

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

ЧЕРНЯВСЬКИЙ ІГОР БОРИСОВИЧ

на правах рукопису

УДК: [336.71:658.81](477)(043.5)

**УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ
БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Науковий керівник
Сало Іван Васильович,
доктор економічних наук, професор

Суми – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи та практичний досвід управління каналами збуту банківських послуг	12
1.1. Теоретичні засади та еволюція розвитку каналів збуту банківських послуг.....	12
1.2. Узагальнення світового та вітчизняного досвіду реалізації збутової політики банків	28
1.3. Системний підхід до управління каналами збуту банківських послуг з урахуванням сучасних тенденцій розвитку банківництва	46
Висновки до першого розділу	58
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	61
2.1. Розвиток методичного інструментарію обґрунтування впливу рівня розвитку системи управління каналами збуту банківських послуг на фінансову стійкість банку.....	61
2.2. Теоретичні та емпіричні дослідження взаємозв'язку між рівнем розвитку каналів збуту банківських послуг та ефективністю банківського бізнес.....	78
2.3. Формування стратегії розвитку регіональної збутової мережі банків в Україні: методичні та прикладні аспекти	91
Висновки до другого розділу.....	113
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РЕГІОНАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ СТАЦІОНАРНИХ КАНАЛІВ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.	118
3.1. Узагальнення існуючих науково-методичних підходів до оцінювання ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг.....	118
3.2. Гравітаційна модель оцінювання ймовірності відвідування клієнта-	

ми відділення або філії банку.....	137
3.3. Розвиток методичного інструментарію оцінювання ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг.....	167
3.4 Теоретичні засади та практичний інструментарій трансфертного ці- ноутворення в банку з розгалуженою регіональною мережею.....	188
Висновки до третього розділу.....	204
ВИСНОВКИ.....	210
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	213
ДОДАТКИ.....	233
Додаток А - Інформаційна база оцінки впливу розвитку каналів збуту бан- ківських послуг на фінансову стійкість банків України.....	233
Додаток Б - Оцінювання взаємозв'язку між розвитком каналів збуту та фі- нансовою стійкістю банків України.....	253
Додаток В - Інформаційна база для оцінювання ефективності банківського бізнесу в Україні.....	254
Додаток Г - Результати оцінювання впливу розвитку каналів збуту на ефек- тивність банківського бізнесу.....	262
Додаток Д - Макет анкети для проведення опитування населення при оці- нюванні ймовірності відвідування клієнтами відділення / філії банку.....	264
Додаток Е - Масив вхідних даних при опитуванні респондентів щодо оцінки привабливості відділення банків в м. Суми.....	265
Додаток Ж - Результати розрахунків оцінювання ймовірності відвідування клієнтами відділення / філії банку за гравітаційною моделлю.....	279
Додаток И – Результати обробки масиву даних для оцінювання ймовірності відвідування клієнтами відділення / філії банку	280
Додаток Й - Макет анкети для проведення опитування населення щодо якості обслуговування клієнтів відділення ПАТ КБ «ПриватБанк».....	282
Додаток К - Масив вихідних даних при розрахунку оцінки якості обслугову- вання клієнтів у відділенні банку.....	284
Додаток Л – Довідки про впровадження результатів дисертаційної роботи	285

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Протягом останніх років у багатьох країнах світу активізувались процеси диверсифікації каналів збуту банківських послуг та змінилося співвідношення стаціонарних та дистанційних каналів, що обумовлено необхідністю оптимізації витрат у відповідь на виклики глобальної фінансової кризи. Що стосується України, то сьогодні структура збутової мережі банків значно змінюється: за період 2006-2015 рр. кількість філій та відділень скоротилась більше, ніж у 10 разів, але при цьому загальна кількість точок продажів банківських послуг зросла на 6%; за 2009 р. – квітень 2015 р. кількість банкоматів збільшилась на 29%, платіжних терміналів – на 60,8%, емітованих платіжних карток – на 82,2%; 38 із 50 найбільших банків України впроваджують Інтернет-банкінг. За цих умов питання ефективного управління каналами збуту банківських послуг набувають актуальності.

Фундаментальні засади управління каналами збуту банківських послуг закладено у наукових працях зарубіжних дослідників, зокрема: Ф. Алескерова, Ф. Арнабольді (F. Arnaboldi), А. Н. Бергера (A. N. Berger), Р. ДеЯнга (R. DeYoung), Т. М. Зверькової, П. Клаейса (P. Claeys), А. Коена (A. Cohen), Н. Коррокера (N. Corrocher), М. Маццео (M. J. Mazzeo), Т. Ханна (T. Hannah), Б. Хіртла (B. Hirtle) та ін. Вирішенню даної проблеми присвячені наукові праці і вітчизняних вчених, серед яких: І.В. Алексєєв, Т. А. Васильєва, О.М. Діденко, О.В. Дзюблюк, О.В. Дубовик, С. Б. Єгоричева, С. М. Козьменко, В.С. Котковський, А.Я. Кузнецова, С. В. Леонов, А.В. Нікітін, Л.Ф. Романенко, І.В. Сало, О.О. Солодка, В.О. Ткачук та ін.

