

УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

КРИКЛІЙ ОЛЕНА АНАТОЛІЇВНА

УДК 336:336.713.2(477)

**ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  
ФІЛІЯМИ БАНКУ**

Спеціальність 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг та кредит

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Суми – 2004

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Українській академії банківської справи.

Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент  
*Слав'янська Наталія Григорівна*,  
Українська академія банківської справи,  
проректор з навчально-методичної роботи

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
*Крамаренко Галина Олександрівна*,  
Дніпропетровський університет економіки  
та права, завідувача кафедрою фінансів  
та банківської справи;

кандидат економічних наук, доцент  
*Гончарук Тетяна Іванівна*,  
Українська академія банківської справи,  
завідувача кафедрою економічної теорії

Провідна установа – Донецький державний університет економіки  
і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, кафедра  
банківської справи і податкового регулювання,  
Міністерство освіти і науки України

Захист дисертації відбудеться “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2005 р. о \_\_\_ год.  
на засіданні спеціалізованої вченої ради К 55.081.01 в Українській  
академії банківської справи за адресою: 40030, м. Суми, вул. Петро-  
павлівська, 57, зала засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Української  
академії банківської справи за адресою: 40030, м. Суми, вул. Петро-  
павлівська, 57.

Автореферат розісланий “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2004 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

В.В. Коваленко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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

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

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

Теоретичні, методичні, економіко-організаційні питання фінансового управління сучасними банківськими установами стали провідними темами досліджень відомих зарубіжних економістів, серед яких Дж. Сінкі, П. Роуз, Н. Бакстер, У. Бреддік та ін. Однак запропоновані ними методики, на нашу думку, не можуть бути безпосередньо перенесені в практику діяльності українських банків.

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

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

В той же час вагомий внесок здійснено у вивчення питань, пов'язаних із фінансовим механізмом управління підприємством. Значне місце даному напрямку наукових досліджень приділено у роботах таких зарубіжних авторів, як І. Ансофф, І.Т. Балабанов, І.О. Бланк, Є. Брігхем, Дж.К. Ван Хорн, Б. Коласс, Р.С. Сайфулін, Є.С. Стоянова, Р. Н. Холт, А.Д. Шеремет, а також вітчизняних –

М.Д. Білик, О.Д. Василик, В.Я. Кармазін, С.В. Каламбет, В.П. Москаленко, С.В. Науменкова, А.М. Поддєрьогін, В.М. Опарін, Р.А. Слав'юк та інших, окремі теоретичні положення та висновки з яких можуть бути застосовані щодо банків.

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

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Наукові результати, теоретичні положення та висновки дослідження було використано при виконанні науково-дослідних тем: “Стан і перспективи розвитку банківської системи України” (державний реєстраційний номер 0190044204) та “Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні (державний реєстраційний номер 0102U006965). До звітів за цими темами включені пропозиції автора щодо організації внутрішніх фінансових відносин у банку з філіями на основі внутрішнього госпрозрахунку.

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

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення в роботі наступних задач:

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

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

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

**Методи дослідження.** В роботі використані загальнонаукові методи емпіричного та теоретичного дослідження, зокрема: аналізу і синтезу – для деталізації предмета дослідження та вивчення його функціональних і структурних

складових; логічного узагальнення – для обґрунтування необхідності застосування нових наукових понять і підходів до визначення сутності фінансового механізму управління філіями; системного аналізу – для вивчення фінансового механізму управління філіями як сукупності елементів, що утворюють систему; монографічного – для вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду побудови фінансового механізму управління та дослідження окремих його складових; метод наукової абстракції – для визначення особливостей і проблем формування фінансового механізму управління філіями; статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння та оцінки фінансового стану банків України залежно від розвинутості мережі філій.

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

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

- вперше надано визначення поняття “фінансовий механізм управління” з точки зору управління філіями банку;
- вперше розроблено систему фінансового механізму управління філіями банку, яку пропонується розглядати як комплекс організаційно-структурної підсистеми, функціональної підсистеми та підсистеми забезпечення, взаємодія яких спрямована на досягнення цілей банку;
- удосконалено систему фінансових методів управління на підставі врахування особливостей діяльності філій банку;
- вперше запропоновано механізм формування внутрішніх фінансових відносин в банку з філіями на основі внутрішнього госпрозрахунку;
- набули подальшого розвитку методичні підходи до стратегічного планування регіонального розвитку мережі філій банку на основі оцінки економічних можливостей даних установ та потенціалу регіону, в якому вони розташовані;
- розроблено комплексну систему показників для проведення аналізу фінансового стану філії з метою ранньої діагностики і локалізації ризиків, притаманних банківським регіональним одиницям.

