



Дмитро Гладких

Кандидат економічних наук, доцент

Практичні аспекти аналізу діяльності банківських відділень

Питання оптимізації витрат банків і пов'язаного з цим закриття неприбуткових філій та відділень стоїть на порядку денному протягом усього кризового і післякризового періоду. Тільки за 2012 рік кількість відділень банків в Україні скоротилася більш як на 1 тисячу.

У цій статті наш постійний позаштатний оглядач робить спробу узагальнити і систематизувати основні показники діяльності банківських відділень, що характеризують їхню ефективність та ділову активність і можуть стати у пригоді в процесі аналізу та планування діяльності банківських відділень, оцінювання й мотивації працівників. Зауважимо, що авторський погляд на описану проблему не є офіційною точкою зору редакції "Вісника" та Національного банку України.

The issue of optimization of banks' expenses and closures of unprofitable affiliates and branch banks related to it is the topical problem during the crisis and post-crisis period. Only in 2012, the number of branch banks declined by more than 1 thousand.

In the article, our regular out-of-staff observer makes an attempt to generalize and systematize main indicators of branch banks activities, which characterize their efficiency and business activity and may be useful when analyzing and planning branch banks activities as well as rating and motivation of employees. It should be noted that author's point of view stated in the article is not the official point of view of the editorial staff of "The Herald of the NBU" and of the National Bank of Ukraine as well.

З а станом на початок 2013 року в Україні працювало 19,4 тисячі банківських відділень. Ці "точки продажу" банківських продуктів можуть бути орієнтованими на розрахунково-касове обслуговування населення та підприємств, залучення строкових депозитів, роздрібне і корпоративне кредитування, продаж платіжних і кредитних карток, валютно-обмінні операції, здійснення переказів у національній та іноземних валютах, продаж зливків і монет та інші активно-пасивні й роздрібні операції. Різні відділення можуть здійснювати як весь перелік операцій, так і лише окремі з них у різних комбінаціях. Проте спільною особливістю функціонування таких відділень є те, що майже всі вони *безбалансові*.

Зазвичай "точки продажу" банківських продуктів є орендованими

або власними приміщеннями площею кілька десятків метрів, обладнаними кількома касовими кабінами та відкритими робочими місцями. Тут працюють керівник та економісти, операціоністи, касири — співробітники, що оформлюють надання кредитів, залучення вкладів, здійснюють розрахунково-касові операції тощо. Штатна чисельність персоналу відділення у більшості випадків не перевищує 10 осіб.

Наявність мережі відділень ставить перед банками низку питань, пов'язаних із контролем за їхньою діяльністю, аналізом ефективності, доцільністю створення нових відділень чи скорочення їх кількості або зміни профілю, мотивацією персоналу. А проблеми коректного планування ключових показників діяльності відділень залишаються чи не найакту-

альнішими для керівництва банків, що мають розвинуту мережу.

Розглянемо приклад. Відділення № 1, розташоване на центральній вулиці обласного центру, має штат із 10 осіб і міститься у власному приміщенні банку, капітальні витрати на придбання й облаштування якого становили до 10 млн. грн. Кількість клієнтів на обслуговуванні у відділенні наближається до 2 000, а середній розмір залишків на їхніх рахунках — близько 20 млн. грн. Відділення активно залучає відносно "дорогі" депозити фізичних осіб, натомість кількість корпоративних клієнтів та представників малого і середнього бізнесу є мінімальною. Середньоденний обсяг валютно-обмінних операцій становить в еквіваленті 50 тис. доларів США.

Відділення № 2 розташоване в ра-

йонному центрі та має у штаті трьох працівників. Витрати на оренду приміщення незначні. Кількість клієнтів на обслуговуванні не перевищує 500, проте сукупні залишки на їхніх рахунках становлять у середньому 5 млн. грн. переважно завдяки одному корпоративному клієнту. Обмін валют, з огляду на місцеву специфіку, майже не здійснюється.

