невиконань планових показників. У разі наявності систематичного невиконання запланованих показників керівництво банку приймає рішення щодо позбавлення працівників підрозділів премій та надбавок, якщо невиконання відбулось в силу об'єктивних причин (впливу зовнішніх факторів) можуть бути встановлені менші планові показники.

Проведення ефективного аналізу фінансового стану філії банку передбачає виконання ряду умов.

Ключовими умовами є достовірність та точність інформації, яка використовується при аналізі, а також своєчасність та завершеність самого аналізу. Відсутність достовірних даних призводить до недооцінки проблем, які виникають на рівні філії, що може мати небезпечні наслідки для розвитку ситуації, та значно вплинути на результат діяльності всього банку.

При проведенні оцінки фінансової стійкості та ефективності діяльності тієї чи іншої філії керівництво прагне отримати наступну інформацію:

- результати діяльності філії (виконання планових показників, дохід та прибуток філії);
- рентабельність роботи філії;
- дані щодо структури балансу;
- виконання планових показників та ін.

Розглянемо основні положення методики аналізу фінансового стану філій банку, яка розроблена з метою підвищення ефективності роботи та виявлення реального фінансового стану підрозділів.

З метою проведення ефективності філій Банку Х проводять розрахунок наступних груп показників, які представлені на рис. 2.7.

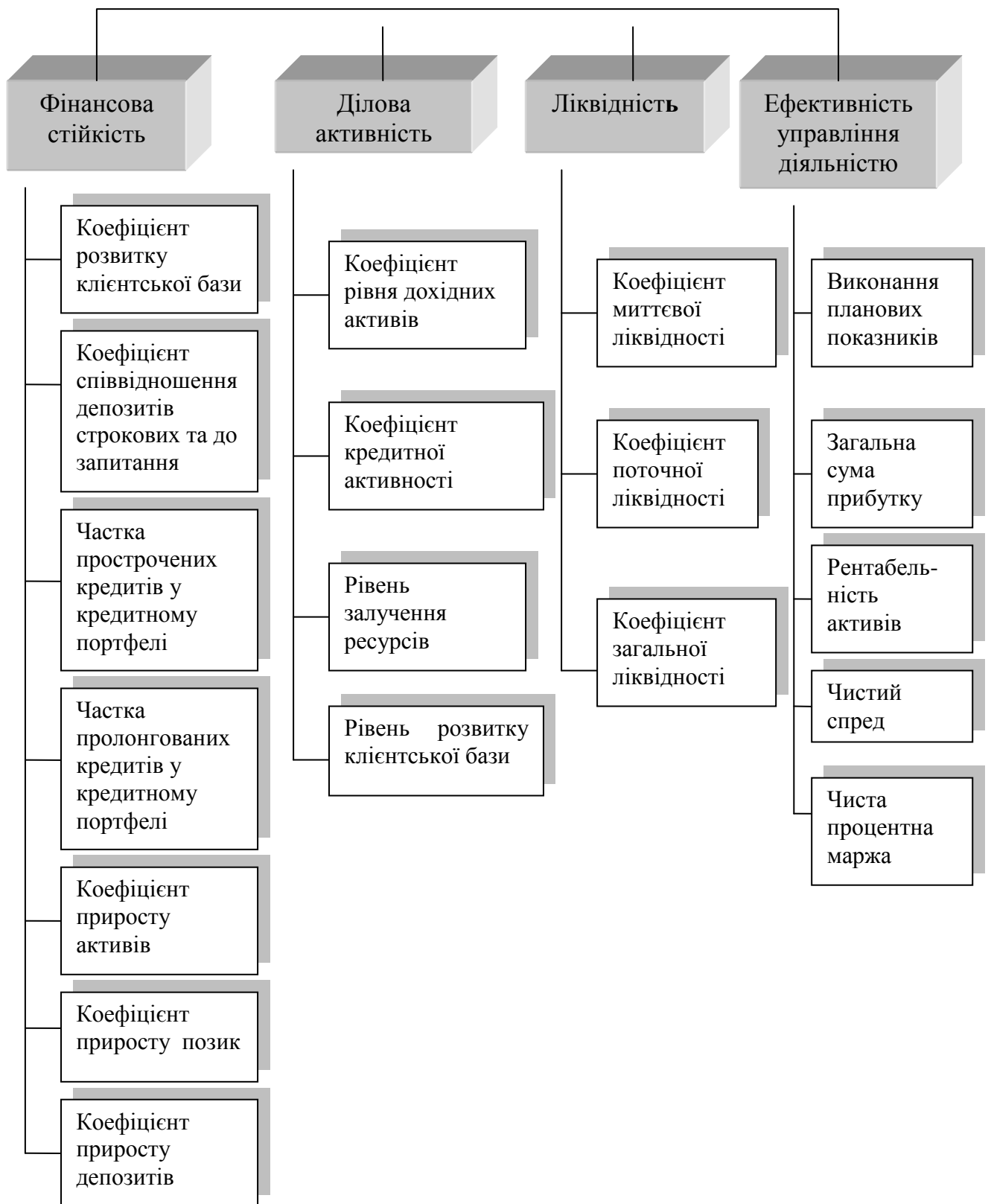


Рис. 2.7. Показники, що використовуються при проведенні аналізу ефективності підрозділів Банку X

Методика розрахунку перелічених вище показників наведена в Додатку В.

Згідно даної методики було проведено оцінку ефективності діяльності Філії Банку Х за три звітні періоди. Значення показників представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності діяльності Філії Банку Х, %

Показник	01.01.200XX	01.01.200X	01.01.200X
Показники фінансової стійкості			
К розвитку клієнтської бази	69	72	66
К прострочених кредитів	25	29	23
Кпродовгованих кредитів	13	20	9
К приросту активів	203	199	-
К приросту позик	205	212	-
К приросту депозитів	209	174	
Показники ділової активності			
К кредитної активності	46	45	40
Рівень залучення ресурсів	80	81	89
К рівня кредитно – інвестиційного портфеля	48	47	42
Показники ліквідності			
К миттєвої ліквідності	0,63	0,61	0,53
К загальної ліквідності	1,24	1,23	1,12
Показники ефективності управління			
ROA	0,11	0,10	0,12
ЧС	15	18	13
ЧПМ	6	6	3
Прибуток, тис.грн	2359	1907	1387

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки.

Аналіз показників фінансової стійкості показав, що Філія А Банк Х має достатньо високий коефіцієнт розвитку клієнтської бази, який протягом періоду, що аналізується, не мав стійкої тенденції до змін. На останню звітну дату значення даного показника складає 69 %, що перевищує нормативне значення (15%), однак занадто високе значення даного коефіцієнта, яке ми маємо може негативно вплинути на рівень ліквідності філії, що відповідно негативно вплине на її стійкість; коефіцієнти питомої ваги прострочених та продовгованих кредитів у загальній сумі кредитного портфеля перевищує

нормативне і складає 25 % і 13 % відповідно, однак ці показники мають тенденцію до зниження в порівнянні з попереднім роком, що можна вважати позитною тенденцією в роботі філії; аналізуючи коефіцієнти приросту активів, позик та депозитів бачимо, що філія працює достатньо активно протягом періоду, збільшує масштаби своєї діяльності, зниження коефіцієнту приросту позик, з одного боку – характеризує зменшення активності в даній сфері діяльності, з іншого – зменшення рівня ризику.

В ході аналізу ділової активності виявлено, що кредитний портфель Філії достатньо збалансований, політика управління активами досить ефективна, про це свідчить рівень дохідних активів, що протягом періоду, який аналізується має тенденцію до збільшення; коефіцієнт кредитної активності збільшився в порівнянні з базисними періодом на 6% і складає 46 %, значення даного показника свідчить про консервативну кредитну політику та недостатню диверсифікацію активів; Філія досить активно працює в напрямку залучення грошових коштів на фінансовому ринку, про це свідчить рівень залучення ресурсів, що складає 80% на останню звітну дату і відповідає оптимальному значенню.

Значення коефіцієнтів миттєвої та загальної ліквідності свідчить про досить високу здатність філії погасити як за рахунок високоліквідних, так і за рахунок всіх наявних активів.

Ефективність управління Філією характеризується наступними показниками: чистий спред, чиста процентна маржа та сума отриманого прибутку, значення даних коефіцієнтів показує, що діяльність Філії по залученню та розміщенню коштів є ефективною. Однак, значення показника рентабельності активів дорівнює 0,11% на останню звітну дату, що в порівнянні з базовим періодом менше на 1%. Мінімальне значення коефіцієнта – 0,75 %, максимальне - 1,5 %. Низьке значення показника доходу на активи може бути результатом консервативної кредитної та інвестиційної політики, а також наслідком великих витрат.

