

УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ

МЕЩЕРЯКОВ АНДРІЙ АДЛЬФОВИЧ

УДК 336.71

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ
ЕФЕКТИВНОЇ ВНУТРІШНЬОЇ ЕКОНОМІКИ
КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

Спеціальність 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг і кредит

Автореферат дисертації
на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Суми – 2006

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Українській академії банківської справи
Національного банку України.

Науковий консультант – доктор економічних наук, професор,
заслужений економіст України

Сало Іван Васильович,

Українська академія банківської справи

Національного банку України,

завідуючий кафедрою банківської справи

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор

Єрмошенко Микола Миколайович,

Національна академія управління, м. Київ,

проректор з наукової роботи;

доктор економічних наук, професор

Шевцова Олена Йосипівна,

Дніпропетровський національний університет

Міністерства освіти і науки України,

завідуюча кафедрою банківської справи;

доктор економічних наук, професор

Кочетков Володимир Миколайович,

Міжнародний університет фінансів, м. Київ,

завідуючий кафедрою фінансів

та банківської справи

Провідна установа – Донецький національний університет

Міністерства освіти і науки України,

кафедра фінансів і банківської справи

Захист відбудеться 26.01.2007 р. о 11 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.081.01 в Українській академії банківської справи Національного банку України за адресою: 40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57, зала засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української академії банківської справи Національного банку України за адресою: 40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57.

Автореферат розісланий 24.12 2006 р.

Вчений секретар

спеціалізованої вченої ради

І.М. Бурденко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Формування і розвиток ринкових відносин пов'язані з переглядом організації діяльності всіх суб'єктів економіки відповідно до єдиних економічних законів, що істотно відрізняються від порядку функціонування адміністративної системи.

Економічна ефективність сьогодні розглядається в основному з позиції співвідношення витрат і одержуваних результатів, тобто як рентабельність. В економічній теорії ефективним є не тільки те, що приносить прибуток, але і те, що сприяє досягненню більш повного задоволення суспільних потреб, підвищенню продуктивності праці, тобто враховує не тільки економічний, але і соціальний ефект.

Сучасні комерційні банки працюють з грошима, які позбавлені металевого забезпечення і являють собою зобов'язання уряду держави-емітента по їх обміну на матеріальні та нематеріальні цінності. Тому ефективне виконання банками функції перерозподілу коштів в економіці є обов'язком перед державою, яка надала їм можливість здійснювати операції із своїми зобов'язаннями.

Оскільки комерційні банки в ринкових умовах, з одного боку, є продавцями послуг, а з іншого – виступають інститутами, що забезпечують нормальне функціонування самого ринкового механізму, велике значення в сучасних умовах мають дослідження, пов'язані з можливістю банків проводити ефективний перерозподіл коштів в економіці, які стимулюють зростання суспільних багатств й добробуту громадян.

Завдання ефективного перерозподілу коштів складається з двох складових. Перша з них – формування оптимальних портфельів активів і пасивів, що відповідають як інтересам суспільного відтворення в достатньому обсязі грошових ресурсів за прийнятною ціною, так й інтересам банку в одержанні прибутку, необхідного для розвитку власного бізнесу. На сьогоднішній день завдання формування банківського портфеля розроблене досить повно й всебічно в рамках різних оптимізаційних моделей. Друга складова – правильна організація діяльності банку як комерційного підприємства, яка дозволяє поєднати загальні й приватні інтереси окремих продавців банківських продуктів у рамках системи внутрішньобанківської економіки.

Поняття внутрішньої економіки банку є досить новим у сучасній діловій та науковій термінології. Частіше можна зустріти поняття комерційного розрахунку банку, або внутрішнього господарського розрахунку його підрозділів. Проте комерційний або господарський розрахунок є поняттям менш багатобічним та може розглядатися лише як одна зі складових внутрішньої економіки.

Питання управління взагалі та внутрішньої економіки зокрема на підприємствах сфери матеріального виробництва порушувалися вже давно, тому на сьогоднішній день тут накопичений великий досвід. Щодо банківської сфери, то в ній ця проблематика тільки розробляється. Нині

актуальним є узагальнення досвіду організації внутрішньої економіки на підприємствах сфери матеріального виробництва і використання його в роботі підприємств нематеріальної сфери, зокрема, в банківській справі.

Теоретичні і практичні аспекти проблеми формування і розвитку банківських систем та комерційних банків як елементів цих систем відображені в роботах відомих вітчизняних та зарубіжних економістів: О. Васюренка, О. Дзюблюка, А. Єпіфанова, М. Єрмошенка, С. Козьменка, В. Кочеткова, І. Лютого, А. Мороза, М. Савлука, І. Сала, О. Шевцової, Є. Жукова, Л. Красавіної, О. Лаврушина, В. Усоскіна, П. Аллена, Е. Долана, Ф. Мишкіна, Е. Ріда, П. Роуза, Дж. Синки та ін.

В економічній літературі наводяться різні думки авторів стосовно таких аспектів внутрішньої економіки банку, як система планування, ціноутворення на продукти, оцінка ефективності продажу цих продуктів, узгодження інтересів підрозділів банку з його загальними цілями. Це свідчить про відсутність єдиного теоретичного підходу і єдиних практичних прийомів управління внутрішньою економікою банку в сучасних умовах.

Недостатнє теоретичне дослідження питань організації внутрішньої економіки вітчизняного банку на сьогоднішньому етапі розвитку призводить до реальних втрат доходів, пов'язаних з недоліками при формуванні його організаційних структур, відсутністю чіткої тарифної політики, неадекватною оцінкою фінансових результатів підрозділів. Все це створює протиріччя між загальними цілями банку та інтересами його структурних підрозділів. Тому розробка комплексної системи управління внутрішньою економікою банку, що враховує інтереси й ефективну роботу його підрозділів та забезпечує прийняття керівництвом збалансованих рішень, має велике значення як для розвитку теорії управління підприємством, так і для розширення сфери її застосування в банківській діяльності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Вибраний напрямок дисертаційного дослідження є складовою науково-дослідницької теми Української академії банківської справи Національного банку України “Сучасні технології фінансово-банківської діяльності” (номер державної реєстрації 0102U006965). До звіту за цією темою включено пропозиції автора щодо:

- побудови системи внутрішньої економіки комерційного банку, яка відповідає оптимальному виконанню ним своїх макроекономічних функцій – перерозподілу грошових коштів в економіці та організації системи розрахунків;
- розробки моделі управління активами і пасивами, побудованої на чіткому визначенні джерел ресурсів для формування кожного з активів у відповідності з реалізацією банком своїх функцій в економіці;

- розробки методики визначення собівартості розрахункових операцій, яка базується на визначенні підрозділів банку, що здійснюють розрахунково-касове обслуговування, і чисельності працівників цих підрозділів, витратах на утримання підрозділів, які беруть участь в проведенні розрахунків.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є вирішення актуальної науково-практичної проблеми розробки методологічних основ підвищення ефективності внутрішньої економіки комерційного банку, спрямованої на виконання макроекономічних функцій та досягнення необхідного співвідношення витрат і доходів.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- визначити економічну сутність комерційного банку як системного ринкового підприємства, що дало б можливість застосувати до нього підходи до побудови внутрішньої економіки підприємств інших сфер виробництва;
- виявити зв'язок сутності комерційного банку з його макроекономічними та мікроекономічними функціями, які визначають основні напрями банківської діяльності та механізми реалізації функцій в рамках системи внутрішньої економіки;
- уточнити визначення кінцевого результату економічної діяльності комерційного банку: “банківський продукт”, “банківська послуга”, “банківська операція”;
- здійснити комплексне дослідження передумов підвищення ефективності внутрішньої економіки комерційного банку шляхом удосконалення системи планування, контролю, аналізу та оцінки результатів діяльності банківських підрозділів;
- обґрунтувати підхід до визначення функцій фінансового менеджменту банку як основного елемента системи внутрішньої економіки комерційного банку;
- визначити в рамках внутрішньої економіки концепцію узгодження інтересів підрозділів банку на основі аргументованого підходу до ціноутворення на продукти і адекватної оцінки ефективності їх діяльності;
- здійснити узагальнення вітчизняних і закордонних наукових та практичних досліджень щодо визначення доходів та видатків підрозділів банку і на цій основі розробити підходи до оцінки результатів їх роботи з урахуванням специфіки банку як об'єднання функціональних, управлінських та обслуговуючих структурних одиниць;
- проаналізувати результати застосування теоретичної концепції ефективної внутрішньої економіки комерційного банку, сформулювати перспективні наукові та прикладні напрями її розвитку;
- розробити інструментарій підвищення ефективності внутрішньої економіки комерційного банку – методологію ціноутворення на банківські продукти, методологію оцінки фінансових результатів роботи підрозділів банку;

- удосконалити методологічні основи побудови системи управлінського обліку, які забезпечують ефективне управління комерційним банком.

Об'єктом дослідження є управління внутрішньою економічною діяльністю підрозділів комерційного банку як системного ринкового підприємства.

Предметом дослідження є система методів організації ефективної внутрішньої економіки комерційного банку.