Поряд з цим, незважаючи на значний науковий інтерес до вирішення проблеми управління каналами збуту банківських послуг, ряд теоретичних та практичних питань потребує подальшого дослідження. Зокрема, це стосується запровадження системного підходу до управління каналами збуту банківських послуг; обґрунтування впливу рівня розвитку каналів збуту банківсь-

ких послуг на ефективність та фінансову стійкість банку; формування стратегії розвитку регіональної збутової мережі банку; оцінювання ймовірності відвідування клієнтами відділення / філії банку; оцінювання ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг, врахування її при ціноутворенні в банках з розгалуженою філіальною мережею тощо. Таким чином, відсутність цілісного уявлення про організаційні засади та фінансові аспекти управління каналами збуту банківських послуг обумовили актуальність дослідження, його мету, завдання та зміст.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота узгоджується з напрямками наукових досліджень Української академії банківської справи. Зокрема, до звіту за темою “Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні” (номер держ. реєстрації 0102U006965) увійшли висновки дисертанта щодо типізації каналів збуту банківських послуг в Україні; за темою “Реформування фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів” (номер держ. реєстрації 0109U006782) – щодо реформування структури каналів збуту банківських послуг в Україні з урахуванням європейського досвіду; за темою “Розвиток механізму функціонування банківської системи України під впливом іноземного капіталу” (номер держ. реєстрації 0107U012112) – щодо організації трансфертного ціноутворення в банку на основі врахування ефективності діяльності його відділень.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення науково-методичних підходів та практичних механізмів управління стаціонарними та дистанційними каналами збуту банківських послуг в Україні в контексті забезпечення фінансової стійкості та ефективності діяльності банків.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- узагальнити особливості та еволюцію розвитку основних каналів збуту банківських послуг;

- систематизувати світовий та вітчизняний досвід формування та реалізації збутової політики банків;
- обґрунтувати основні положення системного підходу до управління каналами збуту банківських послуг з урахуванням сучасних тенденцій банківництва;
- обґрунтувати вплив рівня розвитку каналів збуту банківських послуг на фінансову стійкість та ефективність банку;
- розробити механізм врахування насиченості регіональних ринків банківських послуг, готовності населення до переходу на дистанційні канали збуту банківських послуг та специфіки банку при формуванні стратегії розвитку збутової мережі банку;
- узагальнити науково-методичні підходи до оцінювання ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг;
- розробити модель оцінювання ймовірності відвідування клієнтами відділення / філії банку;
- розвинути методичний інструментарій оцінювання ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг з урахуванням кількісних результатів їх діяльності та якості обслуговування клієнтів;
- поглибити методичні засади ціноутворення в банку з розгалуженою регіональною мережею з урахуванням ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі формування та реалізації збутової політики банку.

Предметом дослідження є методичне забезпечення та практичний інструментарій управління стаціонарними та дистанційними каналами збуту банківських послуг.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дисертаційного дослідження складають фундаментальні положення економічної теорії, теорії фінансів, кредиту та банківської справи, маркетингу, менеджменту, ціноутворення та контролінгу в банку, управління ефективністю та фінансо-

вою стійкістю банку, наукові дослідження з питань управління мережею продажів банківських послуг.

У процесі дослідження дисертантом використано наступні методи наукового дослідження: аналіз, синтез, логічне узагальнення та наукова абстракція – при дослідженні видів каналів збуту банківських послуг та специфіки управління ними; порівняльний аналіз, метод групувань – при узагальненні світового та вітчизняного досвіду управління каналами збуту банківських послуг; системно-структурний аналіз – при рейтингуванні регіонів України за рівнем готовності населення до переходу на дистанційні канали обслуговування та насиченості регіонального ринку банківських послуг, при розробці механізму трансфертного ціноутворення в банку з розгалуженою філіальною мережею; кореляційно-регресійний аналіз – при визначенні ймовірності відвідування клієнтами відділення банку; факторний аналіз, метод головних компонент, статистичне спостереження – при оцінюванні якості обслуговування клієнтів банку; метод структурних рівнянь та стохастичний фронтірний аналіз – при формалізації впливу рівня розвитку каналів збуту банківських послуг на ефективність та фінансову стійкість банку. Економіко-математичне моделювання проведено за допомогою програмних продуктів FRONTIER Version 4.1, STATISTICA та SPSS.

Інформаційно-фактологічною базою дисертації є: закони України, нормативні акти Кабінету Міністрів України, офіційні дані Національного банку України, Державної служби статистики України, аналітичні матеріали Незалежної асоціації банків України, Українського кредитно-банківського союзу, світових та вітчизняних рейтингових агенцій; офіційні матеріали Базельського комітету з питань банківського нагляду, Європейського комітету банківського нагляду, Інституту міжнародних фінансів, Всесвітнього економічного форуму, Міжнародного валютного фонду та інших міжнародних фінансово-кредитних організацій; наукові праці з питань реалізації збутової політики банків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих та обґрунтуванні ряду нових науково-методичних підходів та практичних механізмів управління стаціонарними та дистанційними каналами збуту банківських послуг в Україні в контексті забезпечення фінансової стійкості та ефективності банків.

Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

вперше:

- розроблено науково-методичні засади формування стратегії розвитку регіональної збутової мережі банку з урахуванням: 1) насиченості регіональних ринків депозитних та кредитних банківських послуг; 2) технологічної готовності населення регіону до переходу на дистанційні канали обслуговування; 3) специфіки банку (фінансових можливостей, корпоративної бізнес-моделі, стратегії банку, рівня інноваційності, географічної диверсифікації збутової мережі, глибини асортименту банківських послуг, рівня стандартизації банківського обслуговування). Побудована картосхема-матриця дозволяє визначити співвідношення стаціонарних та дистанційних каналів збуту банківських послуг залежно від специфіки регіонів України та окреслити коло рекомендованих стратегій розвитку регіональної збутової мережі банку;

удосконалено:

- методичний інструментарій обґрунтування впливу рівня розвитку каналів збуту банківських послуг на фінансову стійкість та ефективність банку, який дозволяє формалізувати залежність окремих характеристик каналів збуту банківських послуг (надання банком послуг Інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу, розгалуженість мережі відділень, платіжних терміналів, банкоматів, використання платіжних карток при наданні банківських послуг) від рівня відхилення фактичних значень індикаторів фінансової стійкості та прибутку конкретного банку від еталонних, визначених за сукупністю банків за допомогою параметричного моделювання;