Підводячи підсумок варто зазначити, що в ході аналізу методики оцінки ефективності діяльності філії Банку Х, були виявлені наступні недоліки:

- майже всі показники дають лише кількісну оцінку тій чи іншій зміні, а отже, за допомогою даної методики не можливо провести якісний аналіз діяльності;
- не забезпечує порівняння результатів діяльності філій банку між собою з метою виявлення серед них найбільш ефективних;
- враховує не всі найважливіші параметри фінансової діяльності філії;
- відсутність обліку руху грошових потоків всередині банку (всієї системи);

Отже, доходимо висновку, що для об'єктивної оцінки ефективності діяльності філій повинна бути розроблена методика, яка б спрацьовувала 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 в розрахунках, а також повинні чітко визначати проведення яких заходів може покращити роботу філії. Крім цього показники, що використовуватимуться при проведенні оцінки ефективності діяльності філій банку, повинні надавати можливість порівнювати між собою роботу кожної філії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МЕТОДОЛОГІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЙ БАНКУ

3.1. Удосконалення методики аналізу ефективності діяльності філій комерційного банку

Ключові напрямки стратегії розвитку банку визначають основні пріоритети розширення і реформування його мережі філій, поточні та перспективні сфери діяльності філій, додаткових офісів, методи конкурентної боротьби на даній території обслуговування, підходи до оцінки результатів реалізації тактичних і стратегічних задач функціонування.

В умовах неможливості застосування банками гнучких цінових інструментів конкуренції на ринку банківських послуг, стратегічним напрямком підвищення ефективності діяльності банку стає удосконалення методики фінансової оцінки окремих його підрозділів.

Комплексне оцінювання – це спосіб змістовної інтерпретації фінансового стану філії припускає обґрунтування системи показників оцінки, їх класифікацію і розрахунок підсумкового синтетичного показника, на підставі якого і відбувається ранжирування філій. При цьому повинні викоритсовуватись якомога менша кількість показників чи застосовуватись інтегровані, узагальнюючі, багатофакторні показники. В той же час, недостатнє урахування того чи іншого фактора, що суттєво впливає на результати діяльності філії, не дозволяє виявити причини неефективної діяльності і може призвести до невірних висновків та оцінок. Відповідно до обраної системи показників побудуємо дерево показників фінансового стану філії банку, яке відобразимо на рис.3.1.

Запропонована рейтингова оцінка враховує всі найважливіші параметри фінансової діяльності філії, відбиває цільові настанови розвитку банку в цілому.

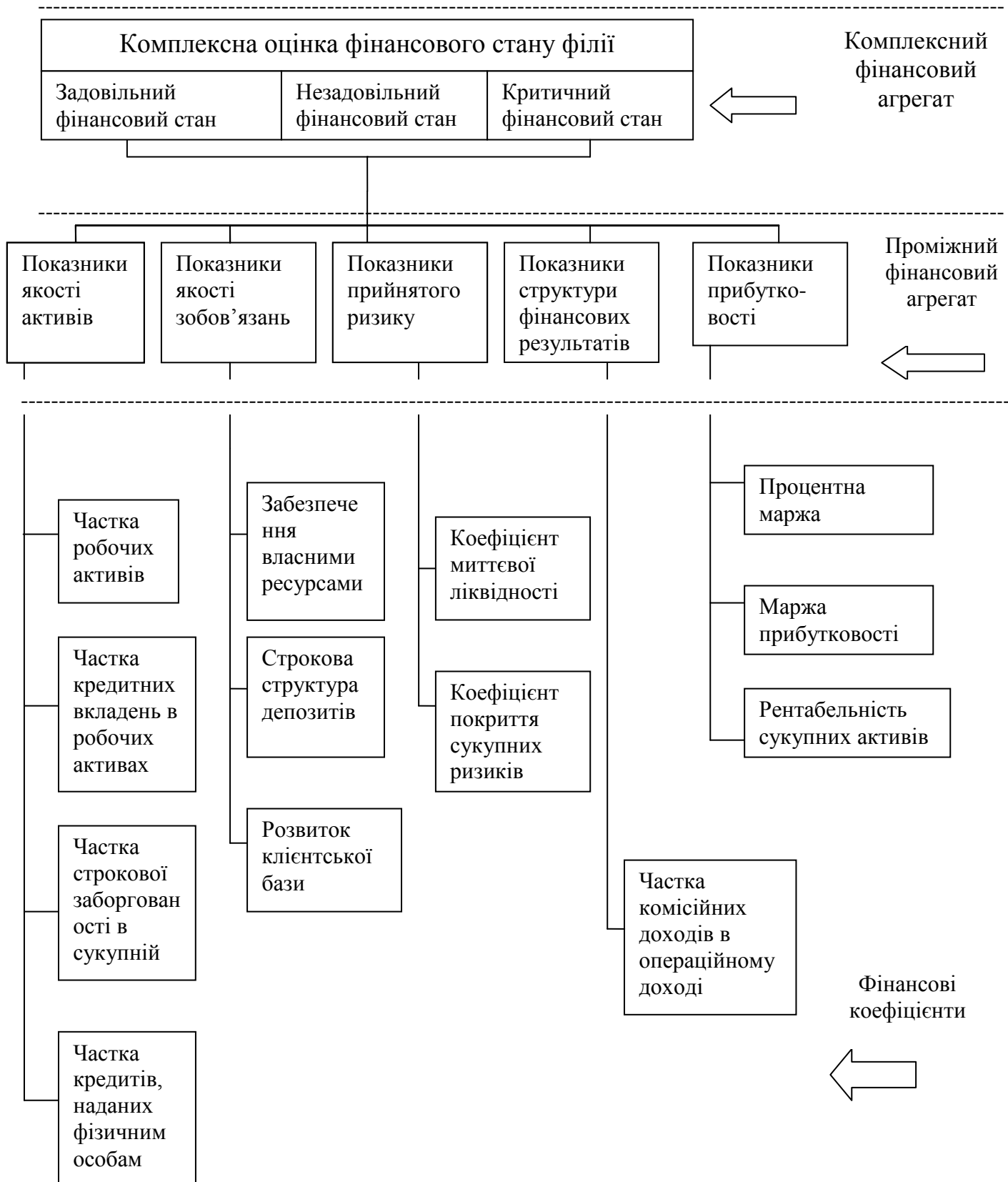


Рис. 3.1. Дерево показників оцінки фінансового стану філії

Відповідно до цього вихідні показники рейтингової оцінки, які містяться на нижньому рівні, пропонується поєднувати в п'ять основних

груп: якість активів, якість зобов'язань, рівень прийнятого ризику, структура фінансового результату, прибутковість діяльності. По кожній групі показників розраховується синтетичний коефіцієнт, який дорівнює арифметичній сумі показників групи, зважених по заздалегідь визначених коефіцієнтах значущості, дані групи містяться на середньому рівні дерева.

На верхньому рівні, на підставі цих синтетичних коефіцієнтів розраховується результативний (синтетичний) показник діяльності філії, що визначає його рейтинг.

Система показників у сукупності з їхніми ваговими коефіцієнтами дозволяє створити збалансований алгоритм оцінки для філій будь-якого типу — нетто-кредиторів або нетто-позичальників, стимулювати розвиток філіями найбільш прибуткових напрямків діяльності при помірному ризику й оптимізації функціональних витрат, а також нарощування власної клієнтської бази як по залученню, так і розміщенню ресурсів.

Незважаючи на суб'єктивність присвоєння ваг показникам, саме такий підхід забезпечує не тільки оцінку діяльності філій як такої, але і стимулювання найбільш пріоритетних напрямків бізнесу, дозволяє зробити акцент на найбільш вагомих для банку показниках результативності, що вигідно відрізняє його від інших розповсюджених методів рейтингової оцінки. Просте порівняння діяльності філій між собою дозволяє скласти їхній рейтинг, але не дає можливості вирішити головну задачу аналізу — оцінити, наскільки фінансово-економічні результати діяльності філій відповідають стратегії розвитку банку.

Система показників, на підставі якої розраховується рейтинг результативності філії, охоплює всі істотні напрямки діяльності підрозділів кредитної організації. При зміні пріоритетів розвитку банку в цілому за допомогою коректування вагових (їхнього збільшення або зменшення) показників і незмінності методики їхнього розрахунку надасть можливість одержувати різні по черговості списки філій, що відбивають їх здатність вирішувати поставлені перед ними головним банком задачі.

Водночас варто враховувати й іншу обставину, що не так часто приймається до уваги при розгляді даної проблеми, а саме - філії банку відрізняються одна від одної характером операцій, що ними виконується, ступенем участі у виконанні загальних завдань, що стоять перед банком, та іншими індивідуальними особливостями, які не дозволяють розробити єдину систему фінансового планування, аналізу та контролю.

З погляду функціонального призначення філій варто класифікувати їх наступним чином :

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

Це, в свою чергу, зумовлює різні підходи до оцінки результативності діяльності філій банку, що є донорами та/або споживачами ресурсів. Для вирішення даної проблеми заслуговує на увагу використання механізму трансфертних цін, за якими філії, що розміщують ресурси, можуть купувати їх у філії, що залучають ресурси.

Приймаючи рішення про введення трансфертного ціноутворення, дуже важливим є визначення його мети та завдань, які представлені на рисунку 3.2.