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

Результати проведеного дослідження знайшли своє відображення у розробці методичного підходу до стратегічного планування розвитку мережі філій, який впроваджений в практику роботи Сумської філії Закритого акціонерного

товариства комерційного банку “Приватбанк” (довідка № 5660 від 15.12.2004) для визначення пріоритетних напрямів розвитку мережі філій банку в регіонах.

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

Крім того, одержані результати дослідження можуть використовуватися при викладанні навчальних дисциплін “Аналіз банківської діяльності”, “Управління банківськими ризиками”, “Фінансовий менеджмент у банку”, а також у відповідних програмах підвищення кваліфікації банківських працівників.

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

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

У роботі [1] автором проаналізовані стан та виявлені тенденції розвитку мережі філій банків України.

У роботі [4] автором обґрунтовано можливість реорганізації системи фінансового управління мережею філій на основі внутрішнього госпрозрахунку.

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

**Наукові публікації.** Результати дослідження знайшли відображення у 8 наукових працях, з яких 7 опубліковані у фахових виданнях, загальним обсягом 2,7 д.а., з них особисто автору належить 2,3 д.а.

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

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

**У першому розділі** “Дослідження функціонування та розвитку мережі банківських філій” визначено місце та роль філії банку як каналу збуту банківських послуг; досліджено зарубіжний досвід функціонування та розвитку мережі банківських філій; проаналізовано сучасний стан, розкрито особливості регіональної мережі банків України та виявлено тенденції її розвитку.

В результаті дослідження каналів збуту банківських послуг було визначено, що філії відіграють першочергову роль у формуванні збутової мережі банку, оскільки забезпечують зростання масштабів і диверсифікацію діяльності банку за рахунок збільшення обсягів активних операцій та продажу роздрібних послуг, а також виступають основою для подальшого розширення присутності банку в регіонах.

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

У роботі зазначається, що фінансовий механізм управління філіями банку повинен формуватися з урахуванням особливостей їх діяльності. Головним фактором, який повинен враховуватися при побудові фінансового механізму управління філіями, є консолідована відповідальність банку за зобов’язаннями будь-якої філії, а також те, що ключові засади, що регулюють діяльність філії, можуть змінюватися без урахування її вимог і побажань.

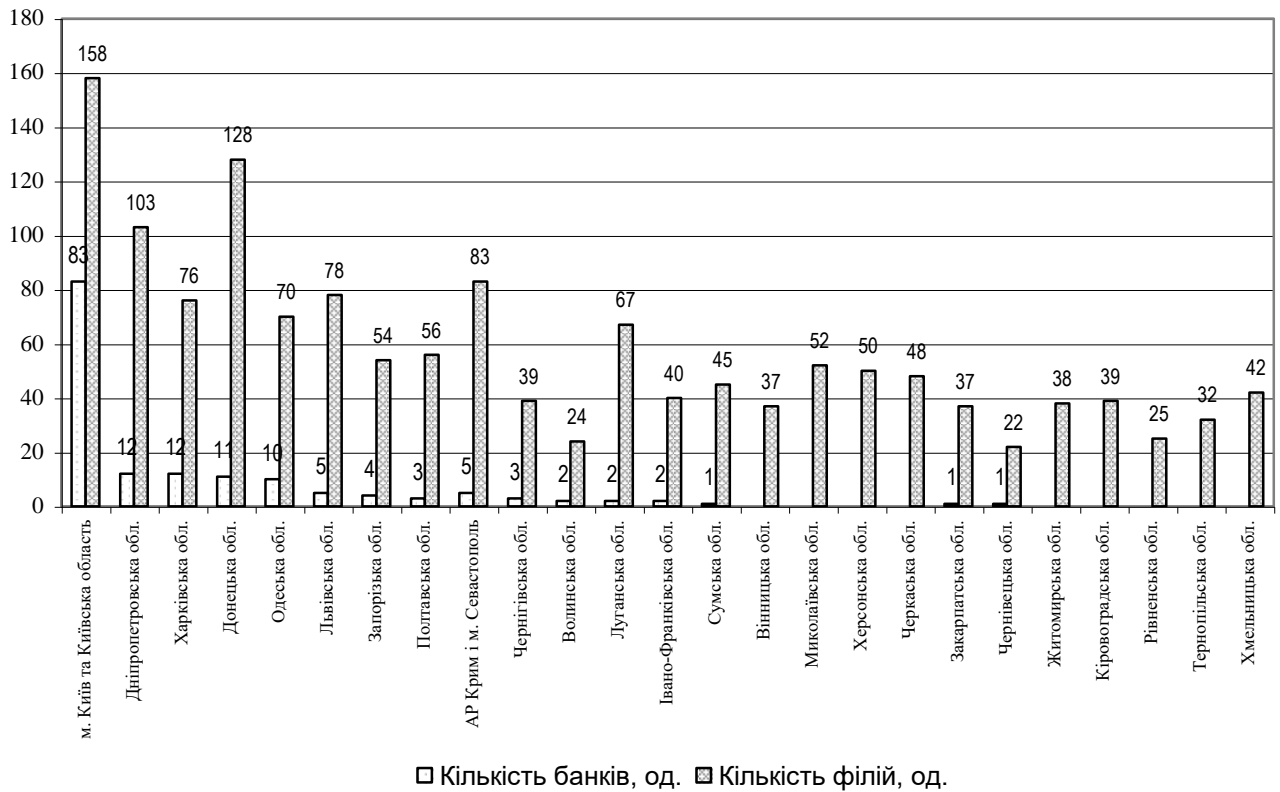
Формування стратегії розвитку мережі філій банками України повинно базуватися на використанні світового досвіду та врахуванні національних особливостей функціонування регіональних банківських систем.