Яке з цих відділень працює краще? Що для банку вигідніше: майже безкоштовно використовувати 3 млн. грн. пасивів із розрахункового рахунка корпоративного клієнта чи щоденно з відповідною маржею проводити через валютну касу 50 тис. доларів? Які взагалі найважливіші факто-

ри оцінки діяльності відділень? Яка політика мотивації керівників і працівників відділень принесе банку найбільший ефект? На нашу думку, нині банки мають більше запитань щодо цього, ніж відповідей.

Відділення надають різноманітні банківські послуги, які формують **непроцентні доходи**, здійснюють кредитування, що забезпечує **процентні доходи**, залучають поточні кошти і строкові депозити юридичних і фізичних осіб, що передбачає **процентні витрати**. Зрештою, відділення несуть витрати на заробітну плату працівників, оренду, охорону приміщення, транспортні, господарські та безліч інших **непроцентних витрат**.

Проте всі ці доходи й витрати обліковуються в балансі головного офісу банку. Відстежувати і коректно обліковувати їх на рівні відділень – процес досить складний і трудомісткий, принаймні він потребує додаткових витрат часу та відповідного програмного забезпечення.

На практиці це означає наявність у складі балансових рахунків банку додаткових субрахунків: “оренда приміщення відділення Х”, “оренда приміщення відділення Y”, “оренда приміщення відділення Z”, “доходи від розрахунково-касового обслуговування відділення Х” тощо.

Якщо для головного офісу банку перевищення доходів над витратами

Таблиця 1. Звіт про діяльність відділень за звітний місяць

Відділення	Кількість працівників	Кількість клієнтів на звітну дату	Ресурсна база				Середньододаний оборот, тис. грн.	Середньододаний документообіг, шт.	Доходи, тис. грн.				Витрати, тис. грн.						Прибуток, тис. грн.	Прибуток на одного працівника, тис. грн.
			Середньододані залишки на поточних рахунках, тис. грн.	Середньододані депозити, тис. грн.	Усього	У тому числі:			Усього	У тому числі										
						розрахунково-касового обслуговування				від неторгових операцій	інші (трансфертна плата за використання пасивів)	оплата праці	орендна плата	охорона та інкасація	комунальні платежі	транспортні витрати	інші			
Усього:	33	1096	8 977	24 691	1 538	1 908	557	121	21	415	174	99	34	12	8	12	9	383	64	
Відділення № 1	9	307	2 834	5 484	352	469	152	45	4	103	43	27	5	4	2	3	2	109	12	
Відділення № 2	2	1	2 685	0	129	54	40	5	2	33	13	6	3	0	1	2	1	27	14	
Відділення № 3	9	238	2 207	7 366	266	564	162	39	5	118	42	27	4	4	2	3	2	120	13	
Відділення № 4	4	115	440	1 367	255	120	32	7	2	22	22	12	6	0	1	1	1	10	2	
Відділення № 5	1	1	331	0	65	89	6	1	1	4	7	3	2	0	0	1	1	-1	-1	
Відділення № 6	3	1	129	0	147	298	10	6	2	2	13	9	2	0	0	1	1	-3	-1	
Відділення № 7	5	433	351	10 474	324	314	156	18	5	133	35	15	12	4	2	1	1	121	24	

Джерело: складено автором.

Таблиця 2. Розрахунок виконання планових показників відділеннями за звітний квартал