- методичні засади оцінювання ймовірності відвідування клієнтами відділення / філії банку за допомогою гравітаційної моделі мультиплікативної взаємодії, яка дозволяє виявити основні фактори привабливості стаціонарних каналів збуту банківських послуг, враховує частоту їх відвідування клієнтами, базується на результатах опитування реальних клієнтів щодо якості надання банківських послуг та логістичної зручності розташування відділення / філії банку;
- науково-методичний підхід до оцінювання ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг, який враховує прогностичні фінансові результати діяльності філії / відділення банку (доходи від розрахунково-касових, депозитних та кредитних операцій відносно їх середніх значень для всієї збутової мережі банку) з урахуванням ймовірнісних вподобань клієнта щодо вибору місця обслуговування, а також результати ретроспективного оцінювання якості обслуговування клієнта за системою критеріїв надійності, реактивності, компетентності та емпатії персоналу, організації процесу надання банківських послуг;

набули подальшого розвитку:

- механізм формування трансфертної ціни в банку з розгалуженою регіональною мережею, який передбачає збільшення вартості ресурсів на міжбанківському ринку на розмір трансфертної маржі казначейства банку, скоригованої на нормований коефіцієнт ефективності структурного підрозділу банку з урахуванням стимулюючого або дестимулюючого впливу на розмір трансфертної ставки. Це дозволить знизити структурні ризики банку, забезпечити ефективний перерозподіл ресурсів в межах регіональної мережі банку, формує основу для розрахунку ціни банківських послуг для кінцевого споживача;
- теоретичні засади застосування системного підходу до управління каналами збуту банківських послуг, що передбачає окреслення кола зовнішніх та внутрішніх факторів формування збутової мережі банку; уточнення завдань управління каналами збуту банківських послуг,

виходячи з основних функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль); багатокритеріальність прийняття управлінських рішень з урахуванням стратегії реалізації збутової політики (забезпечення економічної ефективності або регіональної експансії); формування системи принципів управління каналами збуту банківських послуг (збалансованості, комплексності, керованості, ієрархічності, узгодженості за ресурсами та стадіями життєвого циклу банківських послуг, банку та ринку банківських послуг, відповідності загальній стратегії розвитку банку та стратегії реалізації його збутової політики).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що обґрунтовані в роботі теоретичні положення доведені до рівня методичних рекомендацій, які можуть бути використані Національним банком України – при удосконаленні нормативно-правової бази формування стандартів внутрішньобанківських розрахунків; саморегульованими організаціями банків – при удосконаленні стандартів якості банківського обслуговування; банками України – в процесі формування та реалізації збутової політики.

Висновки та рекомендації дисертанта щодо оцінки ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг впроваджено в діяльність відділення АТ «ОТП БАНК» в м. Суми (довідка від 21.04.2015 № 1756); щодо збалансування витрат на утримання каналів збуту банківських послуг – у діяльність Черкаської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» (довідка від 14.05.2015 № 772/15); щодо оптимізації регіональної мережі каналів збуту банківських послуг – у діяльність відділення ПАТ «КРЕДОБАНК» у м. Суми (довідка від 18.03.2015 № 5/41-24); щодо оцінювання привабливості філій / відділень банку порівняно з відділеннями банків – конкурентів, що розташовані в одній територіальній зоні – в діяльність філії АТ «Укрексімбанк» у м. Суми (довідка від 16.04.2015 № 35/246); щодо впровадження механізму трансфертного ціноутворення на основі оцінки ефективності діяльності відділень / філій банку – у діяльність філії – Сумського Обласного правління ПАТ «Ощадбанк» (довідка від 10.03.2015 № 26-07/12).

Одержані дисертантом наукові результати використовуються у навчальному процесі Української академії банківської справи при викладанні дисциплін: “Маркетинг у банку”, “Організація продажів банківських продуктів”, “Ціноутворення в банку” (акт від 10.06.2015).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є завершеною науковою роботою. Наукові положення, висновки, рекомендації і розробки, які виносяться на захист, одержані автором самостійно і відображені в опублікованих працях. Результати, опубліковані дисертантом у співавторстві, використані у дисертаційній роботі лише в межах його особистого внеску.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дослідження доповідалися, обговорювалися і отримали схвальну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях, серед яких: “Теорія і практика сучасної економіки” (м. Черкаси, 2014 р.); “Нормативні, управлінські та міжнародні аспекти соціально-економічного розвитку” (м. Львів, 2014 р.); “Сучасні проблеми та механізми фінансового управління” (м. Харків, 2013 р.); “Бъдещето въпроси от света на науката-2012” (м. Софія, Болгарія, 2012 р.); “Wykształcenie I nauka bez granic-2012” (м. Пшемишль, Польща, 2012 р.). Крім того, наукові результати автора оприлюднені на всеукраїнській науково-практичній конференції “Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України” (м. Суми, 2013 р.)

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження опубліковано у 14 наукових працях загальним обсягом 4,34 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,27 друк. арк., у тому числі: 7 статей у наукових фахових виданнях України (з них 6 – у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз, 1 – в електронному фаховому виданні); 1 стаття у зарубіжному науковому виданні; 6 публікацій у збірниках тез доповідей конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Теоретичні засади та еволюція розвитку каналів збуту банківських послуг

Очевидним є той факт, що в умовах жорсткої конкуренції наріжним каменем, який забезпечує успішність реалізації банківських послуг, є якість обслуговування клієнтів, що у першу чергу залежить від способу їх взаємодії з банком. Це пов'язано з тим, що відносно високий рівень стандартизації та уніфікації банківських послуг призвів до того, що цінність останніх визначається не тільки і не стільки його характеристиками, але й характером взаємодії з особою, що представляє банк, а також простотою отримання та користування послугою. Внаслідок впливу сукупності зазначених факторів у клієнта формується враження про весь банк. Саме тому формування ефективної збутової мережі є надзвичайно важливим завданням для сучасних фінансово-кредитних установ.

Одне за найважливіших місць у банківській збутовій мережі займають філії та відділення, які забезпечують представленість банку та його послуг на регіональному ринку. Для того, щоб найбільш повно охарактеризувати роль та особливості банківських відділень, необхідно розглянути класифікацію основних видів каналів збуту банківських послуг.

Загалом усі канали збуту банківських послуг можна розділити на дві великі групи: традиційні (або стаціонарні) та дистанційні (рис. 1.1). Як видно з рисунку 1.1, у процесі розвитку інформаційних технологій та їх впровадження у діяльності банків дистанційні канали збуту банківських послуг були значно диверсифіковані.