Проведений нами аналіз засвідчив, що банківська система України характеризується значною територіальною концентрацією (рис. 1).

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

Одночасно зі стабілізацією кількості банків відбувається розширення мережі філій, що обумовлює розосередження банківської діяльності на території країни і певним чином згладжує нерівномірність розміщення банків. Аналіз су-

часного стану мережі філій банків України показав, що для неї характерна значна регіональна диференціація, викликана дією низки факторів, серед яких головними є інвестиційна привабливість регіонів України та стабільність розвитку конкретного регіону.



**Рис. 1. Розподіл банків та філій за регіонами станом на 01.01.2004**

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

На розвиток мережі філій вітчизняних банків значний вплив здійснюють внутрішні чинники, в першу чергу їх розмір, який також обумовлює особливості регіональних стратегій різних груп банків (табл. 1).

Процес формування мережі філій стосується більшості банків України (із 157 діючих на 01.01.2004 банків лише 59 не мали філій), але відбувається з різною інтенсивністю. Найбільш розгалужену мережу філій мають системні банки, що пояснюється наявністю достатніх фінансових можливостей; банки інших категорій більш виважено ставляться до формування власних мереж, віддаючи перевагу тим регіонам, де сконцентрована власна клієнтська база та невисокий рівень монополізації з боку найбільших банків.



**Характеристика мережі філій банків України за групами банків**

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

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

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

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

**У другому розділі** “Науково-методичні підходи до побудови фінансового механізму управління філіями банку” розкрито сутність поняття “фінансовий механізм управління” з точки зору управління філіями банку; визначено основні складові фінансового механізму управління філіями; розглянуто систему фінансових методів управління з урахуванням особливостей діяльності філій; розроблено механізм організації внутрішніх фінансових відносин банку з філіями на основі внутрішнього господарського зв'язку.

В роботі визначено, що фінансовий механізм управління філіями банку являє собою сукупність форм організації внутрішніх відносин, способів формування фінансових ресурсів та їх використання з метою досягнення поставлених перед мережею філій банку цілей з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

Запропонована автором система фінансового механізму управління філіями банку (рис. 2) повинна включати в себе:

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

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

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

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



Рис. 2. Основні складові фінансового механізму управління філіями банку

В роботі доведено, що ефективним регулятором внутрішніх фінансових відносин у банку з філіями є госпрозрахунок, використання принципів якого передбачає створення в банку певної системи організації діяльності та управління – механізму внутрішнього господарського розрахунку.

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

Для того, щоб максимально ефективно використовувати переваги системи внутрішнього госпрозрахунку філій банку, на думку автора, необхідно враховувати наступні принципи:

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

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

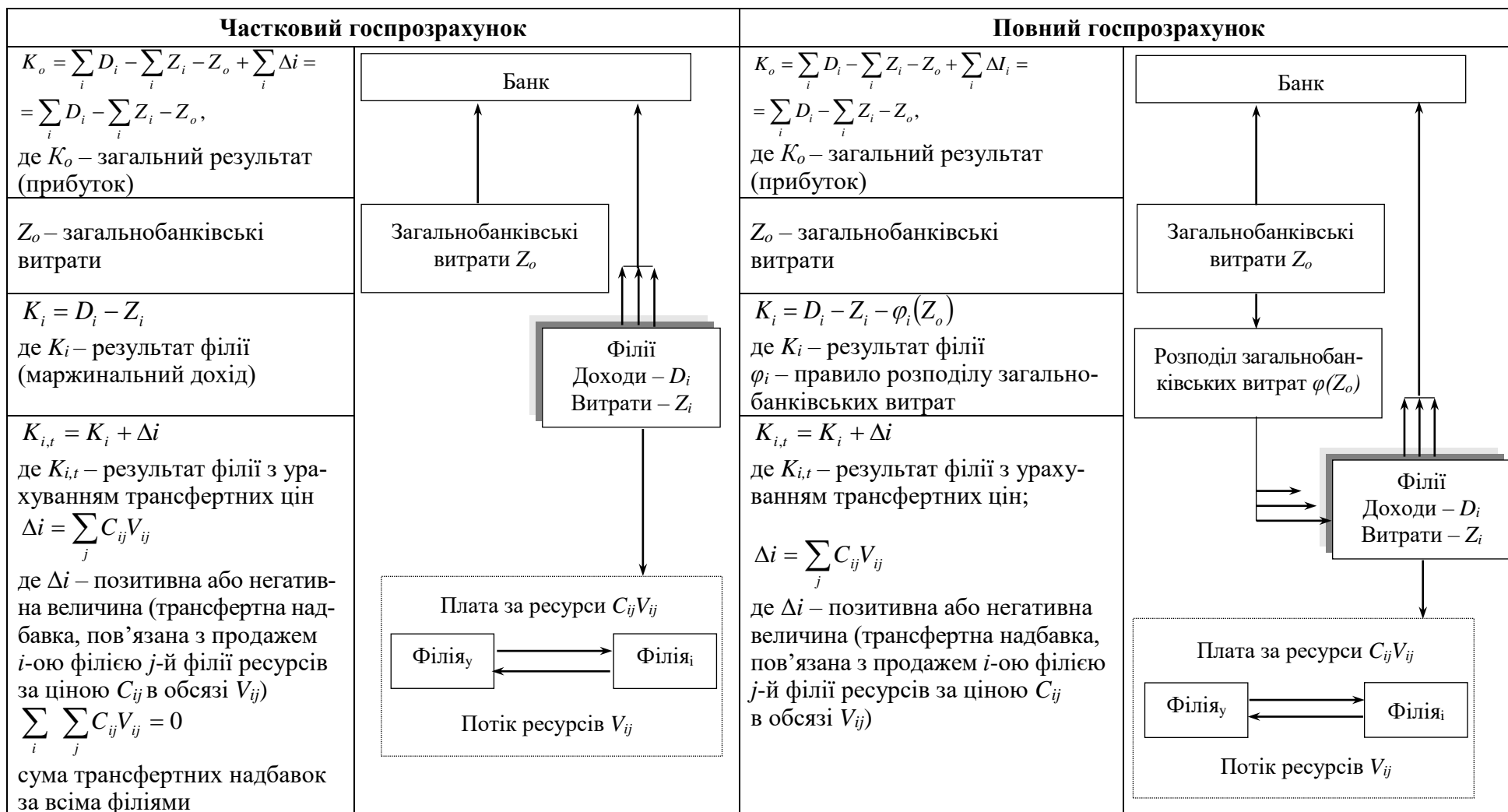
У роботі зазначається, що філії банку відрізняються одна від одної характером операцій, що ними виконуються, ступенем участі у виконанні загальних завдань, що стоять перед банком, та іншими індивідуальними особливостями, які при організації внутрішнього госпрозрахунку не дозволяють розробити єдину систему фінансового планування, аналізу та контролю.

З погляду функціонального призначення філій запропоновано класифікувати їх наступним чином:

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

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

Враховуючи модель внутрішнього госпрозрахунку та впровадження трансфертного ціноутворення, результати діяльності філії пропонується визначати наступним чином (рис. 3).



**Рис. 3. Алгоритм оцінки діяльності філій банку з урахуванням моделі госпрозрахунку та трансфертного ціноутворення**

У третьому розділі “Науково-практичні основи впровадження елементів фінансового механізму управління філіями банку” запропоновано методичні підходи до стратегічного планування регіонального розвитку мережі філій банку; обґрунтовано та розроблено комплексну систему показників для проведення аналізу фінансового стану філії.