Відділення	Ресурсна база фізичних осіб, тис. грн. (вага показника = 25%)				Комісійні доходи від обслуговування населення, тис. грн. (вага показника = 10%)				Якість нового кредитного портфеля населення, % (вага показника = 20%)				Нові строкові депозити населення, тис. грн. (вага показника = 20%)				Нові карткові рахунки, шт. (вага показника = 25%)				Виконання плану загалом
	План на звітну дату	Фактичний показник на звітну дату	Ступінь виконання	Зважений результат	План на звітний період	Фактичний показник за звітний період	Ступінь виконання	Зважений результат	План на звітну дату	Фактичний показник на звітну дату	Ступінь виконання	Зважений результат	План на звітний період	Фактичний показник за звітний період	Ступінь виконання	Зважений результат	План на звітний період	Фактичний показник за звітний період	Ступінь виконання	Зважений результат	
Відділення № 1	12 915	12 737	99%	25	39.8	67.7	170%	17	2.0	0.0	100%	20	826	1 025	124%	25	99	108	109%	27	114%
Відділення № 2	3 561	3 353	94%	24	21.1	40.9	100%	10	2.0	0.0	100%	20	619	406	66%	13	59	20	34%	8	75%
Відділення № 3	6 777	7 114	105%	26	26.1	34.3	131%	13	2.0	0.0	100%	20	413	774	188%	38	57	51	89%	22	119%
Відділення № 4	2 063	1 969	95%	24	26.2	32.1	122%	12	2.0	5.1	0	289	263	91%	18	32	41	128%	32	86%	
Відділення № 5	4 923	4 745	96%	24	21.4	34.2	160%	16	2.0	0.0	100%	20	550	362	66%	13	42	39	93%	23	96%
Відділення № 6	5 694	5 718	100%	25	25.0	28.2	113%	11	2.0	8.3	0	413	540	131%	26	57	37	65%	16	79%	
Відділення № 7	14 948	15 217	102%	25	60.8	104.3	171%	17	2.0	0.0	100%	20	727	1 310	180%	36	78	60	77%	19	118%
Відділення № 8	7 412	7 631	103%	26	47.1	80.8	171%	17	2.0	26.5	0	901	1 007	112%	22	97	48	49%	12	78%	
Відділення № 9	1 195	1 032	86%	22	10.6	11.5	108%	11	2.0	0.0	100%	20	289	102	35%	7	23	6	26%	7	66%

Джерело: складено автором.

Таблиця 3. Ключові показники, які характеризують діяльність відділень банку

Показники	Бажане значення	
Статичні (за станом на звітну дату)		
Загальна кількість клієнтів, що обслуговуються	Максимальне	
Середня кількість клієнтів на одного співробітника		
Динамічні (за період чи відносно попереднього періоду)		
Кількість клієнтів, що були залучені за період		
Середньоденні залишки на поточних рахунках усіх клієнтів		
Середньоденні залишки на поточних рахунках на одного співробітника		
Середньоденні залишки на поточних рахунках на одного клієнта		
Середньоденні касові обороти		
Абсолютна сума купівлі-продажу готівкової валюти		
Середньозважена ставка за дохідними активами		
Валові доходи		
Валові доходи на одного співробітника		
Непроцентні доходи		
Непроцентні доходи на одного співробітника		
Прибуток		
Прибуток на одного співробітника		
Мінімальне		
Середньозважена ставка за депозитами		Мінімальне
Валові витрати		
Процентні витрати		
Непроцентні витрати		
Валові витрати на одного співробітника		
Процентні витрати на одного співробітника		
Непроцентні витрати на одного співробітника		
Середньоденні залишки на депозитних рахунках		
Зростання (скорочення) обсягів депозитів		
Структура процентних витрат		
Потребує додаткового аналізу		
Середньоденний документообіг	Потребує додаткового аналізу	
Середньоденний документообіг на одного співробітника		
Відсутність (наявність) зауважень за результатами перевірок	Нульове	

є критерієм його успішного функціонування, принаймні у довгостроковій перспективі, то для відділень це не є обов'язковою умовою. Справа в тому, які далеко не всі відділення є універсальними (повнофункціональними), тобто такими, які здійснюють весь спектр активної-пасивних операцій. Тому не всі відділення мають близькі до паритетних обсяги активів і пасивів. Одні відділення можуть бути зорієнтовані переважно на кредитування (точку продажу банківських продуктів в автосалоні чи великому торговельному центрі навряд чи доцільно обтяжувати завданням залучати депозити, адже її клієнтами будуть переважно позичальники). Інші відділення, приміром, розташовані на периферії, навпаки, можуть орієнтуватися переважно на залучення пасивів, передусім строкових. На перший погляд, виокремлені нами у першу групу відділення будуть прибутковими, адже вони отримують значні про-