Рисунок 1.1 – Класифікація каналів збуту банківських послуг залежно від способу взаємодії банку з клієнтами

У табл. 1.1 систематизовано основні етапи еволюції каналів збуту банківських послуг.

Отже, розглянемо особливості каналів збуту відповідно до їх класифікації (рис. 1.1) та історичної трансформації (табл. 1.1).

Історично першими та найбільш розповсюдженими залишаються саме традиційні канали збуту банківських послуг, а саме філії, відділення та представництва банків. Згідно із Постановою Правління Національного банку України «Про затвердження Рекомендацій щодо порядку реорганізації комерційних банків» під філією банку розуміється «відокремлений підрозділ

Таблиця 1.1 – Основні етапи еволюції каналів збуту банківських послуг
(складено автором на основі [56, 87, 149])

Період	Країна	Характеристика етапу
2000 р. до н.е.	Ассирія та Вавилон	Надання перших позичок фермерам та торговцям.
	Стародавня Греція, Римська імперія	Через деякий час кредитори, крім надання позичок, запровадили ще дві інновації: вони почали приймати депозити та обмінювати гроші
	Стародавній Китай, Індія	У цей же період в зазначених країнах також виникли перші операції із кредитування торговців
XV ст. н.е.	Італія	Виникнення перших фінансових установ в Італії. Першим банком був «Monte dei Paschi di Siena», створений у м. Сієна в 1472 р., який функціонує і досі
	Країни Європи	Видатні родини тогочасних банкірів Перуцці та Барді розпочали створення філій своїх фінансових компаній, які базувалися у м. Флоренція, в інших містах Італії (Венеція, Генуя, Піза, Неаполь), а також у Франції, Великій Британії, Бельгії)
Початок ХХ ст.	США	Активізація виникнення банківських філій, спричинена Амадео Джаніні, головою «Bank of America»
1958 р.	США	Випуск перших пластикових карток банком «Bank of America»
1980-ті рр.	Економічно розвинуті країни	Поява банкоматів (automated teller machines або АТМ), а також POS-терміналів
1990-ті роки	Економічно розвинуті країни	Початок надання банківських послуг через мережу Інтернет (Інтернет-банкінг)
1997 р.	Фінляндія	Надання першої послуги на основі мобільного банкінгу банком «Merita Bank of Finland»
1989 р.	Велика Британія	Поява першого електронного банку «First Direct», який функціонує без філій

банківської установи, яка не є юридичною особою, діє на підставі окремого положення, виступає від імені головного банку, має свій субкореспондентсь-

кий рахунок і здійснює банківські операції, передбачені положенням про філію при наявності відповідно оформленої довіреності головного банку і дозволу обласного управління Національного банку України за місцем знаходження філії банку» [74]. У свою чергу, територіальне відокремлене безбалансове відділення банку - це підрозділ, який здійснює лише розрахунково-касове обслуговування клієнтів та вкладні операції.

Згідно із вітчизняним законодавством розрізняють також такий вид стаціонарного каналу збуту як представництво банку, що є «установою банку, яка не є юридичною особою, діє на підставі окремого положення, виступає від імені головного банку і ним фінансується» [67]. Проте, на відміну від філії та відділення, представництво банку не має права реалізовувати банківські операції.

Однією із сучасних форм відділення банку є фінансовий супермаркет, що пропонує весь комплекс банківських, інвестиційних, страхових, лізингових, консультаційних, інформаційних та інших послуг в одній установі. Як свідчить зарубіжний досвід, функціонування фінансових супермаркетів має ряд переваг для клієнтів, а саме:

- можливість отримання широкого асортименту фінансових послуг в одному місці;
- економія часових витрат клієнтів, оскільки усі види фінансових послуг можуть бути отримані в одній тій самій установі;
- виникнення нових фінансових послуг як наслідок інтеграції банківських, страхових, інвестиційних лізингових послуг;
- надання консультаційної допомоги клієнтам;
- можливість використання спеціальних програм лояльності;
- високі стандарти якості, що є наслідком суттєвої ролі іміджу та репутації у забезпеченні сильних конкурентних позицій фінансового супермаркету на ринку.

У свою чергу банк отримує наступні переваги від створення фінансового супермаркету як моделі організації бізнесу:

- збільшення обсягів продажу, клієнтської бази за рахунок розширення асортименту;
- підвищення лояльності клієнтів до банку;
- посилення конкурентних позицій на рику банківських послуг;
- отримання доступу до нових каналів збуту банківських послуг;
- економія маркетингових, технологічних, адміністративних, управлінських ресурсів.

Проте, на відміну від інших видів стаціонарних каналів збуту, фінансові супермаркети передбачають інвестування більшого обсягу грошових ресурсів, а також більші витрати, зокрема на утримання персоналу, орендні виплати. У ряді країн законодавство обмежує банки стосовно надання окремих видів небанківських послуг. Іншою перепорою для активізації розвитку фінансових супермаркетів, зокрема в Україні, є відсутність координованості між органами, що регулюють діяльність усіх суб'єктів, які входять до складу фінансового супермаркету: Національного банку України; Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг; Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Крім того, модель організації фінансового ринку в Україні є банкоцентричною, що свідчить про невідповідність обсягів капіталу та активів банківських та небанківських фінансових установ.

Розглядаючи фінансовий супермаркет як один із способів організації збуту, слід відзначити, що дані установи не забезпечують представленості банку в регіонах країни, оскільки їх доцільно створювати переважно у великих містах. Що ж стосується інших населених пунктів, то в даному випадку слід звернути увагу на так звані «нетрадиційні» канали збуту.

Суттєвий вплив на розвиток каналів збуту було спричинено розвитком інформаційних технологій та телекомунікацій, особливо щодо банківського обслуговування.

Починаючи із 1980-х років, зі зростанням обсягів касового обслуговування в банках країн з високим рівнем економічного розвитку активно впроваджувались банкомати (automated teller machines або АТМ).