Методи дослідження. Загальною методологічною основою дослідження є фундаментальні розробки про закономірність соціально-економічного розвитку й суспільного відтворення, теорія фінансів та кредиту. В процесі дослідження залежно від його цілей і задач використовувалися відповідні методи дослідження та аналізу економічних процесів:

- при визначенні особливостей діяльності підрозділів банку як складових системного підприємства – системно-логічний підхід, аналіз, синтез, індукція;
- при розгляді основних напрямків роботи підрозділів банку – комплексне групування операцій, з яких складаються банківські послуги, формалізація як метод організації системи зовнішніх і внутрішніх грошових потоків банку;
- при оцінці показників роботи підрозділів, що реалізують процентні продукти банку – методи аналізу і синтезу, аналогії і спостереження.

Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій і програм. Інформаційну базу дослідження складала дані фінансової звітності банків, які до певної міри були скореговані на поправочні коефіцієнти з метою нерозголошення комерційної таємниці.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

вперше:

- для уникнення ототожнення функцій банку з основними напрямками його діяльності, визначено мікроекономічну функцію банку – отримання додаткового прибутку через реалізацію послуг, що генеруються у сфері грошового обігу та не пов'язані з виконанням макроекономічних завдань комерційного банку;
- запропоновано систему формування активів банку на основі визначення пріоритетів розподілу різних джерел ресурсів за видами активів, виходячи з економічної суті операцій, макроекономічних функцій банку та необхідності підтримання рівня ліквідності і ризику;
- розроблено методологічний підхід, в якому розподіл грошових потоків між підрозділами банку здійснюється не на підставі встановлення трансфертних цін, а на основі визначених пріоритетів використання акумульованих ресурсів, що обумовлює перерозподіл доходів за напрямками руху внутрішньобанківських грошових потоків;
- запропоновано авторські алгоритми визначення собівартості й ціни основних банківських продуктів, які на відміну від існуючих методик, базуються на основі даних управлінського обліку

про трудомісткість операцій, процентні й непроцентні витрати, а також даних про внутрішньобанківські платежі за ресурси;

удосконалено:

- тлумачення економічного змісту таких понять, як “ринок фінансових послуг”, “ринок банківських послуг”, “залучені та запозичені кошти банку”, та обґрунтована необхідність застосування поняття “ринок банківських послуг” замість терміна “ринок фінансових послуг”, поняття “запозичені кошти” замість “залучені кошти” у тих випадках, коли виникають відносини позики;
- визначення функцій фінансового менеджменту банку й механізмів їх реалізації через об’єднання у функцію управління активами та пасивами понять “управління ліквідністю”, “управління кредитним портфелем”, “управління банківськими ризиками”, “управління власним капіталом” і “управління позиковими коштами банку”, а також виділення функції управління непроцентними доходами і витратами, які складають основу собівартості та ціни непроцентних продуктів банку;
- методологічні засади розкриття сутності комерційного банку як суб’єкта економіки через виконувани ним функції, які реалізуються в основних напрямках діяльності банку, що визначають його організаційну структуру;
- методологічні основи концепції внутрішнього розподілу процентних й операційних доходів і витрат між підрозділами комерційного банку.

дістали подальшого розвитку:

- тлумачення предмета діяльності комерційного банку, яке базується на застосуванні такої економічної категорії, як “споживча вартість”, та дозволяє встановити тотожність між поняттями “продукт” і “послуга”;
- теорія узгодження діяльності підрозділів для досягнення загальної мети, виходячи із специфіки банку, на основі взаємозв’язку сутності, функцій, продуктів банку й конкретних підрозділів, які займаються їх реалізацією;
- система організації управлінського обліку, яка дозволяє об’єктивно оцінювати напрями руху грошових потоків всередині банку та внутрішньобанківські платежі за ними.

Практичне значення одержаних результатів. Обґрунтовані теоретичні висновки та розроблені практичні рекомендації, які містяться в дисертаційному дослідженні, можуть бути використані для побудови як єдиного комплексу, так і окремих складових системи внутрішньої економіки комерційного банку.

Внесені пропозиції щодо побудови системи управління, спрямованої на досягнення ефективного співвідношення витрат і доходів підрозділів з урахуванням їх специфіки в діяльності банку, використовуються для вирішення проблеми поєднання загальних та внутрішньобанківських інтересів у АКБ “УкрСиббанк”, м. Харків (довідка від 11.01.2005 № 394).

Запропоновані автором методики визначення собівартості та ціни безготівкових переказів, процентної складової вартості кредиту та оцінки фінансового результату роботи підрозділів банку впроваджені у Східному міжрегіональному управлінні АКБ “Надра”, м. Дніпропетровськ (довідка від 15.09.2004 № 11/08-281д).

Рекомендації щодо перерозподілу грошових потоків між підрозділами банку на основі пріоритетності використання акумульованих ресурсів та запропоновані в дисертації підходи до організації управлінського обліку застосовуються у Дніпропетровській філії АКБ “Діамант” (довідка від 17.02.2006 № 141/03-14).

Положення та рекомендації дисертації щодо застосування методики визначення собівартості та ціни обробки різних видів платіжних документів на основі даних управлінського обліку та показника витрат на одного працівника банку використані у Дніпропетровській філії АКБ “Трансбанк” (довідка від 18.03.2005 № 01/03-182) та у Дніпропетровській філії ВАТ “Укресімбанк” (довідка від 18.04.2006 № 050/22-875).

Визначена у дисертації концепція формування активів на основі визначення джерел ресурсів для кожного з них та розподілу цих джерел за видами активів відповідно до макроекономічних пріоритетів й необхідності підтримання рівня ліквідності і ризику прийнята за основу при побудові системи аналізу діяльності підрозділів Дніпропетровської філії АКБ “Індустріалбанк” (довідка від 30.10.2006 № 596).

Одержані автором результати наукового дослідження використовуються в процесі викладання в Дніпропетровській державній фінансовій академії навчальних дисциплін “Банківські операції”, “Іпотечний ринок”, “Ринок фінансових послуг”, “Аналіз діяльності комерційного банку”, “Фінансовий менеджмент в банку”, “Міжнародні валютно-кредитні відносини” (довідка від 20.10.2006 № 2).

Результати наукового дослідження, які виносяться на захист, отримані автором особисто і знайшли своє відображення в опублікованих працях.

Особистий внесок здобувача полягає в аналізі проблеми ефективної організації внутрішньої економіки банку, розробці теоретичних основ та практичних заходів щодо її вирішення. Теоретичне обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться у дисертації, автор здійснив самостійно і опублікував у наукових працях.

Внесок здобувача в роботах, написаних у співавторстві, полягає у наступному:

- в роботі [10] автором розроблено пропозиції щодо організації узгодженої діяльності підрозділів банку на основі єдиного порядку використання акумульованих ресурсів і внутрішньобанківського перерозподілу доходів та витрат та обґрунтовано методи оцінки фінансового результату роботи функціональних підрозділів банку;

- в навчально-методичному посібнику “Фінансовий менеджмент у банку” автором розроблені розділи I-VII, X.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-практичних конференціях. Серед них: Міжнародна науково-практична конференція “Проблеми та перспективи розвитку фінансів місцевого самоврядування в Україні” (м. Дніпропетровськ, 2002 р.); II Міжнародна науково-практична конференція “Сучасні тенденції в розвитку банківської системи” (м. Дніпропетровськ, 2004 р.); Науково-методична конференція “Актуальні проблеми підготовки фахівців митної справи” (м. Дніпропетровськ, 2005 р.); VIII Всеукраїнська науково-практична конференція “Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України” (м. Суми, 2005 р.); II Міжнародна науково-практична конференція “Wykształcenie i nauka bez granic-2005” (м. Przemysl-Praha, 2005 р.); I Міжнародна науково-практична конференція “Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика” (м. Суми, 2006 р.); IX Всеукраїнська науково-практична конференція “Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України” (м. Суми, 2006 р.); III Міжнародна науково-практична конференція “Сучасні тенденції в розвитку банківської системи та фінансових ринків” (м. Дніпропетровськ, 2006 р.).

Наукові публікації. Основні положення дисертації викладені у 28 наукових працях, у тому числі 25 робіт опубліковано в наукових журналах і збірниках наукових праць, що визнані ВАК України фаховими з економіки; дві одноосібні монографії; навчальний посібник. Загальний обсяг опублікованих робіт складає 53,27 друк. арк., з них особисто автору належить 49,53 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, шести розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації – 417 сторінок, у тому числі на 140 сторінках розміщено 98 таблиць, 39 ілюстрацій, 4 додатки, список використаної літератури із 321 найменування.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовується актуальність теми дисертації, мета і задачі дослідження, об’єкт та методи дослідження, анотовано елементи наукової новизни отриманих результатів та їх практичне значення, зв’язок роботи з науковими програмами, наведено відомості про апробацію результатів.

У першому розділі “Функціонування і розвиток банківської системи на сучасному етапі” досліджена необхідність перегляду порядку застосування термінів “ринок фінансових послуг” та “ринок банківських послуг”. Зроблений висновок про те, що істотні відмінності в організації перерозподілу національного доходу через систему державних фінансів і через систему ринкових відносин, який здійснюють підприємства, що спеціалізуються на діяльності у сфері грошового обігу і кредиту, не допускають змішування понять “фінанси”, “ринок”, “послуги” і об’єднання їх в єдину економічну категорію.