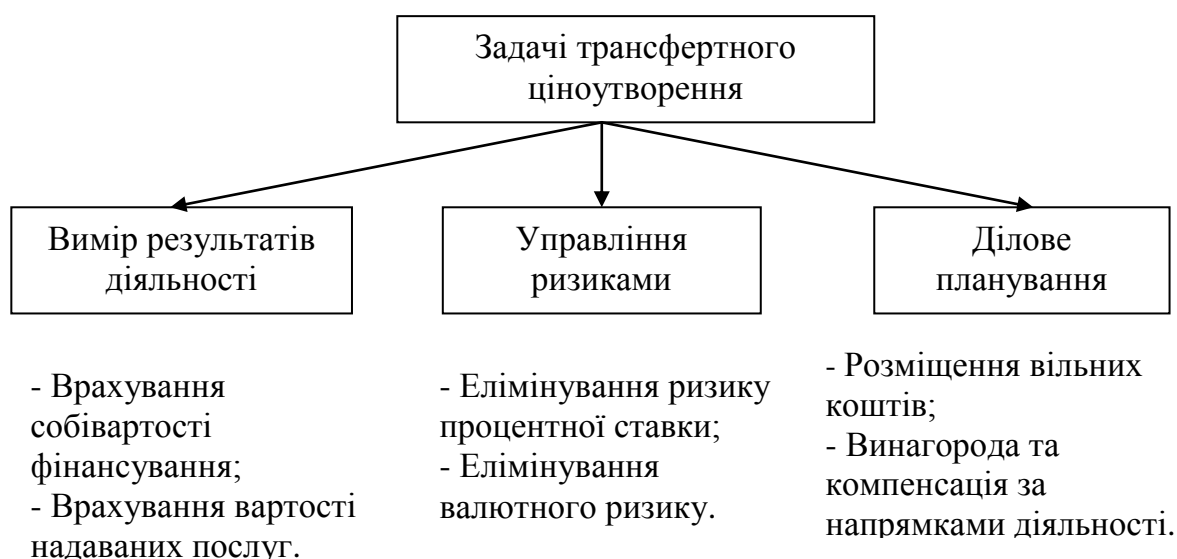


Рис.3.2. Основні цілі та завдання трансфертного ціноутворення

Проблема визначення трансфертної ціни – це проблема побудови ефективного внутрішньобанківського функціонування його структурних підрозділів. Тому методологія трансфертного ціноутворення повинна бути розумною для кожного бізнес підрозділу, оскільки в результаті некоректного встановлення трансфертних цін виникає велика кількість спорів та розбіжностей.

Механізм трансфертного ціноутворення дозволяє більш точно визначити доцільність залучення тих чи інших джерел фінансування, оскільки у зв'язку із зменшення дохідності більшості операцій, банки зацікавлені в використанні надійних механізмів контролю вартості пасивів

Правильне встановлення трансфертної ціни необхідне для підвищення ефективності діяльності окремих центрів прибутку. За централізованої схеми розподілу ресурсів виключається можливість стимулювання, стримуються темпи розвитку активних операцій. Саме тому доцільним є введення розподілу ресурсів за трансфертними цінами з урахування інтересів підрозділів, які залучають та розміщують ресурси.

При розробці методики встановлення трансфертної ціни, варто керуватись тим, що кожний підрозділ банку створює і відповідає за свою частку загальнобанківського фінансового результату. Дана методика повинна регламентувати порядок визначення частки фінансового результату підрозділів банку, що знаходяться на балансі головного банку, в межах фінансового результату головного банку.

Для спрощення подачі матеріалу варто виділити 4 етапи здійснення фінансової оцінки філії.

На першому етапі здійснюється ідентифікація операцій філії у балансі головного банку. Для цього використовується система управлінського та аналітичного обліку.

До системи параметрів аналітичного обліку вводяться параметри рахунків, які визначають приналежність здійсненої операції до того чи іншого підрозділу.

На другому етапі для досягнення достатнього ступеня об'єктивності фінансової оцінки проводиться розрахунок обсягу умовно проданих (куплених) ресурсів філією.



Рис.3.3. Етапи здійснення фінансової оцінки філії

Суть цього процесу полягає в тому, що всі надлишкові ресурси, що залучаються в банк одними підрозділами, умовно продаються іншим підрозділам банку, які мають нестачу власних ресурсів. Тобто за надлишок залучених ресурсів, що не використані даним підрозділом, нараховуються умовні доходи з використанням трансфертних цін. Нестача власних ресурсів підрозділу з нарахуванням умовних витрат.

Розрахунок умовно проданих (куплених) ресурсів філії здійснюється за методом структурування активів і пасивів залежно від їх строковості. При

проведенні структування активів і пасивів візьмемо за основу підхід, який був запропонований Савченко Т.Г.

За цим методом визначаються групи „мінливих” та „стабільних” ресурсів і групи активів, на які спрямовуються ці ресурси (рис. 3.4).

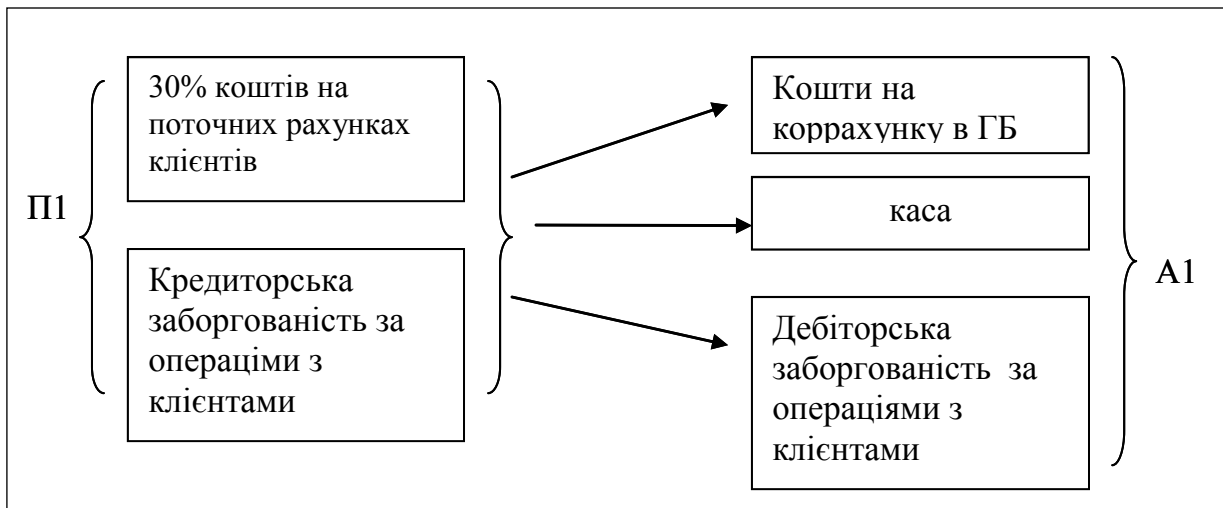


Рис.3.4. Розрахунок обсягу умовно проданих (куплених) мінливих ресурсів
 умовно продані(+) (куплені(-)) мінливі ресурси = П1 – А1 (3.1)

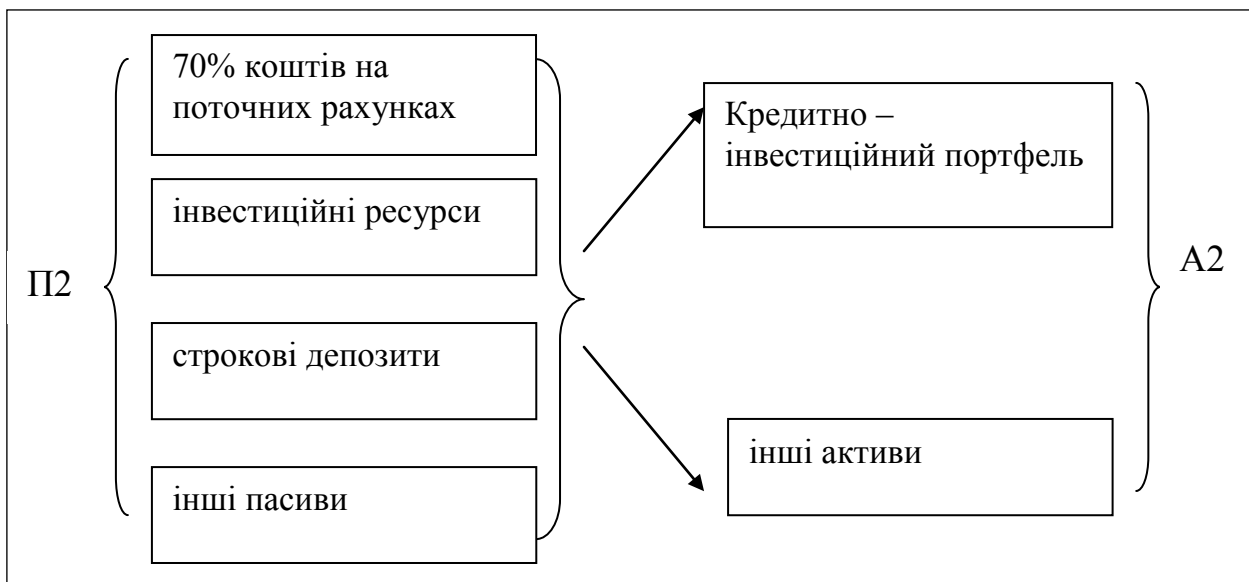


Рис.3.5. Розрахунок обсягу умовно проданих (куплених) стабільних ресурсів

умовно продані(+) (куплені(-)) стабільні ресурси = П1 – А1 (3.2)

Коефіцієнти віднесення коштів клієнтів на поточних рахунках до стабільної або мінливої складової (в даному випадку прийнято 70 і 30% відповідно) визначаються головним банком і можуть змінюватися залежно від коливань їх середньоденних залишків в цілому по банку.