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

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

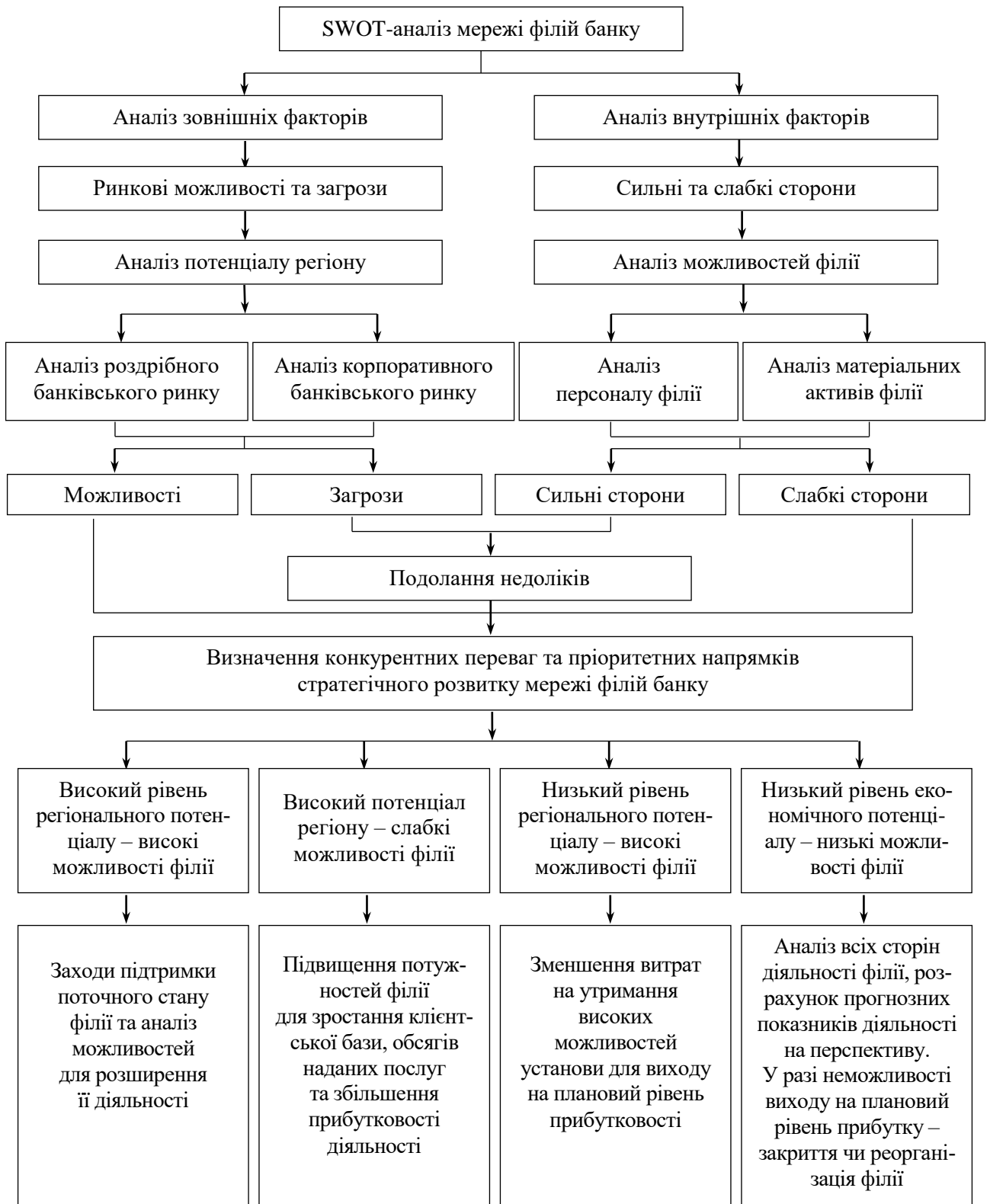
Запропонований у роботі методичний підхід до стратегічного планування регіонального розвитку мережі філій ґрунтується на SWOT-аналізі, що являє собою процедуру групування стратегічних факторів середовища на зовнішні та внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного та негативного впливу на процес досягнення банком стратегічних цілей, поставлених перед мережею філій (рис. 4).