Виходячи з цього, використання таких термінів, як “фінансовий ринок” або “ринок фінансових послуг” не зовсім коректне. Підкреслюється, що слід розглядати окремо ринок послуг банків та спеціалізованих небанківських інститутів і окремо – системи державних фінансів та фінансів підприємств як системи, що не належать прямо до функціонування цього ринку.

Сучасне трактування поняття “банківська система”, як і більшість визначень в теорії банківської справи, не є єдиним і усталеним. В процесі дослідження доведено, що при визначенні поняття “банківська система” необхідно наголошувати, по-перше, на головному елементі цієї системи – комерційному банку; по-друге, на здатності системи до самоорганізації під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Дослідження банківських систем країн СНД дозволяє зробити висновок про те, що, незважаючи на різні економічні і політичні обставини для них характерні загальні риси: високий рівень ризиків, недостатня інформаційна прозорість, низький ступінь капіталізації, значна кількість невеликих банків, вплив тіньової економіки, невисокий рівень довіри населення.

Проведені дослідження показують, що в цілому банківська система, яка сформувалася в Україні за період незалежності, володіючи достатньо обмеженими ресурсами, намагається виконувати завдання, які стоять перед нею, і задовольняти потреби суб'єктів економіки в банківських послугах.

Автором встановлено, що структура активів і пасивів банківської системи України впродовж п'яти останніх років, незважаючи на зростання показників обсягу, майже не змінювалася. Основну частину активів складають короткострокові кредитні вкладення. При цьому до позитивних тенденцій можна віднести зменшення частки неприбуткових активів, а до негативних – зменшення частки власних джерел в структурі ресурсів, хоча їх питома вага дуже велика через обмежені можливості банків з формування депозитних портфелів.

Обґрунтовано, що одним з головних факторів, який впливає на становлення та розвиток банківської системи кожної країни, є процес глобалізації фінансової сфери.

Відносна відокремленість фінансової системи України від світових процесів глобалізації має і позитивні моменти. Досвід підтверджує, що фінансові системи розвинених країн все більше замикаються в рамках “першого світу”.

Одним з основних напрямів розвитку банківської системи держави в епоху глобалізації і структурної перебудови економіки стає інтеграція виробничого і банківського капіталів.

Встановлено, що основною причиною, яка стримує розвиток ФПП з участю банків, є політика держави. У законодавстві про ФПП практично відсутні дієві пільги, які б сприяли створенню і реєстрації таких об'єднань суб'єктами господарювання.

З метою підвищення рівня розвитку ФПП і їх впливу на інвестиційну діяльність необхідно: визначити ступінь участі кожного комерційного банку в діяльності промислових підприємств і

ФПГ України; проаналізувати підходи до регулювання діяльності комерційних банків, які входять до складу ФПГ; удосконалити методи оцінки ризиків і банківського нагляду з урахуванням ролі і місця комерційних банків в структурі ФПГ.

У другому розділі **“Комерційний банк як основний елемент банківської системи”** запропоновано комплексне дослідження банківської діяльності на основі аналізу взаємозв'язку сутності, функцій, продуктів банку та конкретних продавців цих продуктів.

Дослідження сутності і функцій банку складається з трьох етапів. На першому етапі визначається сутність комерційного банку як суб'єкта економіки. На другому етапі ця суть розкривається через функції комерційного банку, які у свою чергу визначають основні напрями його діяльності. На третьому етапі продуктовий ряд комерційного банку, через який реалізуються його функції, пов'язується з формуванням його організаційної структури.

Сутність комерційного банку пропонується визначати наступним чином. Комерційний банк – це цілісне підприємство, що забезпечує перерозподіл грошових коштів в економіці, організацію системи розрахунків, а також реалізує специфічні послуги, які породжені сферою грошового обігу. Він складається з підрозділів, які функціонують відносно автономно один від одного.

Функції банку пропонується поділяти на макроекономічні та мікроекономічні залежно від того, виступає банк в ролі організатора надходжень ресурсів для розширеного відтворення, чи діє як комерційне підприємство. А це, в свою чергу, залежить від того, яка клієнтура обслуговується в банку і які її запити задовольняються.

Макроекономічні функції банку пов'язані з перерозподілом грошових коштів в економіці і організацією платіжного обороту. Мікроекономічні функції ґрунтуються на комерційній діяльності банку, тобто на реалізації продуктів, які створюються сферою грошового обігу. Процес реалізації функцій комерційного банку поданий на рис. 1 і 2.

Взаємозв'язок продуктового ряду комерційного банку з його організаційною структурою проявляється в тому, що усередині його існують підрозділи, які зорієнтовані на реалізацію окремих послуг і працюють відносно автономно один від одного. Проте вони не можуть стати самостійними банками, а функціонують тільки у складі єдиного цілісного організму, яким є комерційний банк. Відносна автономність функціонування підрозділів дозволяє розглядати комерційний банк або його філію як систему, що складається з підсистем – відділів і управлінь, кожна з яких має свої продукти.

Взаємозв'язок сутності, функцій та напрямків діяльності банку з його структурними підрозділами показаний на рис. 3.

Аналіз підходів до визначення предмета діяльності банку свідчить про те, що деякі автори вважають поняття “банківський продукт” більш об'ємним і масштабним, ніж поняття “банківська послуга”.

Інші дослідники вважають, що банківська послуга – це результат задоволення потреб клієнта співробітниками банку і виконання ними банківських операцій, а банківський продукт – конкретний спосіб надання послуги, конкретне її втілення.

В дисертації запропоновано розглядати проблему задоволення потреб у банківських послугах з позиції такої економічної категорії, як споживча вартість. Оскільки для того, щоб бути споживчою вартістю, продукт не обов'язково повинен мати певну форму або бути матеріальним благом, це поняття цілком підходить для характеристики предмета банківської діяльності.

Встановити тотожність між поняттями “продукт” і “послуга” банку можна у випадку, коли йдеться про споживчу вартість, тобто здатність задовольняти потреби людей.

Основою для використання накопиченого досвіду організації роботи підприємств сфери матеріального виробництва в невиробничій сфері, зокрема в банківському бізнесі, є те, що на підприємствах різних сфер матеріального і нематеріального виробництва окремі структурні підрозділи, які випускають продукти певної собівартості і ціни, несуть витрати і отримують доходи. Незважаючи на самостійність при виробництві і реалізації продукту, ці підрозділи не можуть бути самостійними підприємствами, а функціонують в рамках єдиної організаційної структури.

В рамках будь-якої системи виникають питання узгодження інтересів підсистем, що входять до неї. Можна виділити такі рівні організації: підприємство в цілому; внутрішньогосподарський розрахунок структурних підрозділів; господарський розрахунок усередині структурного підрозділу.

У третьому розділі “Аналіз підходів до управління банком” розглянуті проблеми формування системи ефективного управління комерційним банком. Оскільки банківський менеджмент поподіляється на фінансовий і організаційний, а виходячи із специфіки банківської діяльності, на першому місці стоять проблеми управління фінансами, у дисертації запропоновано підхід до визначення функцій фінансового менеджменту банку та виявлення можливостей для їх практичної реалізації.

Взаємозв'язок та взаємообумовленість функцій фінансового менеджменту банку наведені на рис 4.

Рис. 4. Взаємозв'язок функцій фінансового менеджменту банку

Оскільки поняття “управління активами” автоматично передбачає управління ліквідністю, управління кредитним портфелем і управління банківськими ризиками, а “управління пасивами” – управління власним капіталом і управління позиковими ресурсами банку, то виділяти їх як окремі функції фінансового менеджменту немає сенсу.

Водночас необхідно звернути особливу увагу на підсумковий показник діяльності – прибуток як результат управління доходами і витратами банку. При цьому управління активами і

пасивами містить частину процесу, що стосується управління процентними доходами і витратами або собівартістю і ціною процентних продуктів банку. Непроцентні доходи і витрати становлять предмет окремого управління, і це друга основна функція фінансового менеджменту банку, за допомогою якої встановлюється собівартість і ціна непроцентних продуктів.

Щодо основної функції фінансового менеджменту банку – управління активами та пасивами, то у дослідженні запропонована система формування активів банку, яка побудована на чіткому визначенні джерел ресурсів для кожного з них (табл. 1, рис. 5).