Дещо пізніше у ряді країн при роздрібному обслуговуванні отримали розповсюдження POS-термінали, які дозволяють здійснювати електронний переказ грошових коштів.

У 1990-ті роки однією із найбільш важливих інновацій у фінансовій сфері стала можливість надання інформаційних банківських послуг та здійснення транзакцій через мережу Інтернет. Збільшення доступності банківських послуг для клієнтів, а також висока стандартизація сприяли зниженню комунікаційних витрат та залученню нових клієнтів. Таким чином, даний період ознаменувався виникненням дистанційних каналів збуту на ринку банківських послуг.

Як свідчать вищенаведені дані, дистанційні канали збуту банківських послуг є відносно новими, проте протягом останніх років відбувається їх активне зростання та поширення у банківській діяльності. Основна їх сутність полягає у використанні систем онлайн-банкінгу для забезпечення самостійного управління клієнтами своїми рахунками, а також отримання окремих банківських послуг без безпосередньої участі персоналу банку. Як правило, клієнти звертаються за допомогою до банківських працівників лише на початкових етапах обслуговування, а безпосередньо процес обслуговування реалізується на основі технологій обробки та передачі інформації.

Як наслідок інтеграції дистанційних засобів банківського обслуговування зі стаціонарними каналами збуту протягом останнього часу банки в Україні та за кордоном розпочали створювати відділення, що поєднують у собі традиційні центри обслуговування та зони самообслуговування, що забезпечується завдяки використанню комп'ютерних мереж та банківських технічних засобів.

Слід відзначити, що зазвичай банки поєднують традиційні та електронні канали збуту, проте існують окремі установи, що надають перевагу тільки

дистанційному обслуговуванню клієнтів. Наприклад, так звана модель «без філіального банківництва» (branchless banking) передбачає надання банківських послуг лише за допомогою віддалених (електронних) каналів збуту. Вперше така стратегія була впроваджена у Великій Британії роздрібним банком «First Direct» у 1989 р. [60]. Клієнти цієї фінансово-кредитної установи мають можливість управляти своїми рахунками виключно через мережу Інтернет, пошту, телефон, причому традиційні філії відсутні. Слід відзначити, що даний банк надає весь спектр банківських послуг.

З метою дослідження теоретичних засад функціонування філіальної мережі банку, важливим завданням постає аналіз понятійно-категоріального апарату даної проблематики. Так, вище нами було розглянуто законодавче визначення термінів «філія» та «відділення» та відзначено особливості кожного із видів зовнішніх структурних підрозділів банку.

Проаналізувавши банківську практику розвинутих країн світу (США, Канади, країн Європейського Союзу), можна зробити висновок, що зарубіжне законодавство не розрізняє філії, відділення, центри обслуговування клієнтів, зовнішні розрахунково-касові пункти як окремі види структурних департаментів. Усі ці канали збуту мають назву «bank branch».

Слід відзначити, що історично перші банківські філії виникли у Шотландії з метою збільшення концентрації банківського капіталу та поглинання невеликих регіональних банків, спрямованого на укріплення конкурентних позицій на ринку банківських послуг.

Зазначимо, що в зарубіжній літературі вживається поняття «branch banking», що у «Словнику сучасної економіки Макміллана» визначається як надання банківських послуг за допомогою мережі філій та відділень, що належать одній банківській установі [88].

Таким чином, на основі порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду можна визначити вузьке та широке визначення поняття «філіальна мережа банку». Згідно з першим, дана економічна категорія застосовується для хара-

ктеристики сукупності філій, що є зовнішніми відокремленими підрозділами банку, має відокремлений баланс та майно і діє від імені головної установи.

Відповідно до широкого трактування, філіальна мережа банку включає усю сукупність зовнішніх структурних підрозділів не залежно від форм власності та асортименту послуг, що надаються. У даному випадку розглянуте поняття є синонімічним терміну «регіональна мережа банку».

У даному дослідженні поняття «філіальна мережа банку» вживатиметься саме у широкому сенсі. Це пов'язано також і з сучасними тенденціями щодо диверсифікації видів каналів збуту банківських послуг, які також є складовими елементами банківських регіональних мереж.

Проведенню різностороннього дослідження різних каналів збуту банківських послуг сприятиме їх порівняльний аналіз, результати якого представлено у табл. 1.2.

Як видно з табл. 1.2, розглянути канали збуту банківських послуг мають як спільні, так і відмінні риси. Так, філії та фінансові супермаркети мають ряд схожих ознак, зокрема: відносна самостійність у веденні банківських операцій, розподілі та формуванні прибутку, широкий асортимент, створення переважно у великих населених пунктах.

Якщо порівнювати самостійні юридичні особи та філії, що за своєю сутністю не є відокремленими юридичними особами, то слід зауважити і наступну відмінність. Банк несе консолідовану відповідальність за зобов'язаннями своїх філій та, відповідно, залишає за собою право коригувати основні засади діяльності департаментів за власним рішенням.

У свою чергу територіальні відокремлені безбалансові відділення надають обмежений асортимент послуг, не мають власного балансу та майна. Крім того, відділення зазвичай досить широко представлені в регіональному масштабі.