центні доходи. А друга група – збитковою у зв'язку з тим, що ці відділення забезпечують зростання процентних витрат. Насправді ж усі співробітники обох груп відділень працюють на досягнення загальної мети діяльності будь-якого банку – отримання максимального прибутку в інтересах його власників.

На нашу думку, найбільш досконалою і прийнятною на сьогодні методикою розрахунку ефективності діяльності відділень з боку головного офісу банку є *система трансфертного ціноутворення*, що передбачає розрахунок прибутковості кожної активної і пасивної операції будь-якого відділення в розрізі сум, валют і строків усіх укладених угод та здійснених трансакцій. Філософія такої системи передбачає, що всі операції (як активні, так і пасивні), здійснені згідно з діючими тарифами (процентними ставками), у підсумку є прибутковими для банку, а отже, і

для окремого відділення. Всі банківські ризики в межах цієї системи перекладаються з відділень на підрозділи головного офісу банку (ризики ліквідності, процентний, валютний, інфляційний – на казначейство; кредитний ризик – на підрозділи ризик-менеджменту, корпоративного, малого, мікро- та роздрібногo бізнесів). Завдання відділень у межах даної системи зводиться виключно до продажу максимально можливої кількості банківських продуктів за затвердженими тарифами (цінами, курсами, процентними ставками) згідно з вимогами технологічних карт. Враховуючи те, що система трансфертного ціноутворення працює коректно лише за умови обліку всіх трансакцій усіх відділень в розрізі сум, строків і валют, її впровадження і практичне використання можливе лише за наявності відповідного кадрового, технологічного і програмного забезпечення.

На практиці ж для планування, аналізу, оцінювання і мотивації відділень більшість українських банків використовує значно простіший набір інструментів.

Розглянемо наочний приклад. У таблиці 1 наведено щомісячний звіт про діяльність відділень банку Х. Банк має в підпорядкуванні сім відділень, розташованих у районних центрах. Три з них мають на обслуговуванні всього по одному клієнту. Це означає, що згадані відділення розміщені на території виробничих або торговельних підприємств і фактично є чимось середнім між приписними касами й обмінними пунктами. Відповідно, ці відділення не залучають строкові депозити. Два з трьох таких відділень, за даними цього звіту (тобто згідно з наведеною методикою розрахунку), є збитковими, проте головний офіс банку свідомо йде на незначні локальні збитки, покриваючи їх доходами від інших напрямів співпраці з єдиними клієнтами – юридичними особами (наприклад, від кредитування).

Враховуючи той факт, що всі сім відділень не здійснюють кредитування, структуру їхніх доходів формують виключно доходи від розрахунково-касового обслуговування та неторговельних операцій, що відображаються на субрахунках кожного відділення в балансі головного офісу банку. Проте усвідомлюючи, що всі ці відділення мають пасиви, головний банк заохочує їх збережен-

ня та подальше залучення за допомогою трансфертної ставки на рівні 15%, яка є оцінною та, на нашу думку, вкрай оптимістичною різницею між середньою вартістю пасивів цих відділень та середньою дохідністю кредитного портфеля головного банку. Ці уявні доходи відображені в колонці “інші” (див. таблицю 1). У досить спрощеному вигляді необхідність такої мотивації можна пояснити так: самі відділення не кредитують, але “їхні” пасиви “працюють” у загальному кредитному портфелі, тому ці відділення треба якось стимулювати і зацікавлювати. Описана методика є, так би мовити, лише зародком повноцінного трансфертного ціноутворення, адже нею не розрізняється вартість поточних та строкових пасивів, видів валют, не враховуються суми та строки реального залучення й розміщення активів і пасивів.