Таблиця 1

Порядок розподілу джерел залучення ресурсів між активами

СТАТТЯ ПАСИВУ	СТАТТЯ АКТИВУ	СТАТТЯ ПАСИВУ	СТАТТЯ АКТИВУ
1	2	1	2
Внески до запитання	1. Ліквідні активи	Міжбанківські кредити	1. Міжбанківські кредити
	2. Міжбанківські кредити		2. Ліквідні активи
	3. Комерційні кредити		3. Комерційні кредити
	4. Цінні папери		4. Цінні папери
	5. Розрахунки між філіями		5. Розрахунки між філіями
	6. Дебітори		6. Дебітори
	7. Неприбуткові активи		7. Неприбуткові активи
Строкові внески	1. Комерційні кредити	Цінні папери	1. Цінні папери
	2. Цінні папери		2. Комерційні кредити
	3. Міжбанківські кредити		3. Міжбанківські кредити
	4. Розрахунки між філіями		4. Розрахунки між філіями
	5. Ліквідні активи		5. Ліквідні активи
	6. Дебітори		6. Дебітори
	7. Неприбуткові активи		7. Неприбуткові активи
Розрахунки між філіалами	1. Розрахунки між філіями	Капітал	1. Неприбуткові активи
	2. Комерційні кредити		2. Дебітори
	3. Цінні папери		3. Цінні папери
	4. Міжбанківські кредити		4. Комерційні кредити
	5. Ліквідні активи		5. Міжбанківські кредити
	6. Дебітори		6. Розрахунки між філіями
	7. Не прибуткові активи		7. Ліквідні активи

Пріоритетність розподілу різних джерел ресурсів між видами активів залежатиме від економічної сутності операцій, необхідності підтримувати ліквідність і припустимий рівень ризику.

Запропонований варіант розподілу обґрунтований такими підходами:

1. “Центри прибутку” банку проводять активні операції в першу чергу за рахунок власних ресурсів, а потім, якщо їх не вистачає, за рахунок ресурсів, отриманих усередині банку. На рис. 5 подана загальна схема використання ресурсів банку, а в таблиці 1 запропонована черговість використання кожного виду ресурсів при формуванні банківських активів.

2. У найменш ліквідних активах використовуються найбільш стабільні пасиви.

3. Пасиви і активи повинні бути співвідносні щодо їх терміновості.

Рис. 5. Напрями використання банківських ресурсів

Дослідження проблем організації аналітичної роботи у банку показали, що банківський аналіз повинен відповідати складовим управлінню банком, тобто фінансовому і організаційному менеджменту банку.

На початковому етапі аналізу проводиться групування окремих статей балансу в агреговані показники. Так, у пасиві балансу виділяються такі блоки, як власні, позикові і залучені кошти.

При цьому до позикових джерел належать грошові кошти кредиторів та інвесторів, які мобілізовані банками на міжбанківському і фондовому ринках. Інакше кажучи, це міжбанківські кредити, в тому числі кредити центрального банку і кошти інвесторів, вкладені ними в боргові цінні папери банку.

Залученими коштами вважаються вільні кошти вкладників, які акумулюються банком на певних умовах і на певний термін або до запитання. Таким чином, в дану категорію ресурсів включаються внески на строк і до запитання.

У дисертації зазначено, що така класифікація позикових і залучених коштів не відповідає ні економічній суті різних категорій банківських пасивів, ні характеру відносин банку з контрагентами, які забезпечують його цими ресурсами.

Позикові кошти, навіть виходячи з назви цієї категорії ресурсів, визначають відносини позики між банком і вкладником. Ці відносини виникають при запозиченні грошей на ринку міжбанківського кредиту і при продажу боргових цінних паперів банку. Такі ж відносини виникають між банком і клієнтом, який передає свої ресурси в тимчасове користування на умовах строкового внеску. Метою вкладника при цьому є отримання процентного доходу, заради якого він йде на ризик, передаючи свої гроші банку. На такий же ризик йдуть банки-кредитори при міжбанківському кредитуванні та інвестори, які купують боргові цінні папери банку.

Отже, автор зробив висновок, що оскільки відносини позики виникають між банком і його контрагентом при отриманні міжбанківського кредиту, продажу боргових цінних паперів і отриманні строкового депозиту, то ці категорії ресурсів належать до позикових коштів.

У складі залучених коштів залишаються тільки внески до запитання, тому що в даному випадку між банком і вкладником відносини позики не виникають. Клієнт передає свої гроші банку не з метою отримання процентного доходу. Мета клієнта – забезпечити збереження коштів і можливість здійснювати платежі у будь-який момент. Тут можуть виникати відносини зберігання і обслуговування, але не відносини позики.

Така класифікація ресурсів банку використовується при виділенні платних пасивів і підтриманні необхідного рівня високоліквідних активів.

Для аналізу грошових потоків і визначення ефективності роботи банку за окремими видами бізнесу необхідна інформація, якої немає в бухгалтерському обліку. Тому вирішення проблеми аналізу, як і проблеми ухвалення адекватних управлінських рішень на основі цього аналізу, залежить від створення інформативної і деталізованої системи управлінського обліку.

Тому необхідно сформувати систему управлінського обліку, за допомогою якої можна відобразити реальний економічний зміст кожної операції, незважаючи на специфіку відображення її в балансі.

У зв'язку з цим у дослідженні доведено, що основними завданнями управлінського обліку є такі:

- акумуляція і обробка первинної інформації про зміст операції, зокрема, хто і з якою метою проводить операцію, на яку суму і термін, вартість і прибутковість операції;
- розрахунок вартості залучення або прибутковості вкладення ресурсів, заснований на реальній інформації про операції;
- виявлення джерел формування активів на основі реальної інформації про зміст операції;
- оцінка ефективності продажів банківських продуктів з урахуванням реальних витрат і прибутковості;
- оцінка динаміки змін реальної вартості і реальної прибутковості продуктів.

Отримана в рамках управлінського обліку інформація про укладені за день угоди повинна оформлятися таблицею для визначення, скільки ресурсів по кожній валюті позичили або надали підрозділи, яка вартість і прибутковість цих ресурсів, як розподіляються грошові потоки всередині банку.

Останнім часом у зв'язку з появою “процесного” підходу до управління банком змінюється основний елемент управлінського обліку – “центр прибутку” або “центр витрат”. При “процесному” підході елементом розрахунку вважається конкретна складова процесу – технологічна операція.

У дисертації зроблено висновок про те, що сьогодні банкам слід використовувати найменш складну систему управлінського обліку, яка заснована на поєднанні витрат на виробництво банківських продуктів з витратами підрозділів, які здійснюють їх реалізацію.

У четвертому розділі **“Концепція організації взаємодії структурних підрозділів банку при реалізації послуг”** аналізується проблема організації ефективної взаємодії функціональних підрозділів банку при виробництві та продажу послуг. На нашу думку, термін **“економіка банку”** повинен охоплювати такі складові, як внутрішня технологія виробництва, технологія продажу – маркетинг та технологія використання надходжень від продажу – фінанси.

Оскільки для банку фінанси, як система формування та розподілу грошових фондів, є технологією підготовки основної частини його послуг, а саме послуг, пов’язаних з виконанням функції перерозподілу грошових коштів, і цей процес відбувається безпосередньо всередині банку, то визначення поняття внутрішньої економіки банку пов’язане з *технологією формування та використання ресурсної бази*. Маркетинг виходить за межі внутрішньобанківських процесів та пов’язаний з роботою із зовнішніми споживачами на ринку. Тому ця технологія є складовою економіки банку, але не може розглядатися як елемент його внутрішньої економіки.

Щодо організації процесу продажів банк слід розглядати як об’єднання функціональних, підтримуючих і обслуговуючих підрозділів, які діють відносно автономно, в рамках цілісної системи і виконують певні завдання.

Залежно від того, яким чином встановлена взаємодія між цими підрозділами, яку участь вони беруть в підготовці і реалізації певного банківського продукту і, нарешті, як організована система управління окремими напрямками банківського бізнесу, залежать обсяги і прибутковість продажів.

І при системі управління через центри прибутку та витрат, і при використанні процесного підходу відбувається розподіл ресурсів між центрами обліку. При першій моделі – це підрозділ або група підрозділів, при другій – група технологічних процесів або функція.

Запропонований у дисертації підхід до формування організаційної структури банку базується на закріпленні конкретного банківського продукту за конкретним його продавцем. При цьому вид організаційної структури, що використовується банком, не має значення, тому що кожен функціональний підрозділ матиме свої продукти.

Саме такий підхід в нинішніх умовах найбільш актуальний, оскільки важко уявити, яким буде облік, аналіз і управління в цілому, якщо почати фіксувати і порівнювати точний внесок кожного підрозділу в реалізацію кожного банківського продукту, аналізуючи виконання технологічних операцій (процесний підхід).

Для оцінки собівартості банківського продукту і роботи **“центрів прибутку”** необхідно закріпити за функціональними підрозділами окремі напрями роботи, визначити статті доходів і

витрат, що відносяться на діяльність цих підрозділів, склад і функції штабних підрозділів, їх витрат і порядок віднесення на собівартість банківських продуктів.

Функцію перерозподілу грошових коштів виконують, з одного боку, підрозділи, які забезпечують ресурсну базу банку, з іншого – підрозділи, які формують активи. Їх взаємодія оцінюється, виходячи з принципу розподілу джерел залучення коштів за напрямками їх використання.

Розподіл внутрішньобанківських грошових потоків відображає не тільки взаємодію підрозділів банку при формуванні активів і пасивів, але й дозволяє оцінити їх ризикованість.

Застосування калькуляції витрат на кожну технологічну операцію є досить проблематичним у сучасних умовах, оскільки збільшення адміністративних витрат не гарантуватиме відповідного підвищення якості управлінської інформації. Тому у дослідженні пропонується орієнтуватися на калькуляцію центрів прибутку і центрів витрат. Основним завданням є класифікація витрат і доходів за місцем їх виникнення, виділення доходів, які підлягають і не підлягають розподілу, встановлення критеріїв розподілу окремих доходів і витрат. При цьому необхідно виділяти три групи витрат: прямі витрати; непрямі витрати; витрати, пов'язані із утриманням підрозділів, які не дають доходу (штабні підрозділи).