Центри самообслуговування потребують найменше витрат на обслуговування та підтримку, а, отже, банк з метою охоплення якомога більшого

Таблиця 1.2 - Порівняльний аналіз філій, відділень та центрів самообслуговування банку (створено автором)

Критерій порівняння	Фінансовий супермаркет	Філія	Відділення	Центр самообслуговування
Широта асортименту	Доступні усі види банківських, інвестиційних, страхових, лізингових, консультаційних, інформаційних та інших послуг	Доступні всі види послуг, які надає конкретний банк	Обмеженість асортименту	Обмеженість асортименту; переважно надаються послуги із управління рахунками, отримання невеликих за обсягами кредитів
Географічна доступність	Створюється переважно у великих населених пунктах	Створюється переважно у обласних центрах	Досить доступні як у великих містах, так і в невеликих населених пунктах	Необмежений географічним розташуванням, потребують тільки електронних засобів зв'язку
Часова доступність	Протягом робочого часу у робочі дні	Протягом робочого часу у робочі дні	Протягом робочого часу у робочі та вихідні дні	Цілодобовий доступ
Швидкість обслуговування	Відносно висока	Середня, можливі черги	Середня, можливі черги	Висока швидкість, відсутність черг
Необхідність спеціальних знань та навичок для здійснення операції	Ні; можливість отримання консультації у персоналу	Ні; можливість отримання консультації у персоналу	Ні; можливість отримання консультації у персоналу	Навички користування мережею Інтернет, засобами зв'язку
Витратність для клієнтів	Додаткові комісійні витрати за обслуговування	Додаткові комісійні витрати за обслуговування	Додаткові комісійні витрати за обслуговування	Переважно відсутні
Витратність для банку	Потребує суттєвих фінансових витрат для створення та підтримки функціонування (персонал, приміщення, банківська техніка)	Відносно витратний	Менш витратний порівняно з іншими стаціонарними каналами збуту	Дозволяє суттєво зменшити витрати за рахунок економії персоналу, орендних виплат, обслуговування приміщень, операційних витрат, на маркетинг, логістику
Цільовий сегмент ринку	Широкий за рахунок великого асортименту послуг	Обмежується географічною доступністю	Обмежується географічною доступністю	Більш широкий, ніж у стаціонарних каналах збуту
Якість обслуговування	Висока якість, проте є можливість негативного впливу людського фактору	Висока якість, проте є можливість негативного впливу людського фактору	Висока якість, проте є можливість негативного впливу людського фактору	Висока якість, відсутність людського фактору
Наявність власного майна	Так	Так	Ні	Ні
Самостійність	Самостійність у виконанні банківських операцій	Самостійна участь у міжбанківських електронних розрахунках; самостійне надання послуг в межах отриманих повноважень; розподіл доходів, здійснення витрат, формування прибутку	Не має відокремленого майна та власного балансу, здійснює операції через кореспондентський рахунок банку	Відсутнє майно та власний баланс
Строк відкриття	Більше 0,5 року	0,5 року	1-1,5 місяця	Декілька тижнів
Строк окупності	Більше 1 року	Як мінімум 1 рік	0,5-1 рік	Менше 0,5 року
Юридичний статус	Не є юридичною особою	Не є юридичною особою	Не є юридичною особою	Не є юридичною особою

кола клієнтів може суттєво розширювати регіональну мережу за рахунок створення таких департаментів.

Таким чином, у формуванні територіально розгалуженої мережі банківської установи найбільш суттєву роль відіграють власне відділення та центри самообслуговування. Це пояснюється відносно нижчою вартістю їх створення та підтримки, швидкістю обслуговування, що дозволяють надати послуги більшому обсягу клієнтів.

Залежно від моделі управління, банк може обрати такі напрямки розвитку організаційної структури збутової мережі:

- 1) організаційна структура із розгалуженою регіональною мережею філій та відділень;
- 2) організаційна структура із обмеженою кількістю структурних підрозділів.

У другому випадку більша частина продажів банку здійснюється через головний офіс.

Отже, при прийнятті рішення щодо розширення регіональної мережі банку необхідно провести ретельний аналіз та дослідження ряду чинників.

Фактори, на які необхідно зважати при плануванні регіональної мережі банку, систематизовані І. Г. Бібіком, представлені на рисунку 1.2.

На нашу думку, наведений на рисунку 1.2 перелік чинників можна розширити та систематизувати у окремі групи залежно від рівня їх формування.

Отже, розглянемо основні групи чинників, що впливають на ступінь розгалуженості регіональної мережі банку.

1. Економіко-політичне становище в країні.

Економічні та політичні умови, які склалися в країні базування банку, мають суттєвий вплив на прийняття рішення щодо розширення регіональної мережі банку. Так, зокрема, слід враховувати:

- стабільність економічного середовища, ймовірність виникнення фінансових криз;
- рівень доходів населення;