За результатами аналізу звіту, наведеного в таблиці 1, можна стверджувати, що з семи відділень найбільшу цінність для головного офісу банку з точки зору абсолютного розміру прибутку мають відділення №№ 1, 3 та 7. А найбільший прибуток на одного працівника має відділення № 7.

Таблиця 2 містить щоквартальний звіт про виконання планових показників відділень банку У. Звіт описує діяльність дев'яти його “точок продажу”. Тут ми бачимо принципово інший підхід менеджменту банку до визначення пріоритетів діяльності відділень. Очевидно, що за станом на звітну дату головними завданнями для цього банку є:

- збереження існуючого обсягу пасивів фізичних осіб (вага показника – 25%);
- відкриття нових карткових рахунків (вага показника – 25%);
- залучення нових строкових вкладів населення (вага показника – 20%);
- якість нового кредитного портфеля (вага показника – 20%), що розраховується як відношення обсягу нових (наданих протягом минулого року) проблемних кредитів до загальної суми наданих нових кредитів;
- комісійні доходи від обслуговування населення (вага показника – 10%).

Наведена методика оцінки діяльності відділень банку У, на нашу думку, має низку переваг порівняно з методикою банку Х, адже не лише описує поточний стан справ, а й містить

елементи планування, коли кожний плановий показник має свою вагу. Це дає змогу визначити виконання плану не лише за кожним із пріоритетних завдань, а й загальний рівень його виконання. Проте ця методика також містить низку недоліків:

- планові і фактичні показники стосуються лише роздрібного бізнесу (населення), але ніяк не відображають ситуацію з іншими бізнес-вертикалями (корпоративними, малими і середніми чи мікроклієнтами), які, очевидно, більшою або меншою мірою обслуговуються відділеннями;
- не відображає процентних доходів відділень (ні реальних, ні трансфертних);
- відсутня будь-яка інформація про рівень витрат, насамперед непроцентних;
- відсутній розподіл пасивів за валютами.

З огляду на те, що кожен банк, очевидно, має власні уявлення про пріоритетні завдання і напрями розвитку, постає необхідність якимось чином узагальнити перелік основних показників, за якими можна оцінювати діяльність відділень і визначати доцільність подальшого розвитку чи скорочення мережі. Їх використання також може допомогти розв'язати деякі проблеми, пов'язані з плануванням діяльності і мотивацією персоналу. У таблиці 3 наведено перелік цих показників.

Загальна кількість клієнтів, які обслуговуються, за станом на звітну дату – перший із показників, що характеризує масштаб діяльності відділення з точки зору головного офісу банку. Зрозуміло, що за інших незмінних умов, чим вище його значення, тим краще. Проте цей показник є статичним і не відображає динаміки залучення (втрати) клієнтів. Тому якісний аналіз діяльності відділення передбачає врахування наступного показника – **кількості клієнтів, що були залучені за останній місяць, квартал, рік**.

Клієнти бувають різними. Це може бути приватний підприємець, котрий має середні залишки на рахунку близько 10 тис. грн. А може бути акціонерне товариство із залишками на рівні 1 млн. грн. Зрозуміло, не можна стверджувати, що другий клієнт дасть банку в 100 разів більше доходу, ніж перший. Такі грубі підрахунки будуть хибними у зв'язку з тим, що не враховують тарифи на обслуговування (можливо, для акціонерного товари-

ства вони будуть “індивідуальними”), касові обороти цих двох клієнтів (вони формують комісійні доходи), їх зовнішньоекономічну активність (це впливає на розмір комісії від купівлі-продажу безготівкової валюти), інші фактори.