При внутрішньобанківських розрахунках та калькуляції собівартості банківських продуктів деякі автори пропонують використовувати трансфертне ціноутворення. Ми вважаємо, що необхідно враховувати пріоритетність використання різних видів пасивів при формуванні окремих активних послуг банку відповідно до їх терміновості і ліквідності. Знаючи за рахунок яких джерел ресурсів і в якому обсязі сформована кожна стаття активу, можна на основі вартості кожного виду ресурсів визначити процентну складову витрат по кожному виду вкладення. При цьому питання внутрішньої трансфертної ціни відходить на другий план.

П'ятий розділ “Визначення собівартості і ціни банківських продуктів на основі оцінки доходів і витрат структурних підрозділів банку” присвячений аналізу варіантів практичного застосування запропонованих у попередньому розділі теоретичних концепцій калькуляції собівартості та ціни банківських продуктів. Розділ містить прикладні алгоритми розрахунків показників вартості найважливіших продуктів банку.

При цьому комплекс прикладних методик відображає: специфічні підходи до підготовки банківських продуктів, що включають особливості необхідних ресурсів і систему взаємодії різних структурних підрозділів банку при підготовці одного продукту; особливості реалізації банківських продуктів, що включають специфіку ціноутворення; специфічні підходи до аналізу ефективності продажу банківських продуктів як на рівні банку в цілому, так і на рівні його структурних одиниць.

Впровадження даної системи передбачає вдосконалення управління банком шляхом оптимізації зовнішніх і внутрішніх грошових потоків та пов'язаних з ними процентних доходів.

Для визначення процентних витрат, які припадають на конкретний процентний продукт банку, необхідно встановити, які з акумульованих коштів формують ресурсну базу для даного продукту.

Для розподілу джерел залучення коштів за напрямками їх використання пропонується такий алгоритм. На першому етапі проводиться групування статей балансу банку за укрупненими показниками та визначається різниця між джерелами залучення і напрямками розміщення.

Негативна різниця між джерелами залучення і напрямками використання ресурсів, виходячи з суті балансу, повинна бути покрита за рахунок позитивної різниці по інших. Згідно з цим принципом отримуємо напрямки руху грошових потоків всередині банку (рис. 6).

Рис. 6. Розподіл залучених ресурсів за напрямками вкладення коштів

Знаючи за рахунок яких джерел ресурсів і в якому обсязі сформована кожна стаття активу, можна за вартістю кожного виду ресурсів визначити процентну складову витрат по кожному виду вкладень. Для прикладу розглянемо витрати на формування кредитного портфеля (таблиця 2).

Таблиця 2

Процентні витрати кредитного підрозділу банку

Стаття активу	Джерело покриття	Сума покриття, грн.	Вартість покриття, %	Середньозважена вартість покриття, % річних
Кредити клієнтам (96466037 грн.)	Строкові внески	14336394	30	16%
	Вклад до запитання	39850824	7	
	Розрахунки з філіалами	42278819	20	

Проаналізувавши обсяги і вартість ресурсів, використаних в активних операціях, можна робити висновки про фінансові результати діяльності підрозділів банку. Так, у нашому прикладі підсумковий прибуток підрозділу клієнтського кредиту становитиме (табл. 3):

Фінансові результати діяльності кредитного підрозділу банку

Показник	Результат, грн.	
Доход річний	$96466037 \cdot 0,42 =$	40515736
Видатки внутрішні:		
ОПЕРУ	$39850824 \cdot 0,07 =$	2789558
філії	$42278819 \cdot 0,20 =$	8455764
депозитний підрозділ	$14336394 \cdot 0,30 =$	4300918
Фінансовий результат після платежів підрозділам банку		24969496
Фінансовий результат після всіх платежів		24969496

Витрати, не пов'язані з оплатою акумульованих ресурсів, можна включати в собівартість банківських продуктів на підставі показника витрат на одного працівника.

Для розрахунку місячної суми витрат на одного працівника використовуються дані про витрати всіх підрозділів банку, за винятком оплати акумульованих ресурсів (процентних виплат) та витрат, що здійснюються з прибутку.

Для визначення чисельності працівників, що включаються в розрахунок, із загального штату співробітників виключаються підтримуючі і обслуговуючі напрямки.

Сума непроцентних витрат, що відноситься на собівартість конкретного банківського продукту, визначатиметься місячною сумою витрат на одного працівника і кількістю працівників, які зайняті реалізацією цього продукту.

Методика розрахунку собівартості обробки платіжних документів включає визначення кількості часу, що витрачається в кожному відділі на обробку різних видів платіжних документів за допомогою:

- а) фотографії робочого дня;
- б) хронометражу;
- в) визначення питомої ваги окремих видів платіжних документів в загальному обсязі документів, що обробляються в банку;
- г) визначення питомої ваги часу, що витрачається на участь в процесі обробки документів, в загальному обсязі робочого часу структурного підрозділу.

Основою для розрахунку собівартості розрахунково-касових послуг незалежно від використаного варіанта є: підрозділи банку, які здійснюють розрахунково-касове обслуговування, і чисельності працівників цих підрозділів; витрати на утримання підрозділів, які беруть участь в проведенні розрахунків у показниках їх загального обсягу або в показниках витрат на одного працівника; показники трудомісткості окремих операцій в рамках розрахункових послуг; кількість проведених операцій.

На основі розглянутих підходів пропонується наступна комплексна методика розрахунку собівартості розрахункових операцій:

1. Принципи розрахунку.

Розрахунок вартості обробки платіжних документів (дебетових трансакцій) проводиться, виходячи:

- з чисельності співробітників, зайнятих розрахунковими операціями, і місячних витрат, що припадають на одного співробітника (витрати на оплату праці і витрати на утримання банку);
- кількості документів, що обробляються кожним співробітником за місяць;
- прийнятого співвідношення трудомісткості обробки машинним і ручним способом як 1:1,3 і відповідного до цього співвідношення розподілу витрат між документами, оброблюваними різними способами (ручним і машинним);
- виділення внутрішньобанківського документообігу (неклієнтських платежів), пов'язаного з проведенням розрахункових операцій;
- визначення клієнтського документообігу, що не підлягає оплаті (платежі в системі банку).

2. Використані дані:

- розрахунок місячних витрат на утримання одного працівника відділення;
- дані аналізу кількості дебетових трансакцій;
- дані про кількість платних трансакцій за місяць;
- дані про суму фактично отриманих доходів за місяць за дебетування клієнтських рахунків.

3. Початкові дані за місяць.

Дані для розрахунку вартості безготівкових переказів

Вид операцій	Кількість документів за місяць, од.			Кількість , чол.	Витрати на 1 чол., грн.	Разом витрати, грн.
	оброблені модемним способом	оброблені ручним способом	всього			
Операції за дорученням клієнтів	2822	8950	11772	4	1480	5920
“Персональний банкір”	4089	4734	8823	2	1480	2960
Неклієнтські операції	9549	2190	11739	3	1480	4440
Разом	16460	15874	32334	9		13320

4. Розрахунок вартості дебетових трансакцій.

Для покриття суми витрат на здійснення розрахункових операцій в сумі 13320 грн. необхідно врахувати не тільки витрати по операціях безпосередньо з клієнтами в сумі 5920 грн. + 2960 грн. = 8610 грн., але і витрати, пов’язані з внутрішніми проводками банку і внутрішнім документообігом. У нашому прикладі такі витрати склали 4440 грн. на обробку 9549 документів модемним способом і 2190 – ручним.

Знаючи, що співвідношення трудомісткості модемної і ручної обробки документів становить 1:1,3, для визначення вартості обробки кожного виду обробки необхідно розв’язати рівняння:

$$\begin{cases} (8950 + 4734) \cdot c/c_p + (2822 + 4089) \cdot c/c_m = (5920 + 2960 + 4440) \\ c/c_p + c/c_m = 1,3 \end{cases} \quad (1)$$

Отже, всього:

- c/c_p – собівартість ручної обробки – 0,70 грн.;

- c/c_m – собівартість машинної обробки – 0,54 грн.

З урахуванням того, що платними були тільки 6027 ручних і 3303 машинних трансакцій загальна вартість операцій по клієнтських платежах складала:

$$\begin{cases} 6027 \cdot c/c_p + 3303 \cdot c/c_m = 13320 \\ c/c_p : c/c_m = 1,3 \end{cases} \quad (2)$$

де - c/c_p – собівартість ручної обробки становить 1,55 грн.;

- c/c_m – собівартість машинної обробки становить 1,20 грн.

Всього за липень доходи по дебетових транзакціях становлять 28709,88 грн., а витрати – 13320 грн., звідси прибуток по дебетових транзакціях становить 15389,88 грн., або 1,65 грн. на одне дебетування. Виходячи з цього, ціна ручної обробки становить 1,55 грн. + 1,65 грн. = 3,20 грн., машинної обробки: 1,20 грн. + 1,65 грн. = 2,85 грн.