На третьому етапі внутрішньобанківська передача фінансових ресурсів між головним банком і філією оцінюється за справедливою трансфертною ціною, тобто ціною, по якій філії умовно продають надлишкові ресурси або умовно купують ресурси у разі їх нестачі.

Трансфертна ціна визначається на базі котирувань казначейства згідно з внутрішніми нормативними документами банку, що регулюють порядок купівлі (продажу) ресурсів на внутрішньобанківському ринку.

Трансфертна ціна (Тц) мінливих ресурсів розраховується як середня ставка щоденних котирувань казначейства на залучення і розміщення внутрішньобанківських ресурсів овернайт, яка склалася у передньому за звітним місяцем. У свою чергу, котирування казначейства залежать від коливання цін на міжбанківському ринку ресурсів.

Трансфертна ціна (Тц) стабільних ресурсів розраховується за формулою:

$$T_{ц} = V_{р} + K, \quad (3.3)$$

де $V_{р}$ – вартість залучених від фізичних осіб строкових ресурсів в цілому по банку в національній та іноземній валютах за звітний місяць;

K - маржа по строкових ресурсах, що залучаються головним банком від філій при розрахунку трансфертних цін на внутрішньобанківському ринку ресурсів за період, протягом якого склалася середня строковість коштів фізичних осіб по банку Розраховується казначейством за результатами торгів у звітному місяці.

Трансфертні ціни мінливих і стабільних ресурсів розраховуються окремо в національній та іноземних валютах.

Граничні рівні (T_{\min} і T_{\max}) трансфертних ставок, які застосовуються при оцінці умовних операцій з купівлі/продажу мінливих і стабільних ресурсів, встановлюються в межах відхилень:

- 2-процентних пунктів від трансфертної ціни в національній валюті;
- 1,5-процентних пунктів по ресурсах в іноземній валюті;

$T_{\min} = T_{\text{ц}} - 2\%$, $T_{\max} = T_{\text{ц}} + 2\%$ - для національної валюти;

$T_{\min} = T_{\text{ц}} - 1,5$, $T_{\max} = T_{\text{ц}} + 1,5\%$ — для іноземної валюти,

де $T_{\text{ц}}$ - трансфертна ціна;

T_{\min} - мінімальний граничний розмір трансфертних ставок;

T_{\max} - максимальний граничний розмір трансфертних ставок [37].

Головний банк доводить граничні розміри трансфертних ставок до філій банку до певної дати місяця, наступного за звітним. Встановлення трансфертних ставок по операціям купівлі або продажу ресурсів, між філіями належить до компетенції керівництва філії.

Рішенням керівництва філії можуть встановлюватися диференційовані трансфертні ставки окремо для купівлі ресурсів (ціна bid) і продажу ресурсів (ціна offer). Диференціація трансфертних ставок характеризує вартість підтримання ліквідності. Для врахування регіональних особливостей та ефективності діяльності бізнес-центрів, ціни на умовно продані (куплені) ресурси можуть встановлюватися окремо для кожної філії.

На четвертому етапі формується система управлінської інформації за єдиними формами, яка використовується як головним банком, так і філіями.

На базі отриманої інформації здійснюється оцінка активно-пасивних операцій, процентної маржі та розраховуються фінансові показники діяльності, які передбачають врахування як прямих доходів і витрат, так і умовних.

Основними передумовами використання трансфертного ціноутворення у процесі оцінки ефективності діяльності підрозділів є:

- розробка та впровадження системи управлінської обліку для ідентифікації банківських операцій філій;

- розробка та впровадження програмного забезпечення для автоматизації процесу оцінки.

Враховуючи розроблену модель та впровадженн трансфертного ціноутворення, результати діяльності філії пропонується визначати наступним чином (рис.3.6).

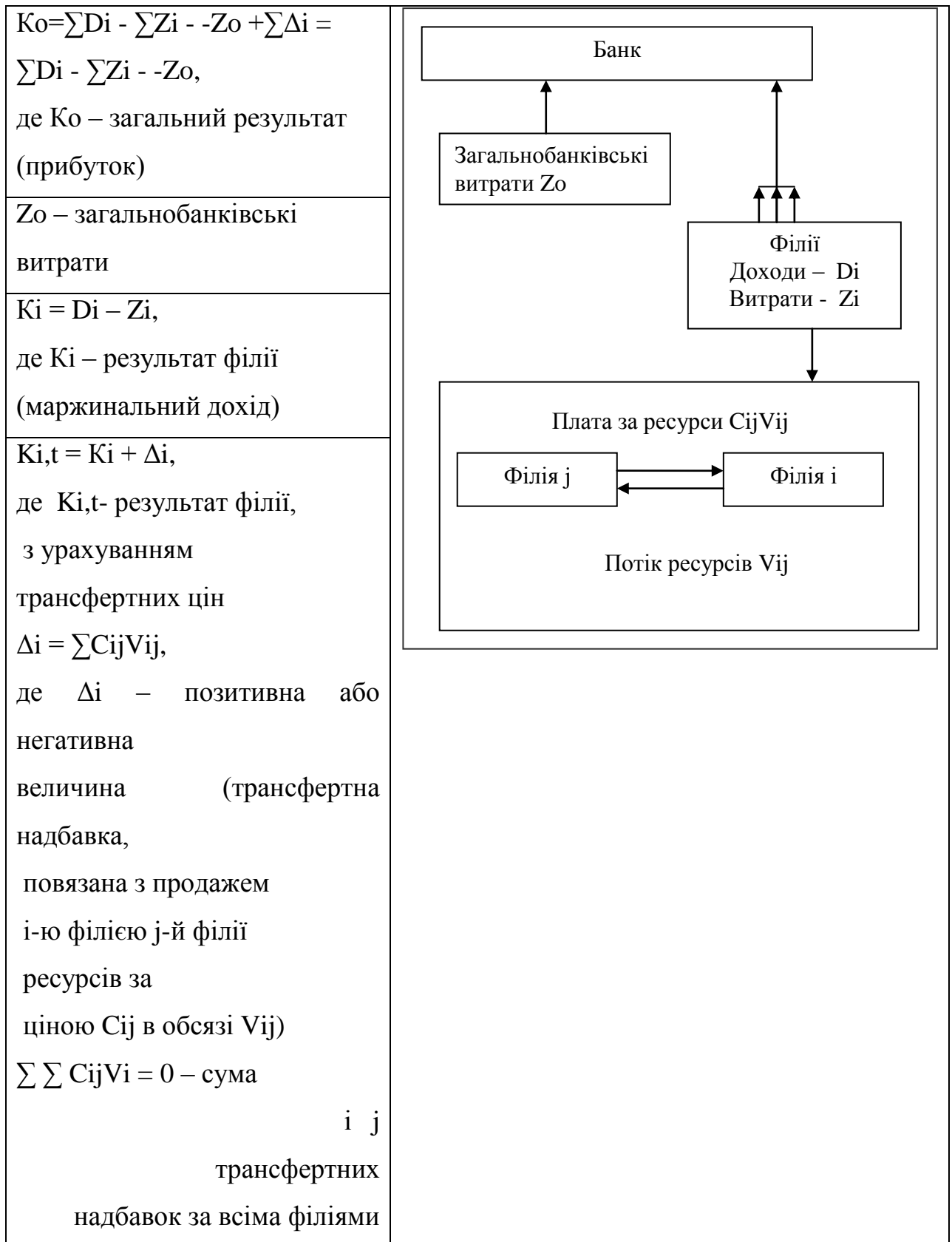


Рис. 3.6. Алгоритм оцінки діяльності філій банку з урахуванням трансфертного ціноутворення

На наш погляд, банку доцільно встановити мінімальні стандарти ефективності роботи фронт – офісу, єдині для всієї мережі філій. Таким показником може бути спред за власними вкладеннями, оскільки даний показник враховує внутрішню вартість операцій.

Дане завдання повинно виконуватись одночасно з виконанням інших планових показників прибутковості, це дозволить виявити ті філії фронтальні офіси не в змозі сформувати достатнього обсягу прибутку, та виявлення причин цього.

Перевірка виконання поставлених перед філією планових завдань та прийняти рішення за результатами аналізу та контролю. Для визначення порядку виконання запропонованого показника скористаємось алгоритмом, який був запропонований Криклій О.А.

На рисунку 3.8. представлено порядок виконання запропонованого нами показника для визначення тих філій, що працюють неефективно, та основні дії, які можна рекомендувати керівництву для покращення результатів діяльності мережі філій банку.