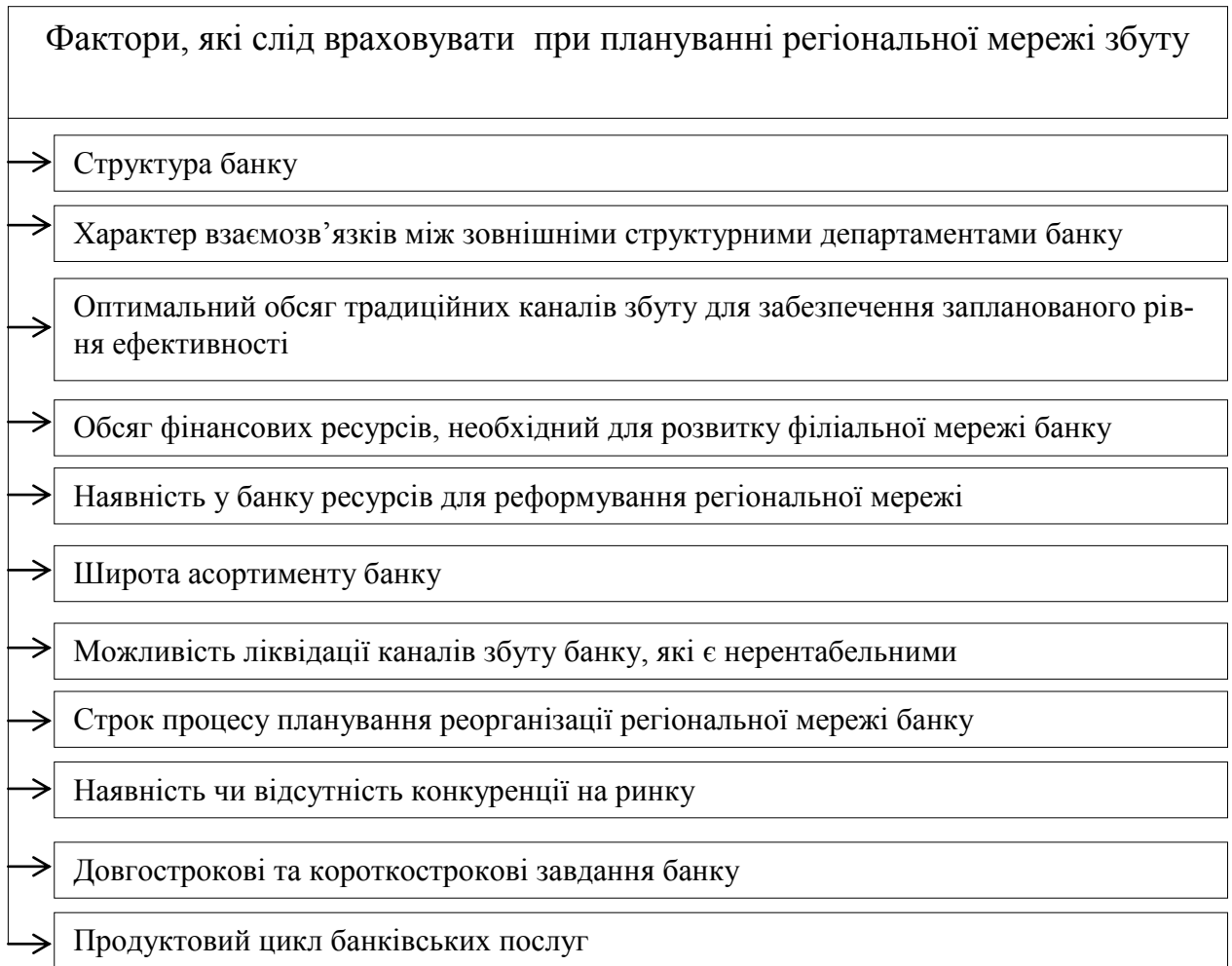


Рисунок 1.2 – Фактори, які необхідно враховувати при плануванні регіональної мережі банку (складено на основі [5])

- домінуюча модель економічної поведінки населення в країні (схильність або до заощаджень, або до споживання). В останньому випадку відкриття нових традиційних каналів збуту банківських послуг може виявитись не доцільним;
- фаза економічного циклу;
- характер економічної політики в державі;
- ступінь політичного впливу на конкурентні позиції окремих банків;
- політична стабільність в країні.

Отже, характер перерахованих вище особливостей економіко-політичного характеру може здійснювати суттєвий вплив на доцільність розширення регіональної мережі банку.

2. Рівень розвитку фінансового ринку та, зокрема, банківської системи країни.

У країнах, ринок фінансових послуг наразі розвивається, переважна більшість банків впроваджує стратегію масового маркетингу, орієнтуючись у своїй діяльності на пересічного клієнта. Так, дана стратегія проявляється у наданні однорідного набору банківських послуг, використанні однорідного комплексу маркетингових інструментів стимулювання збуту. Незважаючи на те, що останнім часом набувають розвитку альтернативні канали збуту банківських послуг, дистанційні технології обслуговування клієнтів, які значно сприяють просуванню та розвитку діяльності фінансово-кредитних установ, розмір регіональної мережі банків відіграє вирішальну роль. Крім того, на розгалуженість філіальної мережі фінансових установ може впливати рівень та характер державного регулювання, що може визначати умови банківської діяльності, так і порядок створення каналів збуту банківських послуг. Слід також враховувати той факт, що місцеві органи влади можуть забороняти створення банків з інших регіонів.

Рівень конкуренції на ринку банківських послуг.

В умовах жорсткої конкуренції, особливо при виході на вітчизняний ринок великих іноземних банків, одним із найбільш ефективних інструментів для банку є розширення присутності на нових внутрішніх ринках. Дана мета може бути реалізована шляхом розширення філіальної мережі.

3. Розмір банківської установи.

Невеликі регіональні банки більш схильні до централізації управління в межах головного офісу, при цьому маючи невелику кількість відділень або філій (1-2 установи), які розташовані в одному населеному пункті. Великі банки зазвичай навпаки надають перевагу розвитку розгалуженої філіальної

мережі, що дозволяє розширювати клієнтську базу та посилювати свої ринкові позиції.

4. Стратегічна орієнтація банку.

У випадку, якщо основним джерелом доходів банку є переважно роздрібний бізнес, більш ефективним є розширення територіальної присутності банку як у невеликих населених пунктах, так і в регіональних центрах. Так, це дозволяє банку бути максимально близьким до клієнтів – фізичних осіб, утримуючи провідні позиції за обсягами залучених депозитів, наданих споживчих кредитів. Територіальна близькість є важливим фактором при виборі банку клієнтів – як індивідуальних осіб, так і суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Якщо ж банк орієнтований на надання послуг переважно корпораціям, тобто на реалізацію так званого «wholesale banking» або «оптового» бізнесу, то в цьому разі може бути обрана стратегія створення обмеженої кількості точок збуту банківських послуг, розташованих переважно у великих містах або поблизу великих клієнтів.

б. Ресурси банку.

Очевидним є той факт, що створення та підтримка розгалуженої мережі філій потребує значних фінансових та часових витрат. Для невеликих місцевих банків розширення регіональної мережі часто може виявитися непосильним завданням. Отже, кількість зовнішніх структурних департаментів обмежується ресурсами, які банк готовий інвестувати в удосконалення мережі збуту. Крім того, особливий вплив на розвиток регіональної мережі збуту банківських послуг може здійснювати як потенційний, так і фактичний рівень розвитку банківських технологій.