Якщо кількість оброблених платежів фіксується в операційній програмі і може бути підрахована, то облік кількості виданих виписок, проведених консультацій, оформлених платіжних документів для клієнтів та інформаційних повідомлень по телефону не ведеться.

Тому пропонуємо згрупувати інші операції в рамках розрахункового обслуговування в декілька укрупнених статей, наприклад, розрахункове обслуговування, обслуговування рахунку, додаткові послуги, і проводити їх подальшу оцінку.

Зіставлення приведених укрупнених статей доходів і витрат дозволить з'ясувати вигідність для банку окремих напрямів роботи управління розрахунково-касового обслуговування.

У шостому розділі “Підвищення ефективності роботи центрів прибутку банку” обґрунтована необхідність аналізу продажу банківських продуктів на рівні підрозділів, які займаються їх реалізацією. При цьому кожний з цих підрозділів виконує свої специфічні функції й завдання.

Систему кількісного контролю запропоновано розглядати не як оцінку досягнутих планових показників з прибутковості (для цього існує етап вимірювання досягнутих результатів), а як контроль за відповідністю фактичного обсягу операцій, виконаних працівником конкретного підрозділу, нормативам завантаженості цього підрозділу. На підставі вимірювання часових витрат визначаються нормативи виконання працівниками різних підрозділів окремих операцій. При цьому норма часу на виконання операції встановлюється як у хвилинах, так і в абсолютних показниках з розрахунку 8-годинного робочого дня.

В дисертації доведено, що ключовим питанням внутрішньобанківської економіки та основою оцінки ефективності роботи центрів прибутку є грошові потоки між функціональними підрозділами банку.

При внутрішньобанківському перерозподілі витрат і доходів між функціональними підрозділами банку за моделлю управління ресурсами “загальний фонд коштів” пропонуються такі принципи:

1) функціональні підрозділи, що здійснюють активні операції, оплачують вартість пасивів пропорційно обсягу розміщених ними ресурсів у загальному обсязі активів, за винятком недохідної їхньої частини;

2) сума витрат підрозділу, визначена за першим принципом, перерозподіляється між підрозділами відповідно до питомої ваги ресурсів, що акумулюються ними у загальному обсязі пасивів, за винятком власних й безкоштовних пасивів та ресурсів того підрозділу, що аналізується.

За умови використання моделі “загальний фонд коштів” немає необхідності аналізувати звіт про фактичні відсоткові доходи і витрати. Виходячи з наведених вище принципів розрахунку для розрахунку суми доходів та внутрішніх витрат підрозділів, нам необхідно знати лише загальну суму доходів та видатків, що підлягає перерозподілу (з попереднього розрахунку доходи – 54039862 грн., видатки – 22919258 грн.).

Визначимо структуру активу без врахування недоходних активів та пасиву без врахування капіталу та кредиторської заборгованості. Тобто ми визначаємо структуру залучених та запозичених коштів банку, які є основою для нарахування процентних платежів (таблиця 5).

Таблиця 5

**Питома вага підрозділів в активах банку
за мінусом недохідної частини активів**

АКТИВИ	Сума, грн.	Питома вага, %	ПАСИВИ	Сума, грн.	Питома вага, %
Кредити клієнтам	9646603 6	44	Депозити клієнтів	6999109 5	29
Міжбанківські кредити	4378637 3	20	Вклади до запитання	3724467 8	16
			Міжбанківські кредити	1105181 6	5
Цінні папери	9087530	4	Цінні папери	6358195	3
Розрахунки між філіалами	6893498 0	32	Розрахунки між філіалами	1137327 91	48
РАЗОМ	2182749 19	100		2383785 75	100

Відповідно до першого з зазначених вище принципів розподіляємо вартість пасивів (22919258 грн.) пропорційно обсягу розміщених ресурсів у загальному обсязі активів, за винятком недохідної їхньої частини.

Підрозділ МБК 20 % активів: $22919258 \cdot 0,2 = 4583852$ грн.

Підрозділ цінних паперів 4 % активів: $22919258 \cdot 0,04 = 916770$ грн.

Кредитний підрозділ 44 % активів: $22919258 \cdot 0,44 = 10084473$ грн.

Філії 32 % активів: $22919258 \cdot 0,32 = 7334162$ грн.

Відповідно до другого з зазначених принципів визначена сума процентних витрат перерозподіляється між підрозділами відповідно до питомої ваги ресурсів, що акумулюються ними у загальному обсязі пасивів за винятком власних коштів банку та ресурсів того підрозділу, що аналізується.

Так, 4583852 грн., що сплачує підрозділ міжбанківського кредиту, перерозподіляються всередині банку між іншими підрозділами пропорційно їх відсотку у формуванні залучених та запозичених коштів (без частки цих коштів, акумульованої через міжбанківський кредит).

Структура залучених та запозичених коштів без міжбанківського кредиту виглядає так:

Статі балансу	Сума залишку, грн.	Питом а вага, %	Статі балансу	Сума залишку, грн.	Питом а вага, %
Депозити клієнтів	69991095	31	Цінні папери	6358195	3
Вклади до запитання	37244678	16	Розрахунки між філіалами	113732791	50
			Міжбанківські кредити		0
			РАЗОМ	227326759	100

Відповідно до цієї структури перерозподіляємо внутрішні платежі за ресурси підрозділу міжбанківських операцій (грн.):

Підрозділ-платник	Підрозділ-одержувач	Депозитний підрозділ	ОПЕРУ	Підрозділ цінних паперів	Філії
	% підрозділу у залучених та запозичених коштах без міжбанківського кредиту	31	16	3	50
Підрозділ МБК	4583852	1420994	733416	137516	229192 6

На підставі внутрішньобанківського перерозподілу доходів розраховуємо підсумок доходів, які відносяться до підрозділів. При цьому їх загальну суму – 54039862 грн. розподіляємо відповідно до частки в активах (табл. 6).

Таблиця 6

Приклад розподілу доходів

Показник	Результат, грн.
Підрозділ міжбанківського кредиту (20 % активів)	
% дохід відповідно до частки активів $54039862 \cdot 0,2$	10807972
% видатки відповідно до частки активів $22919258 \cdot 0,2$	4583851
Внутрішньобанківські доходи	
від підрозділу цінних паперів	45839
від кредитного підрозділу	504224
від філій	660075
Результат = $10807972 - 4583851 + 45839 + 504224 + 660075$	7434259

Дослідження показало, що використання різних підходів може суттєво змінити оцінку ефективності діяльності структурних одиниць банку. Але зміна оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів банку не може змінити основи побудови його внутрішньої економіки – організації злагодженої взаємодії підсистем банку, у технологічному ланцюжку формування та використання ресурсної бази.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової проблеми, що виявляється в розробці методологічних основ підвищення ефективності внутрішньої економіки банку через організацію взаємодії структурних підрозділів.

За результатами дисертаційного дослідження зроблені наступні висновки:

1. На основі комплексного системного аналізу ефективності роботи підрозділів при організації процесу продажів встановлено, що існують загальні та специфічні підходи до оцінки результатів діяльності підприємства. Вони враховують конкретну специфіку, яка для комерційного банку пов'язана з функцією перерозподілу грошових коштів. Це визначає наявність у його структурі підрозділів, які забезпечують акумуляцію коштів, підрозділів, які здійснюють їх розміщення, та підрозділів, які займаються оптимізацією цього перерозподілу. Тому об'єктивна оцінка фінансових результатів підрозділів, які виконують активні операції, неможлива без урахування процентних витрат підрозділів, які забезпечують ресурсну базу, і непроцентних витрат на утримання управлінських та обслуговуючих структур.

2. Авторське визначення сутності й функцій банку, що характеризують його як специфічне підприємство нематеріальної сфери виробництва, дозволяє застосовувати до нього загальнотеоретичні положення з економіки, організації й управління підприємством. Запропонований підхід до пояснення суті і функцій банку складається з визначення сутності комерційного банку як суб'єкта економіки, розкриття реалізації сутності через функції комерційного банку, які визначають основний напрям його діяльності – надання послуг. Продуктовий ряд комерційного банку, через який реалізуються функції, пов'язаний з формуванням його організаційної структури.

3. Особливості реалізації банківських продуктів зумовлені специфікою макроекономічних функцій банку як суб'єкта ринкової економіки та мікроекономічних функцій банку як комерційного підприємства. Макроекономічні функції банку пов'язані з перерозподілом грошових коштів в економіці і організацією платіжного обороту. Мікроекономічні функції ґрунтуються на комерційній діяльності банку, що проявляється в реалізації специфічних продуктів, створених у сфері грошового обігу.

4. Дослідження, проведені в теоретичній частині роботи, підтвердили відсутність в економічній літературі єдиної думки щодо предмета діяльності комерційного банку. Узагальнення науково-понятійного апарату та концептуальних засад визначення предмета діяльності банку дозволило зробити аргументований висновок про тотожність понять “банківський продукт” і “банківська послуга” як результату банківської діяльності з позиції такої економічної категорії як споживча вартість. Це дає можливість застосовувати загальноекономічні підходи при визначенні попиту та пропозиції на банківські послуги, їх собівартості й ціни.