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

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

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

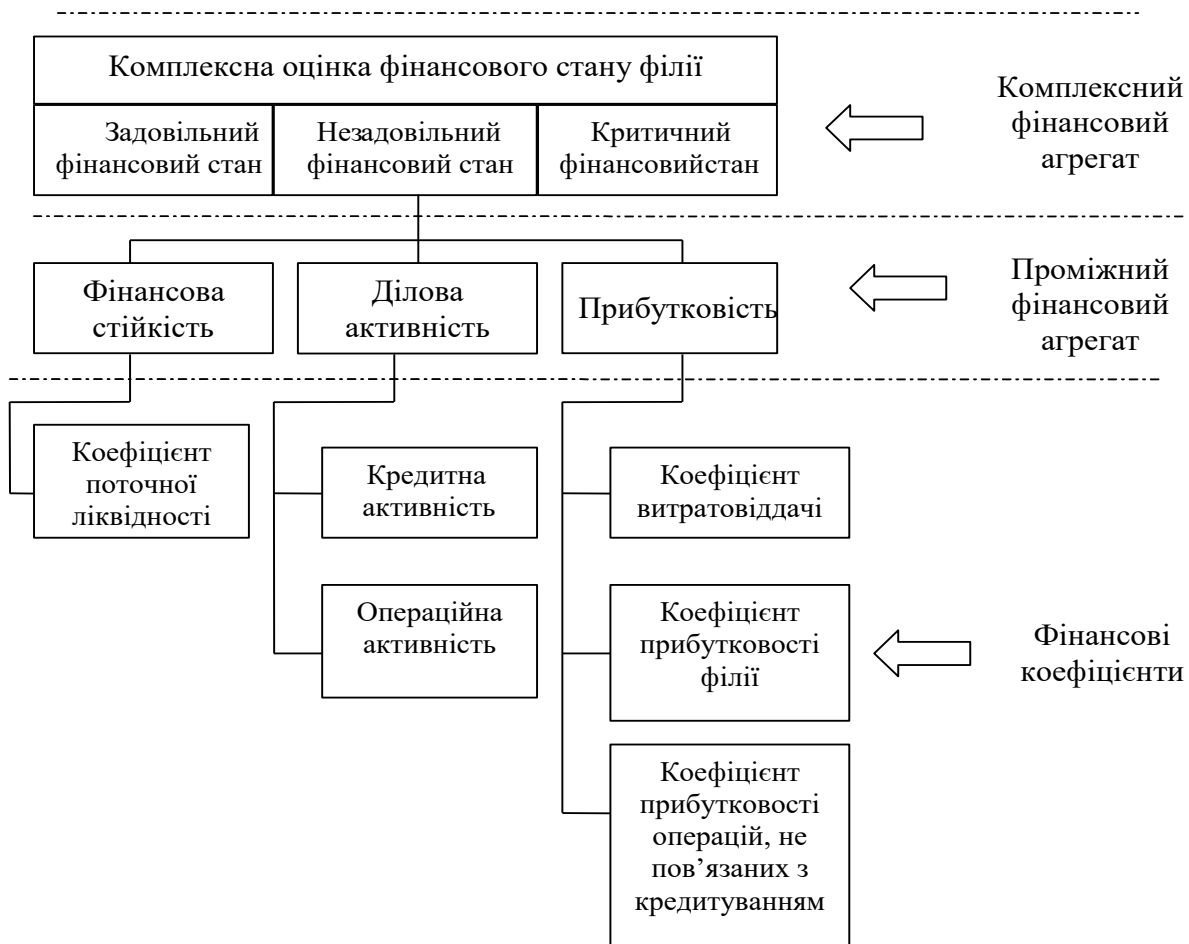
Комплексне оцінювання – це спосіб змістовної інтерпретації фінансового стану філії на основі використання дерева оцінок, що об’єднують окремі фінансові показники.



**Рис. 4. Стратегічне планування регіонального розвитку мережі філій банку**

Визначено, що при цьому повинні використовуватися якомога менша кількість показників чи застосовуватися інтегровані, узагальнюючі, багатофакторні показники. В той же час, недостатнє урахування того чи іншого 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 нами системи показників будується дерево показників фінансового стану філії банку (рис. 5).



**Рис. 5. Дерево показників оцінки фінансового стану філії банку**

На нижньому рівні дерева розміщуються фінансові показники, згруповані за напрямками аналізу фінансового стану філії банку. На середньому рівні дерева розміщуються проміжні фінансові агреговані показники, що характеризують в цілому аспекти фінансового стану філії банку. На верхньому рівні дерева розміщується комплексний фінансовий мультиплікатор – синтетичний коефіцієнт, що характеризує фінансовий стан філії банку в цілому.

На основі даних Глухівської філії АППБ “Аваль” у роботі було проведено аналіз її фінансового стану. Результати розрахунків за розробленою методикою свідчать про незадовільний фінансовий стан філії та наявність операційного ризику в її діяльності, що викликаний значною залежністю від внутрішньобанківських операцій.

Результати такої комплексної оцінки фінансового стану призначені для керівництва банку та повинні використовуватися для своєчасного виявлення негативних тенденцій у фінансовому стані філії та її причин, порівняння фінансового стану філій, прийняття рішень стосовно цілеспрямованої зміни фінансового стану філії залежно від результатів комплексних оцінок.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та подано авторське розв'язання наукової задачі, яка полягає в розробці фінансового механізму управління філіями банку.