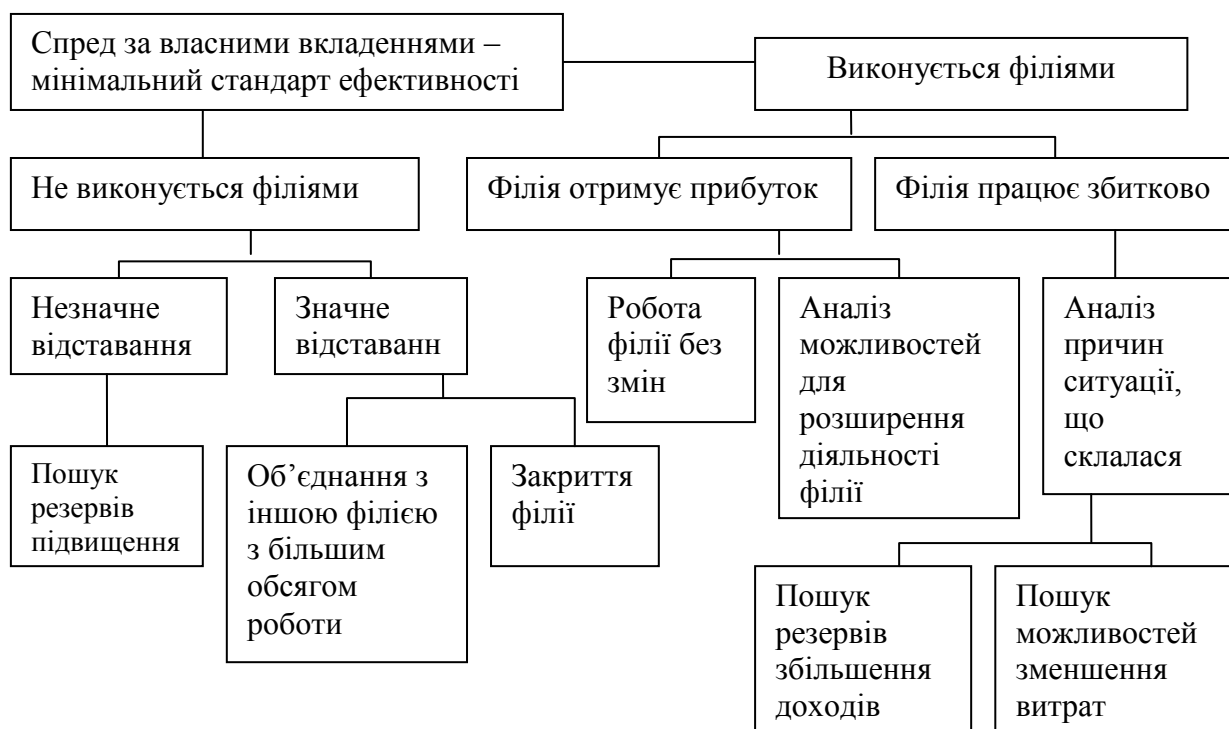


Рис. 3.8. Алгоритм оптимізації роботи мережі філій комерційного банку

Основними факторами максимізації ефективності філії банку мають бути:

- підвищення ефективності використання банківських ресурсів;
- зменшення видатків на формування грошових ресурсів;
- оптимізація цін на кредитні ресурси з огляду на ринкову ситуацію;
- підвищення доходності активів;
- контроль кредитоспроможності позичальників та можливе зниження інших ризиків.

3.2. Апробація запропонованої методики оцінки діяльності філій банку на прикладі Філії Банку Х

На основі методики, яка була розроблена вище, пропонуємо провести комплексний аналіз ефективності діяльності Філії Банку Х на основі методики, яка була запропонована в другому розділі даної роботи. Порядок розрахунку показників наведено в Додатку К.

Інформаційною базою для розрахунку показників методики слугують:

- балансовий звіт філій Банку Х;
- Звіт про прибутки та збитки філій Банку Х;
- Аналітичні дані про стан кредитного портфелю.

Таблиця 3.1

Розрахунок комплексної оцінки показників ефективності діяльності

Показник	Філія А	Філія Б
1	2	3
Показники якості активів	0,11	0,11
Частка робочих активів в загальній сумі активів	0,79	0,84
Частка кредитних вкладень в сукупних робочих активах	0,58	0,63
Частка кредитів, що надані фізичним особам в кредитному портфелі	0,21	0,37

1	2	3
Частка строкової заборгованості в сукупній	0,25	0,07
Показники якості зобов'язань	0,12	0,14
Коефіцієнт забезпеченості філії влавними кредитними ресурсами	0,98	1,2
Коефіцієнт строкової структури депозитів	0,29	0,29
Коефіцієнт розвитку клієнтської бази	0,07	0,07
Показники прийнятого ризику	0,63	0,42
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,63	0,42
Показники структури фінансових результатів	0,03	0,04
Частка комісійних доходів в операційному доході філії	0,30	0,29
Коефіцієнт структури прибутку	0,15	0,23
Показники прибутковості діяльності	0,05	0,05
Процентна маржа	0,22	0,46
Рентабельність активів	0,10	0,15
Підсумковий синтетичний коефіцієнт	0,76	0,94
Рейтингова оцінка філії	1	2

Матеріали таблиці 3.1. показують, що Філія Б в порівнянні з філією А має більш високе значення синтетичного коефіцієнта, що слугує підставою для присвоєння їй більш високого рейтингу ефективності діяльності.

Найбільш важливим коефіцієнтом результативності діяльності філії є синтетичний коефіцієнт прибутковості, якому експертами встановлена найбільша вага — 30 %. Складові коефіцієнта прибутковості забезпечують стимулювання філій, по-перше, у напрямку пошуку найбільш дохідних самостійних вкладень з використанням усіх ресурсних можливостей, у тому числі й внутрішньобанківських, по-друге, у зниженні вартості залучених ресурсів для всіх активних операцій, у тому числі внутрішньобанківських (показник процентної маржі), по-третє, у зниженні внутрішньої вартості операцій і росту загальної рентабельності діяльності (рентабельність сукупних активів).

Оскільки значна частина фінансового результату філії формується під впливом внутрішньобанківського обороту коштів, значення показника прибутковості як дзеркала ефективності не повинне переоцінюватися.

Виконання вимоги дотримання прибутковості операцій і стабільності фінансового результату забезпечується оцінкою синтетичного коефіцієнту структури фінансових результатів: в однаковій мірі позитивно оцінюється зростання частки комісійних доходів в операційному доході філії і частки чистого доходу по кредитних операціях (з урахуванням зміни резерву на можливі втрати по позичках) у поточному доході філії.

В ході проведеного аналізу структури фінансових результатів Філій, які були проаналізовані, було виявлено: коефіцієнт структури прибутку, що відображує частку доходів за кредитними операціями в поточному доході, у Філії А дещо більша ніж у Філії Б, і складає 23%. Однак, показник частки комісійних доходів в операційному доході по Філії А перевищує аналогічний показник Філії Б, і складає 30%. Таким чином, з точки зору досягнення задач, що сформульовані в стратегії Банку в цілому, не можна однозначно оцінити ефективність діяльності даних філій.

Не менш важливими варто вважати синтетичні коефіцієнти якості активів і зобов'язань, яким у сукупності встановлена вага 40% (20% x 2). Дані коефіцієнти спрямовані на стимулювання розширення власних масштабів діяльності філій за рахунок залучення коштів клієнтів (коефіцієнт забезпеченості філії власними кредитними ресурсами) і нарощування кредитного портфеля (частка кредитних вкладень у сукупних робочих активах). Одночасно з цим дотримується тверда вимога забезпечення якості активних і пасивних операцій: скорочення непродуктивної іммобілізації активів (показник частки робочих активів у сукупних активах), скорочення простроченої позикової заборгованості (показник частки строкової позичкової заборгованості в сукупній), забезпечення стабільності ресурсної бази (коефіцієнт термінової структури депозитів), розвиток перспективних напрямків бізнесу (коефіцієнт розвитку клієнтської бази і частка кредитів,

виданих фізичним особам, у кредитному портфелі). Важливо відзначити, що в запропонованій методиці найбільш вагомими в кінцевому рахунку є показник частки робочих активів у сукупних активах і коефіцієнт забезпеченості філії кредитними ресурсами, яким встановлені рівні ваги — по 10%.

Має місце відставання по якості активів за рахунок більш низької частки робочих активів в сукупних по Філії А 79% проти 84%, частка кредитних вкладень в сукупних робочих активах 58% проти 63%, частка кредитів наданих фізичним особам, в кредитному портфелі філії 21% проти 37%. Поряд з тим однією з головних цілей функціонування банку та його філій є максимізація прибутку за помірною ризику. І саме по цим показникам результати діяльності Філії А значно перевищують результати Філії Б, що підтверджує значення частки простроченої заборгованості в кредитному портфелі філії 25% проти 7%.

Синтетичний коефіцієнт прийнятого ризику дозволяє уникнути прийняття керівниками філій невиправдано ризикованих управлінських рішень. В багатофілійного банку, яким є Банк Х управління такими ризиками, як процентний, валютний, ризик незбалансованої ліквідності здійснює головний банк за допомогою збалансованого управління активно-пасивними операціями по банку в цілому.

За інших рівних умов діяльність філії з меншим рівнем ризику варто оцінювати як більш ефективну, ніж діяльність філії з великим рівнем ризику. У зв'язку з цим синтетичний коефіцієнт прийнятого ризику характеризує ефективність керування миттєвою ліквідністю (коефіцієнт миттєвої ліквідності). Оскільки синтетичний коефіцієнт структури фінансового результату через оцінку його стійкості непрямо характеризує рівень ризику діяльності філії, йому так само, як і коефіцієнту прийнятого ризику, встановлена вага 15%.