Проте не викликає сумніву, що **середньоденні залишки на поточних рахунках усіх клієнтів і середньоденні залишки на поточних рахунках на одного клієнта** є двома пов'язаними між собою показниками, які найяскравіше характеризують клієнтську базу відділення і масштаб його діяльності з точки зору головного офісу банку. Другий показник розраховується шляхом ділення першого на загальну кількість клієнтів, що обслуговуються.

Середньоденні касові обороти характеризують не лише витрати праці касирів (що є вихідною інформацією для їх мотивації), а й слугують непрямим індикатором дохідності відділення, оскільки зростання дебетових оборотів по касі означає автоматичне зростання комісійних доходів, адже видача готівки з розрахункового рахунку є платною послугою.

На обсяг непроцентних доходів відділення впливають також **абсолютні суми і динаміка купівлі-продажу валюти**. Проте аналіз цих показників буде неповним без додаткового врахування курсів купівлі-продажу валюти і розміру маржі.

Середньозважена ставка за дохідними активами може характеризувати діяльність відділення лише в окремих випадках, коли відділення постійно займається кредитуванням.

Валові доходи, непроцентні доходи (комісійні, торгівля валютою тощо), прибуток, на нашу думку, є найважливішими показниками результативності діяльності відділення. Природно, аналізувати їх доцільно не лише за станом на звітну дату, а й у динаміці за останні місяць, квартал, рік.

Описані вище показники характеризують діяльність відділення “взагалі” без урахування кількісного складу його співробітників. Проте відділення зі штатом із п'яти осіб, що забезпечує 100 тис. грн. прибутку на рік, і відділення зі штатом у 10 працівників, котре заробляє ті ж самі 100 тис. грн., є дуже різними відділеннями з точки зору ефективності. Стверджувати, що перше відділення працює удвічі краще, ніж друге, буде некоректно, адже фактор прибутковості не єдиний показник для оціню-

вання діяльності відділення. До того ж, невідомі умови, в яких працюють ці відділення. Можливо, перше розташоване на центральній вулиці обласного центру, а друге – в селищі міського типу.

Проте відносні показники на одного співробітника (середня кількість клієнтів, середньоденні залишки на поточних рахунках, валові доходи, непроцентні доходи, прибуток) дають можливість порівняти діяльність відділення з іншими відділеннями, з головним офісом банку чи банками-конкурентами.

Наведені вище показники за інших незмінних умов повинні мати тенденцію до зростання. Інакше кажучи, чим вище значення кожного з них, тим ефективніше працює відділення.

Далі розглянемо показники, значення яких банк повинен намагатися знижувати чи, принаймні, мінімізувати темпи їх вимушеного зростання.

Середньозважена ставка за депозитами характеризує здатність банку (відділення) залучати “дешеві” депозити.

Валові, процентні і непроцентні витрати, а також середні витрати на одного співробітника самі по собі, без порівняння з розміром доходів і масштабом операцій, не можуть характеризувати відділення ні з кращого, ні з гіршого боку. Проте одне з ключових завдань банківської установи полягає у мінімізації витрат і оптимізації їхньої структури. Отже, за інших незмінних умов, відділення, яке має менші витрати, працює ефективніше.

У таблиці 3 також наведено показники, які слід враховувати у процесі оцінювання діяльності відділень, проте їхнє значення не можна охарактеризувати однозначно позитивно чи негативно, воно потребує додаткового аналізу.

Середньоденні залишки на депозитних рахунках. З одного боку, високе значення цього показника свідчить про активну роботу відділення щодо залучення депозитів, проте необхідно додатково аналізувати процентні ставки за цими депозитами (можливо, вони високі), а також співвідношення коштів на розрахункових і депозитних рахунках (у зв'язку з тим, що розрахункові рахунки для банку – практично безкоштовні, на нашу думку, банк має прагнути залучати передусім кошти до запитання).