Основні висновки дисертаційного дослідження полягають в наступному:

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

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

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

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



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

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

7. Функціональні підсистеми реалізують фінансові методи управління, застосування яких сприяє досягненню поставлених цілей. Система фінансових методів управління філіями, яку пропонується визначати як функціональну модель фінансового управління філіями на основі ієрархічної системи прийняття управлінських рішень, удосконалена на основі врахування особливостей їх діяльності.

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

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

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

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

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

### У фахових виданнях:

1. Криклій О.А., Слав'янська Н.Г. Деякі аспекти розвитку філіальної мережі комерційних банків України // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. праць. Т. 4. – Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД: Ініціатива, 2000. – С. 43-47, 0,4 д.а., особисто автору належить 0,25 д.а.
2. Криклій О.А. Оптимізація управління комерційним банком зі структурними підрозділами // Вісник Української академії банківської справи. – 2001. – № 2(11). – С. 47-49, 0,33 д.а.
3. Криклій О.А. Внутрішній госпрозрахунок як основа управління фінансовою діяльністю філій банку // Вісник Української академії банківської справи. – 2002. – № 2(13). – С. 91-93, 0,25 д.а.
4. Криклій О.А. Реінжиніринг як засіб покращення роботи банків зі структурними підрозділами // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. праць. Т. 6. – Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД, 2002. – С. 100-103, 0,34 д.а.
5. Криклій О.А. Оцінка ефективності діяльності філій (відділень) комерційного банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. праць. Т. 8. – Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД, УАБС, 2003. – С. 214-217, 0,3 д.а.
6. Міщенко В.І., Слав'янська Н.Г., Криклій О.А. Роль та місце реінжинірингу в сучасному банку // Банківська справа. – 2003. – № 3. – С. 3-9, 0,6 д.а., особисто автору належить 0,35 д.а.
7. Криклій О.А. Стратегічне планування регіонального розвитку мережі філій банків // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. праць. Т. 9. – Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД, УАБС, 2004. – С. 248-252, 0,33 д.а.

### В інших виданнях:

Криклій О.А. Трансфертне ціноутворення в оцінці ефективності діяльності філій банку // Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції “Фінансово-економічні проблеми розвитку регіонів України”. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2003. – С. 102-105, 0,15 д.а.

## АНОТАЦІЯ

**Криклій О.А. Фінансовий механізм управління філіями банку. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг та кредит. – Українська академія банківської справи, Суми, 2004.

Дисертація присвячена розвитку теоретичних та методичних положень щодо побудови фінансового механізму управління філіями банку з метою підвищення ефективності діяльності банку в цілому та його філій зокрема.

На основі узагальнення результатів наукових досліджень було визначено сутність поняття “фінансовий механізм управління” з точки зору управління філіями банку; визначено основні складові фінансового механізму управління філіями; розглянуто систему фінансових методів управління з урахуванням особливостей діяльності філій; розроблено механізм організації внутрішніх фінансових відносин банку з філіями на основі внутрішнього госпрозрахунку.

У роботі визначені науково-практичні основи впровадження окремих елементів фінансового механізму управління філіями банку. Найбільш суттєвими з них є: методичні підходи до стратегічного планування регіонального розвитку мережі філій банку; комплексна система показників для проведення аналізу фінансового стану філії.

Ключові слова: філія банку, фінансовий механізм управління філіями, фінансові методи управління філіями, внутрішній госпрозрахунок діяльності філій.

## АННОТАЦІЯ

**Криклий Е.А. Финансовый механизм управления филиалами банка. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.04.01 – финансы, денежное обращение и кредит. – Украинская академия банковского дела, Сумы, 2004.

Диссертация посвящена развитию теоретических и методических положений по формированию финансового механизма управления филиалами банка с целью повышения эффективности деятельности банка в целом и его филиалов в частности.

В современных условиях развития банковской системы Украины наиболее распространенным каналом сбыта банковских услуг являются филиалы, так как именно они обеспечивают увеличение масштабов и диверсификацию деятельности банка за счет роста объемов активных операций и продажи розничных услуг, а также выступают основой для дальнейшего расширения присутствия банка в регионах. Было выяснено, что расширение масштабов деятельности банков за счет сети филиалов имеет и недостатки, связанные со сложностью управления и контроля.