Із визнання доцільності включення системи трансфертного ціноутворення до методики оцінки ефективності діяльності філії банку

впливає необхідність розрахунку додаткових та корегування вже запропонованих показників на доходи(витрати) від міжфілійних операцій щодо розміщення чи залучення ресурсів.

Дана постановка питання вимагає, на наш погляд провести перерахунок синтетичного показника ефективності діяльності філії, що представлений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Корегування синтетичного показника ефективності діяльності Філії
Банку X

Показники прибутковості діяльності	
Спред за власними вкладеннями філії	0,16
Процентна маржа	0,34
Маржа прибутковості	0,2
Рентабельність активів	0,20
Підсумковий синтетичний коефіцієнт	1,11
Рейтингова оцінка філії	2

Таким чином, проведені розрахунки свідчать, що при застосуванні системи трансфертного ціноутворення показники прибутковості більш повно і всебічно характеризують діяльність філії банку, при цьому значно підвищується синтетичний коефіцієнт ефективності.

За результатами третього розділу слід відмітити, що запропонована методика оцінки результатів діяльності філій базується на комплексному підході і дотриманні єдності системи показників аналізу результатів діяльності банку і його філій, при цьому показники методики виконують стимулюючу функцію, що спрямовані на поліпшення результатів діяльності філій банку і банківської установи в цілому, встановлено систему взаємодії підрозділів, що залучають та розміщують ресурси, а також використовується гнучкий обчислювальний алгоритм, що дозволяє при зміні цільових установок оперативно зміщувати акценти з одних напрямків діяльності на інші.

ВИСНОВКИ

В ході роботи було визначено, що в економічній літературі існують дуже суперечливі судження по питанню, щодо визначення терміну „ефективність” взагалі й ефективністю діяльності комерційного банку зокрема.

Фінансовий результат має важливе значення для об’єктивної оцінки фінансово-економічних результатів діяльності філії, тому що дозволяє оцінити ефективність діяльності підрозділу, визначити вплив різних факторів на ступінь участі філії у формуванні прибутку банку в цілому, проводити програми матеріального стимулювання працівників філії.

Більшість задач аналізу і управління багатofilійним банком вирішується в процесі розробки і впровадження системи управлінського обліку і виділення в організаційній структурі банку основних типів центрів обліку: центри доходу, центри витрат, центри прибутку

В ході аналізу методики оцінки ефективності діяльності філії Банку Х, були виявлені наступні недоліки:

- майже всі показники дають лише кількісну оцінку тій чи іншій зміні, а отже, за допомогою даної методики не можливо провести якісний аналіз діяльності;
- не забезпечує порівняння результатів діяльності філій банку між собою з метою виявлення серед них найбільш ефективних;
- враховує не всі найважливіші параметри фінансової діяльності філії;
- відсутність обліку руху грошових потоків всередині банку (всієї системи).

Ці твердження дозволили зробити висновок, що для об’єктивної оцінки ефективності діяльності філій повинна бути розроблена методика, яка б спрацьовувала як на рівні філій, так і на рівні банку в цілому. Саме тому в

третьому розділі даної роботи була запропонована система комплексного аналізу й оцінки фінансово-економічних результатів діяльності філії і додаткового офісу банку, яка ґрунтується на прийнятій методиці оцінки результатів діяльності кредитної організації в цілому і являє собою окремі рівні її деталізації. Для ефективності та легкості проведення такого аналізу пропонується використовувати якомога меншу кількість показників чи застосовувати інтегровані, узагальнюючі, багатofакторні показники. Відповідно до обраної системи показників було побудовано дерево показників фінансового стану філії банку.

Запропонована рейтингова оцінка враховує всі найважливіші параметри фінансової діяльності філії, відбивати цільові настанови розвитку банку в цілому.

Водночас було враховано й іншу обставину, що не так часто приймається до уваги при розгляді даної проблеми, а саме - філії банку відрізняються одна від одної характером операцій, що ними виконується, ступенем участі у виконанні загальних завдань, що стоять перед банком, та іншими індивідуальними особливостями, які не дозволяють розробити єдину систему фінансового планування, аналізу та контролю.

Для вирішення даної проблеми запропоновано використання механізму трансфертних цін, за якими філії, що розміщують ресурси, можуть купувати їх у філії, що залучають ресурси. Правильне встановлення трансферної ціни необхідне для підвищення ефективності діяльності окремих центрів прибутку.

Апробація запропонованої методики була проведена на основі даних Філії Банку Х. Проведений аналіз дозволяє сформулювати наступні основні рекомендації, щодо підвищення ефективності діяльності філії банку: для укріплення позиції Філії варто звернути особливу увагу на покращення структури активів, шляхом скорочення частки простроченої заборгованості в кредитному портфелі банку, зниження рівня кредитного ризику, диверсифікації кредитних вкладень за рахунок кредитування фізичних осіб.

Запропонована методика оцінки результатів діяльності філій з урахування трансфертних цін має наступні переваги:

- по-перше, методика базується на комплексному підході і дотриманні єдності системи показників аналізу результатів діяльності банку і його філій;
- по-друге, вибір показників, що характеризують фінансову діяльність філії, проводиться з позиції її ефективності і рівня прийнятих ризиків;
- по-третє, усі показники методики виконують стимулюючу функцію, що спрямовані на поліпшення результатів діяльності філій банку і банківської установи в цілому;
- по-четверте встановлення системи взаємодії підрозділів, що залучають та розміщують ресурси
- по-п'яте, забезпечує розрахунок собівартості внутрішніх фінансових ресурсів, а також визначення ціни при передачі з одного підрозділу в інший;
- по-шосте, для одержання рейтингової оцінки використовується гнучкий обчислювальний алгоритм, що дозволяє при зміні цільових установок оперативно зміщувати акценти з одних напрямків діяльності на інші.

Одержані результати даної комплексної оцінки можуть бути використані для своєчасного виявлення негативних тенденцій у фінансовому стані філії та її причини, порівняння фінансового стану філій, прийняття рішень стосовно напрямків покращення результатів діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко М.Д. Банківський капітал: види та характеристика. Фінансова політика і банківський сектор. Стратегія економічного розвитку України. Вип.7., 2001р., с.522-533.
2. Анализ деятельности коммерческого банка./ Под общей редакцией С.И. Кумок. – М.: АОЗТ “Вече”, 1994.-с.400.
3. Аналіз діяльності комерційного банку / За редакцією Ф.Ф. Бутинця, А.М.Герасимовича.- Житомир: ПП Рута,2001. – 383с.
4. Арсланбеков – Федоров А.А. Филиальная сеть банка: проблемы эффективности функционирования // Экономика и время. – 2001. - № 32 . – с.10 -14
5. Атажанов Б.А. Финансовый анализ деятельности кредитных организаций // Аудит и финансовый анализ. – 2001. - №3. – с. 54-78.
6. Банківські операції: Підручник/ ред. А.М.Мороз. – К.,2000. – 384с.
7. Банковская деятельность: регулирование и надзор.Родзинский Ю.А. - СПб,2000,-112с.
8. Банковское дело.Учебник для вузов /Колесников В.И. - М.,2000- 464с.
9. Банковское дело: Учебник / Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 582 с.
- 10.Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: Учебник для вузов. М.: Издательская корпорация “Логос”, 1998-344с.
- 11.Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. – М.: ИКЦ «ДИС», 1997. – 288 с.
- 12.Васин А.С. Марковская модель процесса обслуживания клиентов филиалом банка //Финансы и кредит - 2001.- № 16.-С. 16-22
- 13.Гладких Д. Особливості оцінки діяльності банківських відділень //Вісник Національного банку України - 2002.- № 10.-С. 33-38
- 14.Головач А.В. ,Захожай В.Б., Головач Н.А. Банківська статистика. Київ, 1998.

15. Головач А.В., Захожай В.Б., Головач Н.А. Статистика банківської діяльності. Київ, 2000.
16. Гринь П. Некоторые проблемы деятельности коммерческого банка // Деньги и кредит. - 2003. - № 3. - С. 48-53
17. Данилова Т.Н. Структура банка и организация управления филиальной сетью Финансы и кредит. - 2003. - № 8. - С. 33-44
18. Деньги. Кредит. Банки: Учебник для ВУЗов / Е.Ф. Жуков, Л.М. Максимова, А.В. Печникова и др.; под ред. Е.Ф. Жукова. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 447 с.
19. Жирко К.О. Територіальні фактори банківської діяльності в Україні // Вісник Національного банку України. - 2001. - № 4. - С. 11-16
20. Жирко М.С. Роль філіальної мережі в сучасних умовах функціонування комерційних банків // Формування ринкових відносин в Україні. - 200X. - № 12. - С. 30-33
21. Завьялова Е., Шишкович В. Выживают самые совершенные // Банковская практика за рубежом. - 1999. № 12. – с. 24 -27
22. Кириченко М.М. Інтеграція банківської системи України у світовий фінансовий простір // Регіональна економіка. - 200X. - № 3. - С. 134-143
23. Киселева И.А. Модели банковских рисков. Учебное пособие / Моск. гос. унив-т эк-ки, стат-ки и инф-ки. – М., 2001. – 155 с.
24. Ковбасюк М.Р. Економічний аналіз діяльності комерційних банків і підприємств. - К.: Видавничий дім “Скарби”, 2001. - 334с.
25. Козлов А.А., Хмелев А.О. Качество кредитной организации // Деньги и кредит. – 2002. - №11. – с. 9-17.
26. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов / Л.Т. Гиляровская, С.Н. Паневина. – СПб.: Питер, 2003. – 240 с.
27. Костюк Д. Що таке філія та як її зареєструвати // Податки та бухгалтерський облік. - 2006. - № 18. - С. 25-29
28. Костючок О. Деякі аспекти формування страхових резервів у