Зростання (скорочення) обсягів депозитів за минулий місяць, квартал, рік. Додаткового аналізу потребує структура вкладів (строки, процентні ставки, види валют). Якщо, наприклад, скорочується обсяг дорогих депозитів, це може бути добре, натомість якщо обсяг дорогих депозитів зростає, то постає проблема пошуку інструментів ефективного розміщення залучених ресурсів. Іншими словами, виникає питання про мету збільшення обсягів дорогих пасивів і напрямки їх подальшого використання.

Структура процентних витрат за період (суми сплачених процентів за розрахунковими рахунками і строковими депозитами). У випадку залучення великого обсягу дешевих пасивів і меншого обсягу дорогих депозитів банківська установа сплачуватиме однакову абсолютну суму процентів. Проте перший варіант буде рентабельним, а другий може бути збитковим.

Проілюструємо це прикладом. Банк залучив 1 млн. грн. строкових депозитів на рік під 10% річних. Річні витрати на сплату процентів становитимуть близько 100 тис. грн. Проте такі самі додаткові витрати виникнуть унаслідок залучення коштів “до запитання” в сумі 10 млн. грн. під 1% річних. Зрештою, таких самих витрат банк зазнає, залучивши 0.4 млн. грн. під 25% річних. Виходячи з того, що середньозважена ставка за наданими кредитами становить, припустимо, 25%, перша операція буде прибутковою, друга – надзвичайно вдалою, а третя – безглуздою.

Середньоденний документообіг відображає фактичні витрати праці співробітників, проте його обсяг залежить не тільки від кількості проведених операцій, а й від змісту технологічних карт кожної операції. Отже, однаково великий обсяг документообігу може свідчити як про напружений темп роботи банківської установи, так і про переобтяженість технології проведення тих чи інших операцій зайвими паперовими документами, від яких можна було б відмовитися.

Усі розглянуті вище показники є кількісними, розраховуються за відомими формулами, мають точне фактичне значення, яке можна так чи інакше інтерпретувати. Проте, на нашу думку, методика оцінки діяльності відділення повинна також містити принаймні один якісний показ-

ник – **відсутність (наявність) зауважень за результатами перевірок** упродовж останнього місяця, кварталу, року.

При цьому особа суб'єкта перевірки не має принципового значення. Тобто незалежно від того, хто саме ініціював перевірку (зовнішні контролюючі органи, служба внутрішнього аудиту, валютний відділ тощо) і незалежно від того, чи були застосовані штрафні санкції за порушення у роботі відділення, наявність або відсутність зауважень повинна у тих чи інших пропорціях впливати на розмір матеріальної винагороди працівників відділення.

ВИСНОВКИ

1. Розрахунок та аналіз описаних показників діяльності банківських відділень є доволі складним і трудомістким процесом насамперед у зв'язку з відсутністю у відділень балансу і необхідністю розгляду не рахунків, а субрахунків. До того ж окремі показники (процентні ставки, кількість клієнтів, документообіг) не обліковуються і на субрахунках. Для їх аналізу потрібно використовувати інші інформаційні джерела.

2. Однією з найдосконаліших методик аналізу ефективності відділень є система трансфертного ціноутворення, що передбачає розрахунок прибутковості кожної активної і пасивної операції кожного відділення в розрізі сум, валют і строків трансакцій. Проте її впровадження і практичне використання можливе лише за наявності відповідного кадрового, технологічного і програмного забезпечення.

3. Кожний банк, зважаючи на специфіку своєї роботи, може розробляти і вдосконалювати власну методику оцінювання ефективності діяльності відділень, самостійно визначаючи серед великої кількості показників основні, другорядні, довідкові.

4. Окремі банки можуть застосовувати ті чи інші інтегральні коефіцієнти, що показують ступінь важливості кожного окремого показника. Припустимо, прибутковість може мати вагу 0.5, зростання клієнтських залишків – 0.2, касові обороти – 0.1, інші показники разом – 0.2 (цифри – умовні).

5. Якісний аналіз ефективності роботи відділення тією чи іншою мірою повинен включати всі описані вище показники.