В связи этим большое значение приобретает проблема построения системы управления филиалами на основе финансового механизма, которая должна прийти на смену отдельным локальным улучшением структуры, форм и методов финансового управления ими. Такая реорганизация должна предусматривать критический анализ и пересмотр целей и задач деятельности филиалов, способов ее организации, внедрение новых и улучшение традиционных технологий обслуживания клиентов, изменение функций и сокращение аппарата с целью снижения расходов, повышения качества и эффективности работы.

Учитывая динамичность процесса региональной экспансии банков Украины, в работе было определено, что территориальная дифференциация банковской системы в будущем будет расти, в первую очередь, за счет расширения се-

ти больших и средних банков. Для группы наибольших банков первоочередными задачами региональной политики станет оптимизация и усовершенствование внутренней структуры сети филиалов и увеличение объема услуг, которые предоставляются территориальными подразделениями.

На основе обобщения зарубежного и отечественного опыта получили дальнейшее развитие подходы к определению экономической сущности понятия “финансовый механизм управления” с точки зрения управления филиалами банка. В работе финансовый механизм управления филиалами определен как совокупность форм организации внутренних финансовых отношений, способов формирования финансовых ресурсов и их использования для достижения целей, поставленных перед филиальной сетью банка с учетом изменчивых условий внешней среды.

Впервые предложены и научно обоснованы методологические подходы к построению финансового механизма управления филиалами банка, который предлагается рассматривать как совокупность организационно-структурной подсистемы, функциональной подсистемы и подсистемы обеспечения, эффективное взаимодействие которых направлено на достижение целей функционирования филиальной сети банка.

Применительно к филиалам банка усовершенствована система финансовых методов управления, которая представляет собой функциональную модель финансового управления филиалами на основе иерархической системы принятия управленческих решений.

В ходе исследования обосновано, что эффективным регулятором внутренних финансовых отношений в банке с филиалами является хозрасчет, использование принципов которого предусматривает создание в банке определенной системы организации деятельности и управления – механизма внутреннего хозяйственного расчета.

Определено, что внутренний хозрасчет, выступая неотъемлемой частью хозрасчета банка в целом и представляя собой его конкретизацию на основе доведения хозрасчетных принципов управления до филиалов банка, должен строиться на других плановых и организационных основах, чем хозрасчет банка. Указанное отличие обусловлено тем, что внутренний хозрасчет должен регулировать и организовывать отношения между филиалами банка, которые возникают в процессе их деятельности, тогда как хозрасчет банка регулирует и организует отношения самих банков в процессе их деятельности на финансовом рынке.

Получили дальнейшее развитие теоретические и научно-методологические подходы к стратегическому планированию регионального развития сети филиалов на базе оценки экономических возможностей филиала и потенциала региона, в котором они размещены. В работе определено, что стратегическое планирование регионального развития сети филиалов представляет собой управленческий процесс, обеспечивающий реализацию целей банка на регио-

нальных рынках с учетом внутренних условий деятельности банка в условиях изменчивой внешней среды.

В работе предложена комплексная система показателей для проведения анализа финансового состояния филиалов банка, которая может использоваться для ранней диагностики и локализации рисков, характерных для данных региональных единиц.

Ключевые слова: филиал банка, финансовый механизм управления филиалами, финансовые методы управления филиалами, внутренний хозрасчет деятельности филиалов.

## SUMMARY

**Kryklyi O.A. Financial mechanism for the management of banks' branches. – Manuscript.**

The dissertation for the acquisition of a scientific degree of Candidate of Economics in specialty 08.04.01 – Finance, money turnover and credit. – Ukrainian Academy of Banking, Sumy, 2004.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological theses regarding the formation of financial mechanism for the management of banks' branches with the purpose to increase the efficiency of banks' overall performance and of their branches in particular.

On the general basis of the results of scientific research the essence of the term “financial mechanism of management” in regard to the banks' branches management and the main components of the financial mechanism for the management of branches were determined; the system of financial methods in the management of branches was analyzed; the mechanism for banks' relations with their branches on the basis of self-financing was developed.

The dissertation defines the scientific and practical basis for the introduction of some elements of financial mechanism in the management of banks' branches. The most important of them are the methodical approach to the strategic planning of the regional development of banks' branches and the complex system of indicators for the analysis of a branch's financial position.

Key words: bank's branch, financial mechanism of branch management, financial methods of branch management, self-supporting of branches.

Відповідальний за випуск  
кандидат економічних наук, доцент  
Н.Г. Слав'янська

Підписано до друку 24.12.2004.  
Формат 60x90/16. Обл.-вид. арк. 0,9  
Гарнітура Times. Тираж 100 пр.

Інформаційно-видавничий відділ  
Української академії банківської справи  
40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57