- комерційному банку. Вісник НБУ, 2001.- №3. - с.29- 30.
29. Кочетков В. М. Аналіз доходів, витрат і прибутковості комерційного банку в механізмі зміцнення його фінансової стійкості. Фінансова політика і банківський сектор. Стратегія економічного розвитку України. Вип.7., 2001р., с.541-546.
30. Кочетков В. Н. Анализ банковской деятельности: теоретико-прикладной аспект. – К.: МАУП, 1999.- 192с.
31. Кредитування: теорія та практика Підр. для ВНЗ /Лагутін В.Д. - К, 2000, 215с.
32. Криклій О.А. Внутрішній госпрозрахунок як основа управління фінансовою діяльністю філій банку //Вісник Української академії банківської справи.- 2002.- № 2.-С. 91-93
33. Криклій О.А. Оптимізація управління комерційним банком зі структурними підрозділами //Вісник Української академії банківської справи.- 2001.-№ 2.-С. 47- 49
34. Криклій О.А. Оцінка ефективності діяльності філій (відділень) комерційного банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 8.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС,2003.- С.214-217
35. Криклій О.А. Реінжиніринг як засіб покращення роботи банків зі банківської системи України. Т. 6.- Суми: Мрія ЛТД,2002.- С.100-103
36. Криклій О.А. Стратегічне планування регіонального розвитку мережі філій банків // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС,200X.- С.248-252
37. Криклій О.А. Фінансовий механізм управління філіями банку: Автореф. дисертації канд.екон.наук. Спец.08.04.01/ НБУ; УАБС.- Суми, 200X.
38. Куцурубова Е. Условия реализации хозяйственных прав филиалами вузов направления исследования) //Підприємництво, господарство і право .- 2006.- № 1.-С. 49-53

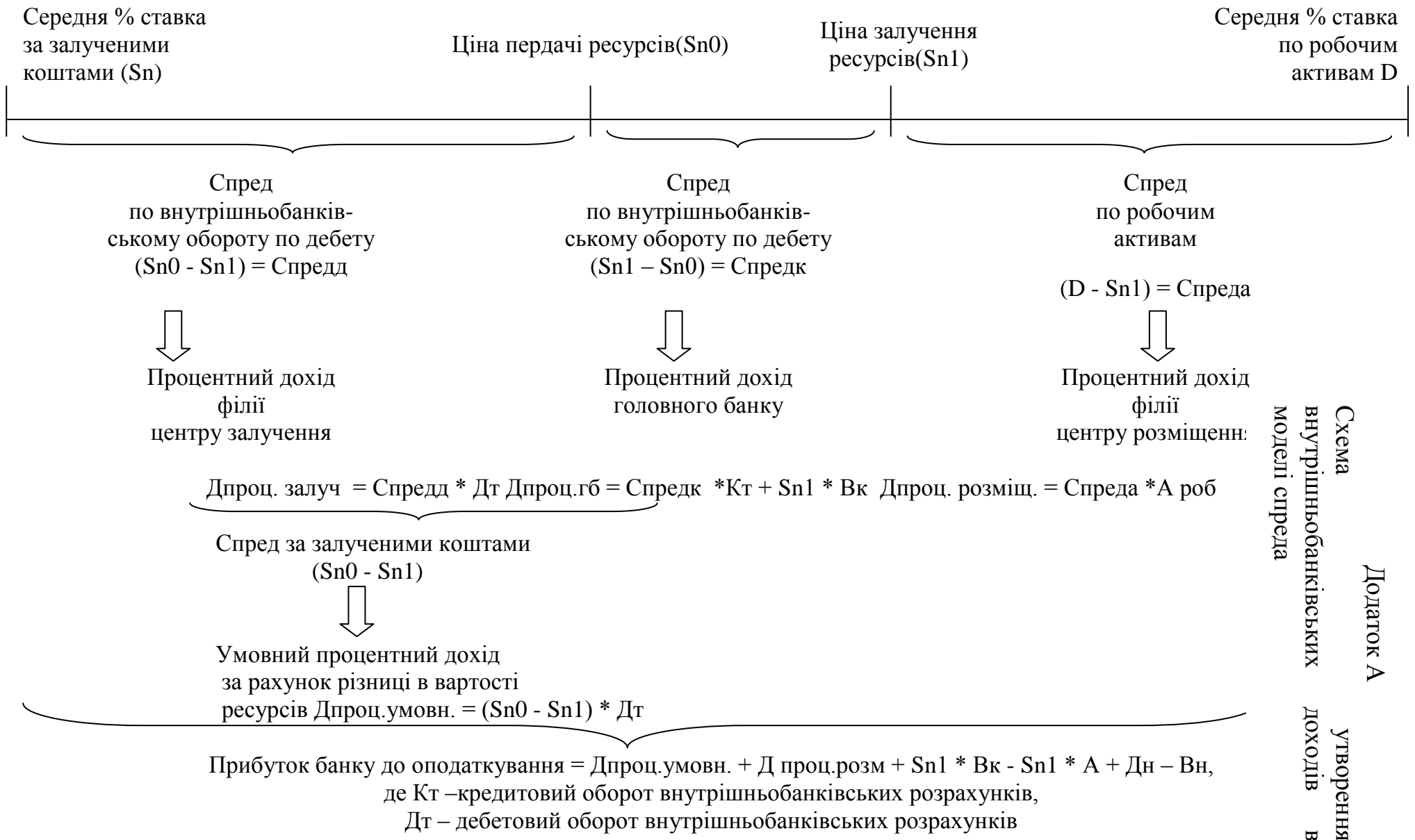
- 39.Ліневич Ю.В. Місце іноземних банків у процесі кредитування економіки країн Центральної та Східної Європи //Вісник Національного банку України .- 2006.- № 4.-С. 31- 35
- 40.Ліневич Ю.В. Законодавче регулювання доступу та діяльності філій //Актуальні проблеми економіки .- 200X.- № 6.-С. 39 - 48
- 41.Маркетингові аспекти відкриття філії банку в столичному регіоні //Вісник Національного банку України .- 2006.- № 4.-С. 36-39
- 42.Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент банка: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 399 с.
- 43.Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. – М.: Перспектива, 1996. – 122 с.
- 44.Недилько А. Соотношение расходов и доходов как методика определения эффективности. Банковская практика за рубежом, 2001, №9.- с.64 - 67.
- 45.Никитина Т.В. Банковский менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
- 46.Никонова И., Шамгунов Р. Стратегическое управление в банках / www.bdm.ru.
- 47.Осташ С. Деякі аспекти прибутковості та фінансової стійкості комерційного банку. Вісник НБУ, 2001.- №2. - с.47- 49.
- 48.Панова Г.С. Анализ финансового состояния коммерческого банка. – М.: Финансы и статистика, 19996. – 272с.
- 49.Парасій-Вергуненко І.М., Левченко О.М. Напрямки методики проведення аналізу кредитного портфеля комерційного банку. Фінансова політика і банківський сектор. Стратегія економічного розвитку України. Вип.7. , 2001р., с.546-555.
- 50.Петренко П.Г. Щодо питання відкриття в Україні філій іноземних банків //Финансовая консультация.- 200X.- № 10.-С. 47-49
51. Петрук О.М. Банківська справа: Курс лекцій /за ред. д.е.н., проф.Ф.Ф. Бутинця. – Житомир:ЖДТУ, 2003 – 456с.

- 52.Поречкіна Л.С. Стратегічний маркетинг банківських послуг. – К.: Либідь,1998 – 150 с.
- 53.Посаднева Е.М. Рейтинговая оценка финансовой устойчивости кредитных организаций / www.financepress.ru
- 54.Потемкин С.А. Анализ и планирование ликвидности в системе финансового мониторинга банка / www.bankclub.ru.
- 55.Примостка Л. Аналіз активів і пасивів комерційного банку : концептуальні підходи, методи та моделі. Регіональна економіка, 2000. - №4.- с.87-94.
- 56.Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р.// <http://www.rada.kiev.ua>.
- 57.Про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень: Положення, затв.Постановою Правління Національного банку України від 31.08.2001 № 375
- 58.Раєвський К., Раєвська Т. Методичні рекомендації щодо економічного аналізу діяльності комерційного банку. Вісник НБУ, 1998.-№№3-4.
- 59.Расказов Е.А.Управление свободными ресурсами банка.,-М-1996.,96с.
- 60.Рогін В. Допуск філій іноземних банків в Україну та фінансовий суверенітет держави //Цінні папери України .- 200X.-№ 39.-С. 8-10
- 61.Родионов С. Анализ эффективности деятельности банка. Методики, технологии, инструменты / www.lanit.ru.
- 62.Романенко Л.Ф. Класифікація банківського продукту.Фінансова політика і банківський сектор. Стратегія економічного розвитку України. Вип.7. , 2001р., с.518-521.
- 63.Роуз П.С. Банковский менеджмент: Пер. с англ. -М.: Дело, 1997.
- 64.Роуз Питер С. Банковский менеджмент. Предоставление финансовых услуг / Пер. с англ. – М.: Дело Лтд, 1995. – 768 с.
- 65.Руднев О. Бюджетування комерційних банків (філій) в Україні //Вісник Національного банку України .- 2001.- № 7.-С. 12-14