5. Узагальнено існуючі погляди на перелік функцій фінансового менеджменту банку. Встановлено, що в поняття “управління активами” входять такі визначення, як “управління ліквідністю”, “управління кредитним портфелем” і “управління банківськими ризиками”, а в “управління пасивами” – “управління власним капіталом” і “управління позиковими ресурсами банку”. Тому виділяти їх як окремі функції фінансового менеджменту немає сенсу. Однак необхідно особливу увагу звернути на остаточний показник діяльності – прибуток як результат управління доходами і витратами банку.

6. У роботі поданий механізм реалізації основної функції фінансового менеджменту банку – управління активами та пасивами, який побудований на чіткому визначенні джерел ресурсів для формування кожного з активів у відповідності з реалізацією банком своїх функцій в економіці та умов ведення безпечного і прибуткового бізнесу.

7. Розгляд підходів до групування статей балансу в агреговані аналітичні показники – “позикові” і “залучені” кошти показав, що оскільки відносини позики виникають між банком і його контрагентом при отриманні міжбанківського кредиту, продажу боргових цінних паперів і

отриманні строкового депозиту, всі ці категорії ресурсів слід відносити до розряду позикових коштів. У складі залучених коштів залишаються внески до запитання, оскільки в даному випадку виникають відносини зберігання і обслуговування, але не відносини позики. Така класифікація ресурсів банку важлива і з погляду аналізу (виділення платних пасивів), і з погляду управління ресурсами банку (підтримання необхідного рівня високоліквідних активів).

8. З огляду на те, що на сучасному етапі функціонування комерційних банків відбувається трансформація в управлінський облік процесу калькуляції собівартості банківських послуг і обліку витрат, необхідно сформувати таку систему управлінського обліку, яка б відображала реальний економічний зміст кожної операції, незважаючи на специфіку її запису в балансі і звіті про прибутки і збитки. У зв'язку з цим визначено, що основними завданнями управлінського обліку є акумуляція первинної інформації про зміст операції, розрахунок вартості залучення або прибутковості вкладення ресурсів, виявлення джерел формування активів, оцінка ефективності продажів банківських продуктів з урахуванням реальних витрат і реальної прибутковості, відображення динаміки зміни реальної вартості і реальної прибутковості банківських продуктів.

9. Запропонований метод оцінки собівартості та ціни на продукти банку, пов'язаний з перерозподілом грошових коштів в економіці, враховує облік зовнішніх і внутрішніх платежів за ресурси, можливість обліку при ціноутворенні непрямих доходів у результаті внутрішньобанківського перерозподілу, урахування частки загальнобанківських витрат, що відносяться на витрати підрозділів. При оцінці маржі враховується рівень попиту та пропозиції на окремі продукти в різних сегментах ринку і рівень прибутку, який необхідний для нормального розширеного відтворення банківського бізнесу.

10. Витрати, не пов'язані з оплатою акумульованих ресурсів, запропоновано включати в собівартість банківських продуктів за показником витрат на одного працівника. При розрахунку місячної суми витрат на одного працівника використовуються дані про витрати всіх підрозділів банку, за винятком оплати акумульованих ресурсів і витрат з прибутку. При визначенні чисельності працівників, які включаються в розрахунок, із штату співробітників виключаються ті, хто підтримує і обслуговує різні напрямки роботи банку.

11. У роботі запропоновано комплексну методику визначення собівартості розрахункових операцій, яка базується на: визначенні підрозділів банку, що здійснюють розрахунково-касове обслуговування і чисельності працівників цих підрозділів; витратах на утримання підрозділів, які беруть участь в проведенні розрахунків (за показниками їх загального обсягу або за показником витрат на одного працівника); показниках трудомісткості окремих операцій в рамках розрахункових послуг; кількості проведених операцій.

12. З огляду на те, що всі структурні одиниці банку виконують свої специфічні завдання при підготовці та продажу послуг, для цілеспрямованого стимулювання ефективної роботи всіх

підрозділів по досягненню загальної мети у дослідженні запропоновано метод оцінки центрів прибутку з урахуванням внутрішньобанківських платежів і надходжень за ресурси. Аналіз ефективності продажів банківських послуг здійснюється, виходячи з напрямків, за якими розподіляються джерела ресурсів, та порівняння вартості пасивів, що задіяні у формуванні конкретних активів банку, з прибутковістю останніх.

13. Дослідження маркетингової діяльності сучасних банків показали, що у ряді випадків функції маркетингу настільки тісно пов'язані з функціями менеджменту, що деякі заходи досить складно віднести до компетенції першої або другої системи. У роботі підкреслюється, що маркетинг – це інформаційна підсистема менеджменту, основу якої складає інформація, спрямована на розвиток продуктового ряду, вибір методів продажів, індивідуальної моделі обслуговування клієнтів, оцінку клієнтами якісних характеристик банку та ступеня задоволення їх банком.

14. Прикладне використання окремих результатів дисертації здійснювалося в комерційних банках під керівництвом й з особистою участю автора. При цьому досягався позитивний ефект, пов'язаний з вирішенням проблем зіткнення інтересів функціональних підрозділів банку при оцінці результатів роботи, усуненням збитковості окремих продуктів і приведенням ціни на банківські продукти відповідно до реальних витрат на їх виробництво й оптимальної маржі.

15. На основі узагальнення теоретичних і прикладних досліджень сформульовані пропозиції, спрямовані на поглиблення концепції оцінки ефективності роботи підрозділів банку й розширення сфери її використання на інших учасників ринку банківських послуг.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

Монографії

1. Мещеряков А.А. Анализ эффективности продаж банковских продуктов. Монография. – Днепропетровск: ДГФА, 2004 (10,1 друк. арк.).
2. Мещеряков А.А. Організаційно-технологічні аспекти підвищення ефективності функціонування комерційного банку: Монографія. – Київ: Науковий світ, 2006 (22,48 друк. арк.)

Публікації у наукових фахових виданнях

3. Мещеряков А.А. Проблеми ціноутворення банківських послуг // Вісник Дніпропетровського державного фінансово-економічного інституту. – 2001. – № 2(6). – С. 62-66 (0,25 друк. арк.)
4. Мещеряков А.А. Собівартість і ціна розрахунково-касових операцій банку // Вісник Дніпропетровського державного фінансово-економічного інституту. – 2002. – № 1(7). – С. 98-103 (0,3 друк. арк.)
5. Мещеряков А.А. Дискусійні аспекти концепції трансферного ціноутворення на банківські продукти // Вісник Дніпропетровського державного фінансово-економічного інституту. – 2002. – № 2(8). – С. 117-120 (0,25 друк. арк.)

6. Мещеряков А.А. Впровадження системи управлінського обліку руху коштів у комерційному банку // Вісник Дніпропетровського державного фінансово-економічного інституту. – 2003. – № 1(9). – С. 99-104 (0,38 друк. арк.)
7. Мещеряков А.А. Дискусійні проблеми визначення сутності банку і банківського продукту в сучасних умовах // Вісник Дніпропетровського державного фінансово-економічного інституту. – 2003. – № 2 (10). – С. 68-72 (0,32 друк. арк.).
8. Мещеряков А.А. Визначення собівартості та ціни обробки платіжних документів у комерційному банку // Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. – 2004. – № 1(11). – С. 100-103 (0,27 друк. арк.)
9. Мещеряков А.А. Деякі аспекти аналізу ефективності роботи функціональних підрозділів банку // Вісник академії митної служби України. – 2004. – № 4 (24). – С. 20-25 (0,30 друк. арк.)
10. Мещеряков А.А., Яновчик В.О. Підходи до оцінки внутрішньобанківських грошових потоків як основи оцінки роботи “центрів прибутку” // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 198: В 4 т. Т. 1. – Дніпропетровський національний університет. – 2004. – С. 157-163 (0,32 друк. арк.). Особистий внесок: Постановка проблеми, розробка методологічних підходів до її вирішення, розрахункова частина (0,27 друк. арк.).
11. Мещеряков А.А. Використання деяких підходів науки “Економіка, організація і управління підприємством” у сучасному банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. – Т. 13. – Суми: УАБС НБУ. – 2005. – С. 10-15 (0,35 друк. арк.)
12. Мещеряков А.А. Деякі аспекти визначення собівартості банківського кредиту // Вісник академії митної служби України. – 2005. – № 1. – С. 39-43 (0,28 друк. арк.).
13. Мещеряков А.А. Визначення ціни кредиту на підставі аналізу джерел його формування // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 203: В 4 т. Т. 3. – Дніпропетровський національний університет. – 2005. – С. 703-708 (0,31 друк. арк.)
14. Мещеряков А.А. Вплив перерозподілу доходів усередині банку на встановлення тарифів по безготівкових переказах // Банківська справа. – 2005. – № 4. – С. 60-63 (0,3 друк. арк.)
15. Мещеряков А.А. Практичні аспекти теорії банківського маркетингу // Держава та регіони. – Гуманітарний університет “Запорізький інститут державного та муніципального управління. – 2005. – № 5. – С. 169-172 (0,29 друк. арк.).
16. Мещеряков А.А. Собівартість безготівкових операцій комерційного банку // Фінанси України. – 2005. – № 11. – С. 77-80 (0,24 друк. арк.).
17. Мещеряков А.А. Оцінка прибутковості активів на основі визначення джерел їх формування // Вісник Української академії банківської справи. – 2005. – № 2 (19). – С. 52-55 (0,33 друк. арк.).