- 66.Савлук А.А. банківська енциклопедія/ за ред. А. М. Мороза. – К.:Фірма „Ельтон”,1993. – 328 с
- 67.Савченко В.Ф. Активізація діяльності філій середніх і малих банків у регіонах //Вісник Національного банку України .- 2002.-№ 9.-С. 35-38
- 68.Савченко В.Ф. Варіанти та особливості прискореного розвитку філії банку в регіоні //Формування ринкових відносин в Україні .- 2003.- № 5.-С. 44-48
- 69.Савченко Т.Г. Трансфертне ціноутворення в системі оцінки ефективності діяльності підрозділів банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 14.- Суми: УАБС НБУ,200X.- С.268-276
- 70.Садвакасов К.К. Коммерческие банки. Управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль. – М.: Издательство «Ось-89», 1998. – 160 с.
- 71.Садков В., Овчинникова О. Банковские системы развитых стран: история, современность, перспективы. М.: «Прогресс», 2001. – 260 с.
- 72.Саєнко Д.А. Відкриття філіалів іноземними банками на території України // Банковский аудитор (рус.).- 2005.- № 8.-С. 7-11
- 73.Селезньов Ю. Розробка стратегічних і фінансових планів для банківських філій //Банківська справа .- 2001.- № 1.-С. 28-35
- 74.Синки Дж.Ф. мл. Управление финансами в коммерческом банке: Пер. с англ. / Под ред. Р.Я. Левиты, Б.С. Пинскера. -М.: Catallaxy, 1994.- 975с.
- 75.Слав`янська Н.Г., Криклій О.А. Деякі аспекти розвитку філіальної мережі комерційних банків України // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 4.- Суми: Ініціатива,2000.- С.43-47
- 76.Слав`янська Н.Г., Щербак В. Конкурентна регуляція глобального руху капіталів //Банківська справа .- 2006.- № 6.-С. 74-77

- 77.Смовженко Т., Другов О. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи в умовах євроінтеграції України. Організаційний аспект //Вісник Національного банку України .- 2006.- № 11.-С. 34-37
- 78.Солодка М.С. Надежность, эффективность, качество систем управления / www.credo.ru.
- 79.Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. М., Перспектива, 2000.- 656с.
- 80.Тимоти У. Кох. Управление банком: пер. с англ. В 5-ти томах (книгах), 6-ти частях. Уфа: Спектр. Часть I, 1993. – 112 с.
- 81.Тронин Ю. Банковский менеджмент: проблемы и решения / www.bizcom.ru.
- 82.Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп., - М.: «Перспектива», 2003.
- 83.Харькова В. Филиал комбанка: методики оценки функционирования // Банковские услуги (рус.).- 2001.- № 5.-С. 27-30
- 84.Черкасов В.Е. Финансовый анализ в коммерческом банке. - М. Дело - ЛТД, 1998.
- 85.Шеремет А.Д. Финансовый анализ в коммерческом банке// А.Д. Шеремет, Г.Н. Щербакова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 256 с.
86. Шеремет А.Д., Щербакова Г.Н. Финансовый анализ в коммерческом банке. - Финансы и статистика, 2000 - 256с.
- 87.Шпиг Ф.І. Проблеми експансії іноземного банківського капіталу в Україні // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 14.- Суми: УАБС НБУ, 2006.- С.317-325

ДОДАТКИ



Місце Банку Х в банківській системі України

Показники	Банківська система			Банк Х						Місце
	млн. грн.			млн. грн.			% до банківської системи			
	200X p	200X p	200X p	200X p	200X p	200X p	200X p	200X p	200X p	200X p
Активи сукупні	20200X	135797	96894	19454	13137	10736	9,6	9,67	11,08	2
Кредитно-інвестиційний портфель	154337	96640	73288	13849	9901	7956	8,97	10,25	10,86	2
Зобов'язання сукупні	178256	118265	121840	17608	11851	12276	9,87	10,02	10,08	2
Кошти банків	14994	8363	6487	587,9	473	301	3,92	5,65	4,64	2
Кошти клієнтів	127033	78246	60292	12472	8430	7166	9,81	10,77	11,88	2
Капітал	25850	18669	12587	2201	1265	1063	8,53	6,77	8,45	1
Статутний капітал	2546	1652	1168	250,4	139	120,94	9,83	8,4	8,45	1
Прибуток	685	968	1263	4	12	18	0,6	1,2	1,4	23

Додаток В

Система коефіцієнтів рейтингової оцінки результатів діяльності філій банку

Найменування показника	Вагові коефіцієнти
1	2
Синтетичний коефіцієнт результативності діяльності: $K = 0,20 * K_a + 0,20 * K_o + 0,15 * K_f + 0,30 * K_e$	
1. Коефіцієнт якості активів $K_a = 0,50 * K_{a1} + 0,15 * K_{a2} + 0,10 * K_{a3} + 0,25 * K_{a4}$	0,20
Частка робочих активів в загальній сумі активів: $K_{a1} = A_{роб}/A$	0,50
Частка кредитних вкладень в сукупних робочих активах $K_{a2} = A_{кр}/A_{роб}$, де $A_{кр}$ - кредитні вкладення всього, тис.грн	0,15
Частка кредитів, що надані фізичним особам в кредитному портфелі: $K_{a3} = A_{кр}^{физ.ос.} / A_{роб}$, де $A_{кр}^{физ.ос.}$ - кредити, надані фізичним особам, тис.грн	0,10
Частка строкової заборгованості в сукупній: $K_{a4} = A_{кр}^{стр}$, де $A_{кр}^{стр}$ - строкова заборгованість всього, тис.грн.	0,25
2. Коефіцієнт якості зобов'язань: $K_o = 0,50 * K_{o1} + 0,30 * K_{o2} + 0,20 * K_{o3}$	0,20
Коефіцієнт забезпеченості філії власними кредитними ресурсами: $K_{o1} = \frac{З_{кл} + BK}{A}$, де $З_{кл}$ – залучені філією кошти клієнтів	0,50
Коефіцієнт строкової структури депозитів: $K_{o2} = \frac{З_{кл}^{стр}}{З_{кл}}$, де $З_{кл}^{стр}$ - строкові залучені кошти клієнтів, тис.грн.	0,30
Коефіцієнт розвитку клієнтської бази: $K_{o3} = \frac{З_{кл}^{юр.ос}}{З_{кл}}$, де $З_{кл}^{юр.ос}$ - залучені кошти клієнтів – юридичних осіб, тис.грн.	0,20
3. Коефіцієнт прийнятого ризику $K_p = 0,40 * K_{p1} + 0,40 * K_{p2} + 0,20 * K_{p3}$	0,15
Коефіцієнт миттєвої ліквідності: $K_{p1} = \frac{A^{вл}}{З_{кл}^{запит}}$, де $A^{вл}$ - високоліквідні активи філії, тис.грн; $З_{кл}^{запит}$ - залучені кошти клієнтів до запитання, тис.грн.	0,40

Продовження Додатку В

1	2
Коефіцієнт кредитного ризику: $Kp2 = \frac{A_{кр}^r}{A_{кр}}$, де $A_{кр}^r$ -чиста позикова заборгованість, тис.грн	0,40
Коефіцієнт покриття сукупних ризиків: $Kp3 = \frac{BK}{H1 * Арфілія}$	
4. Коефіцієнт структури фінансових результатів: $Kф = 0,50 * Kф1 + 0,50 * Kф2$	0,15
Частка комісійних доходів в операційному доході філії: $Kф1 = \frac{Дк}{Доп}$, де Дк – комісійні доходи філії, тис.грн Доп- операційні доходи філії, тис.грн	0,50
Коефіцієнт структури прибутку: $Kф2 = \frac{Дкр + Срмвк}{Дп}$, де Дт – поточні доходи філії; Дкр – чистий дохід за кредитними операціями, тис.грн; Срмвк – сальдо зміни резерву на можливі втрати за кредитами, тис.грн.	0,50
5. Коефіцієнт прибутковості: $Kп = 0,25 * Kп1 + 0,20 * Kп2 + 0,25 * Kп3 + 0,30 * Kп4$	0,30
Спред за власними вкладеннями філії: $Kп1 = \frac{Дпроц - Д_{проц}^{внутр}}{Ароб - A_{роб}^{внутр}} - \frac{Впроц}{3}$, де $Д_{проц}^{внутр}$ - процентні доходи за внутрішньосистемними операціями; $A_{роб}^{внутр}$ - внутрішньосистемні робочі активи філії, тис.грн;	0,25
Процентна маржа: $Kп2 = \frac{Дпроц - Впроц}{Ароб}$	0,20
Маржа прибутковості: $Kп3 = \frac{Д}{Ароб} - \frac{Впроц}{3} - \frac{Вфункц}{Ароб}$, де Вфункц – функціональні витрати філії, тис.грн	0,25
Рентабельність сукупних активів: $Kп4 = \frac{Пфілія}{А}$	0,30