18. Мещеряков А.А. Впровадження “пакетного” обслуговування у банку // Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. – 2005. – № 2 (14). – С. 128-131 (0,24 друк. арк.).
19. Мещеряков А.А. Визначення собівартості та ціни послуг банку, пов’язаних з перерозподілом грошових коштів в економіці // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 205: В 4 т. Т. 4. – Дніпропетровський національний університет. – 2005. – С. 1115-1119 (0,24 друк. арк.).
20. Мещеряков А.А. Функції комерційного банку в умовах глобалізації світової економіки // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. – Т. 15. – Суми: УАБС НБУ. – 2006. – С. 108-117 (0,5 друк. арк.).
21. Мещеряков А.А. Про визначення сутності понять “продукт”, “послуга” та “операція” банку // Вісник Української академії банківської справи. – 2006. – № 2 (21). – С. 90-93 (0,33 друк. арк.).
22. Мещеряков А.А. Визначення процентної складової собівартості продуктів банку на основі внутрішньобанківського перерозподілу доходів та видатків // Банківська справа. – 2006. – № 2. – С. 51-56 (0,27 друк. арк.).
23. Мещеряков А.А. Формування та використання ресурсної бази банку // Фінанси України. – 2006. – № 3. – С. 89-93 (0,27 друк. арк.).
24. Мещеряков А.А. Вибір концепції управління сучасним банком // Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. – 2006. – № 1(15). – С. 111-115 (0,3 друк. арк.).
25. Мещеряков А.А. Глобальні та регіональні аспекти конкурентоспроможності банківської системи України // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. – Т. 17. – Суми: УАБС НБУ. – 2006. – С. 67-75 (0,49 друк. арк.).
26. Мещеряков А.А. Вибір підходу до калькуляції у банку // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 5. – С. 51-55 (0,48 друк. арк.).
27. Мещеряков А.А. Теоретико-практичні засади побудови фінансового менеджменту банку // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 6. – С. 53-57 (0,39 друк. арк.).

Навчальні посібники

28. Мещеряков А.А., Лисяк Л.В. Фінансовий менеджмент у банку. – Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006 (12,74 друк. арк.).

АНОТАЦІЯ

Мещеряков А.А. Методологічні засади організації ефективної внутрішньої економіки комерційного банку. – Рукопис.

Дисертація на здобуття вченого ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг і кредит. – Українська академія банківської справи Національного банку України, Суми, 2006.

Проведено комплексний аналіз сутності банку як комерційного підприємства, взаємозв'язку макроекономічних й мікроекономічних функцій банку з його сутністю та функцій банку з основними видами його продуктів. Визначено мікроекономічну функцію банку, що ґрунтується на його комерційній діяльності, пов'язаній з реалізацією продуктів, створених у сфері грошового обігу. Наведено визначення сутності, функцій і продуктів банку.

Визначено методологічні підходи до розкриття функцій фінансового менеджменту банку та механізмів їх реалізації. Запропоновано систему формування активів, яка базується на чіткому визначенні джерел ресурсів для кожного з них.

Розроблено концепцію, яка враховує можливості узгодження інтересів підрозділів як основного фактора стимулювання продажу банківських продуктів на основі перерозподілу грошових потоків між підрозділами банку, що ґрунтується на пріоритетності використання акумульованих ресурсів та внутрішньобанківського перерозподілу доходів і витрат.

Подальший розвиток одержала система організації управлінського обліку на підставі аналізу реального змісту укладених угод, що дозволяє адекватно оцінювати напрямки руху грошових потоків всередині банку та внутрішньобанківські платежі за ресурси.

Розроблено методологічну базу для визначення собівартості й ціни банківських продуктів на основі системи обліку зовнішніх і внутрішніх платежів, а також надходжень за ресурси, з урахуванням узгодження інтересів підрозділів банку, які забезпечують залучення й розміщення коштів.

Ключові слова: макроекономічні і мікроекономічні функції банку; банківський продукт; собівартість і ціна банківських продуктів; фінансовий менеджмент банку, зовнішні і внутрішні платежі і надходження за ресурси; узгодження інтересів підрозділів банку; стимулювання продажів банківських продуктів.

АННОТАЦИЯ

Мещеряков А.А. Методологические основы организации эффективной внутренней экономики коммерческого банка. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.04.01 – финансы, денежное обращение и кредит. – Украинская академия банковского дела Национального банка Украины, Сумы, 2006.

Проведен комплексный анализ сущности банка как коммерческого предприятия, взаимосвязи макроекономических и микроэкономических функций банка с его сущностью,

функций с основными видами банковских продуктов. Приведены определения сущности, функций и продуктов банка.

Разработан комплексный подход к эффективному управлению банком, который:

- связывает сущность банка как субъекта рыночной экономики с его макро- и микроэкономическими функциями;
- учитывает специфические особенности банковских продуктов, предоставляемых для реализации данных функций;
- дает объективную оценку эффективности удовлетворения банком потребностей потребителя путем продажи банковских продуктов.

Предложены методологические подходы к определению функций финансового менеджмента банка и механизмов их реализации. Разработанная система управления активами и пассивами строится на четком определении источника ресурсов для каждого вида вложений. Приоритетность использования источников ресурсов при формировании активов определяется экономической сущностью проводимых операций, необходимостью поддержания ликвидности и допустимого уровня риска.

Разработана методологическая база для определения себестоимости и цены банковских продуктов, которая основана на системе учета внешних и внутренних платежей и поступлений за ресурсы, а также учитывает согласование интересов подразделений банка, обеспечивающих привлечение и размещение денежных средств.

Комплекс разработанных прикладных методик отражает:

- специфические подходы к подготовке банковских продуктов, включающие особенности потребляемых для этого ресурсов и систему взаимодействия разных структурных подразделений банка при подготовке одного продукта;
- особенности реализации банковских продуктов, включающие специфику ценообразования на них;
- специфические подходы к анализу эффективности продаж банковских продуктов как на уровне банка в целом, так и на уровне его структурных единиц.

Разработана концепция организации взаимодействия подразделений банка при производстве различных продуктов с учетом возможности согласования интересов подразделений как основного фактора стимулирования продаж банковских продуктов.

Выполнено комплексное системное исследование экономических, организационных и управленческих предпосылок роста согласованности в работе подразделений банка за счет совершенствования системы оценки результатов их деятельности, направленных на достижение банком общей цели.

Обоснована теоретическая концепция согласования интересов подразделений банка на основе аргументированного подхода к ценообразованию на продукты и адекватной оценки эффективности их деятельности, сориентированной на достижение поставленных целей. Впервые предложены авторские методики определения себестоимости и цены основных банковских продуктов на основании данных управленческого учета о процентных и непроцентных расходах, а также данных о внутрибанковских платежах за ресурсы.

Обобщены результаты применения разработанной теоретической концепции внутренней экономики банка и сформулированы перспективные научные и прикладные направления ее развития и расширения сферы приложения.

Разработан методологический инструментарий оценки финансовых результатов деятельности функциональных подразделений банка. Впервые предложен подход к перераспределению денежных потоков между подразделениями банка как основе определения себестоимости банковских продуктов и оценки итогового финансового результата функциональных подразделений на основе внутрибанковского перераспределения доходов и расходов.

Дальнейшее развитие получила система организации управленческого учета на основании анализа реального содержания заключенных сделок.

Развита концепция внутреннего хозяйственного расчета функциональных подразделений банка, учитывающая распределение процентных и операционных доходов и расходов.

Развиты теоретические и практические аспекты организации маркетингового процесса в банке.

Внедрение предложенных подходов и прикладных методик нацелено на совершенствование управления банком.

Ключевые слова: макро- и микроэкономические функции банка; себестоимость и цена банковских продуктов; управленческий учет; финансовый менеджмент банка, система учета внешних и внутренних платежей и поступлений за ресурсы; согласование интересов подразделений банка; концепция внутренней экономики банка.

SUMMARY

Meshcheryakov A.A. Methodology of organization the effective internal economic in commercial bank. Manuscript.

Dissertation on the receipt of graduate degree of doctor of economic sciences on specialty 08.04.01 – finance, money circulation and credit. – Ukrainian Academy of Banking of National Bank of Ukraine, Sumy, 2006.

The complex analysis of essence of bank is conducted, as business enterprise, intercommunications macro and micro economic functions of bank with his essence and functions with the basic types of bank products. Determinations of essence, functions and products of bank are resulted.

Conception of organization of co-operation of subdivisions of bank at production of different products is developed, taking into account possibility of concordance of interests of subdivisions, as basic factor of stimulation of sales of bank products.

And methodological base for determination of prime price and cost of bank products is developed, based on the system of account of external and internal payments and receipts for resources, taking into account the concordance of interests of subdivisions of bank, providing bringing in and placing of money facilities.

Key words: bank product, prime price and cost of bank products, money streams into a bank, internal payments and receipts for resources, concordance of interests of subdivisions of bank, efficiency of work of centers arrived.