Проведемо аналіз переваг та недоліків розгалуженої мережі банківських філій та відділень. Так, у табл. 1.3 виокремлено основні особливості, якими характеризуються банки із широкою філіальною мережею. При формуванні регіональної стратегії необхідно враховувати наслідки, що можуть бути спричинені розширенням регіональної мережі банківської установи.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки розгалуженої регіональної мережі банків

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступність банку як у обласних центрах, так і в невеликих населених пунктах 2. Охоплення різних цільових сегментів ринку 3. Надання консультаційних послуг клієнтам 4. Надійність, що пов'язано із дотриманням нормативним вимог, які висуваються до департаментів банку 5. Зростання масштабів банківської діяльності, унаслідок чого банк може збільшити свою частку на ринку банківських послуг та посилити конкурентні позиції 6. Доступ до регіонів та ринків збуту 7. Можливість впровадження рейтингових методик стимулювання персоналу 7. Створення можливості для клієнтів користуватися послугами банку незалежно від географічної локації 8. Філія або відділення вже наділена іміджем банку, що спрощує позиціонування на ринку 9. Доступ до кореспондентських рахунків банку, що спрощує розрахунки як у національній, так і в іноземній валюті 10. Простота реєстрації та створення 11. Відсутність необхідності великого обсягу статутного капіталу як у випадку відкриття нового банку 12. Можливість підготовки та підвищення кваліфікації персоналу 13. Можливість функціонування без прибутку протягом певного періоду часу 14. Підвищення зайнятості населення в регіоні 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необхідність інвестування великих обсягів фінансових ресурсів з метою відкриття зовнішніх структурних підрозділів 2. Високі поточні витрати на підтримку та забезпечення функціонування філій та відділень банку 3. Необхідність проведення маркетингових досліджень з метою оптимального розташування філій та відділень 4. Окремі відділення та філії не завжди є прибутковими, що може спричинити зростання ризиків банку 5. Під час фінансових криз окремі департаменти можуть виявитися додатковим тягарем для банку та ускладнити нестабільність фінансового стану 6. Складність контролю за всіма елементами мережі 7. Уповільнення руху коштів між структурними департаментами 8. Складна організаційна структура управління

Так, з метою розвитку регіональної мережі банк впроваджуватиме різноманітні стратегії відкриття нових філій та відділень. Розглянемо основні види стратегій, які можуть бути реалізовані банками у даному контексті.

Залежно від територіальних масштабів розширення філіальної мережі розрізняють наступні стратегії:

- доступність послуг банку для кожного потенційного або існуючого клієнта;
- створення філій та відділень переважно у найбільш сприятливих географічних регіонах, які характеризуються високим рівнем лояльності населення до банків та мають рівень прибутків, вищий за середній (стратегія «зняття вершків»);
- регіональна концентрація;
- консервативна стратегія, яка передбачає завоювання ринків, які є менш конкурентними;
- змішана стратегія є комбінацією стратегій регіональної концентрації та «зняття вершків».

Відповідно до місії та цілей, менеджмент банку повинен проаналізувати існуючі стратегії розвитку філіальної мережі та прийняти рішення стосовно найбільш оптимального напрямку підвищення ефективності та збільшення клієнтської бази для конкретної установи.

Крім того, Г.А. Бургомістренко у своїй роботі [7] стверджує, що залежно від характеру основної цілі банк може вибрати одну із таких стратегій:

- 1) експансивна стратегія, що орієнтована на розвиток представленості банку в регіонах країни. При цьому прибутковість та окупність кожного із зовнішніх структурних департаментів не є визначальними критеріями при утворенні нових відділень. Крім того, дана стратегія не передбачає проведення аналізу факторів зовнішнього середовища щодо доцільності відкриття нових підрозділів. Причиною розширення регіональної мережі є реалізація іміджевих та маркетингових цілей.

2) інтенсивна стратегія (стратегія економічної ефективності). У цьому випадку при прийнятті рішення про розширення філіальної мережі цільовим орієнтиром для банку є економічна доцільність інвестування фінансових ресурсів. Новий структурний підрозділ відкривається тільки після розробки та узгодження бізнес-плану, що враховує також територіальне розміщення майбутнього відділення. Крім того, регулярно проводиться моніторинг фінансової діяльності існуючих зовнішніх департаментів банку.

Як бачимо, основним завданням останньої із зазначених стратегій є максимізація прибутку поряд із мінімальними витратами.

Залежні від ступеня диверсифікації каналів збуту розрізняють наступні стратегії [169]:

- 1) стратегія поєднання офлайн та онлайн бізнесу («click and mortar»), тобто поєднання традиційних та електронних технологій;
- 2) стратегія безфіліального банку, що не має традиційних відділень та філій, а всі види банківських послуг надаються безпосередньо шляхом дистанційного обслуговування з використанням Інтернету, мобільних телефонів, пошти тощо;
- 3) стратегія розширення мережі стаціонарних структурних департаментів банку, при цьому невелика увага приділяється електронному обслуговуванню та надання послуг. У даному випадку банк має великий штат персоналу для надання послуг.

Стратегія розширення філіальної мережі може також варіюватися залежно від цільової групи клієнтів – потенційних або існуючих [37]. Так, банки можуть прийняти рішення про створення нових підрозділів з метою збільшення прибутків та клієнтської бази у сприятливих регіонах. Ця стратегія притаманна переважно великим за обсягом активів банкам.

Невеликі та середні банки частіше використовують іншу стратегію, при якій відділення у більш доступних регіонах створюються для обслуговування вже існуючих клієнтів.

Як свідчать результати проведеного аналізу, існує велика кількість стратегій управління регіональною мережею банків. Проте спільною рисою усіх цих стратегій є необхідність забезпечення ефективності регіональних департаментів фінансово-кредитної установи.

1.2. Узагальнення світового та вітчизняного досвіду реалізації збутової політики банків

Поточні економічні проблеми, нестабільність міжнародних фінансових ринків та наслідки світової фінансової кризи є причинами реорганізаційних процесів у банківських системах багатьох країн світу. Значні розміри збитків банків внаслідок світової фінансової кризи змусили їх шукати всі можливі шляхи для мінімізації витрат та забезпечення необхідного рівня прибутковості. З цією метою банки почали активно скорочувати свою філіальну мережу, впроваджуючи замість звичайного обслуговування клієнтів у відділеннях та філіях дистанційне обслуговування, що передбачає використання Інтернет-зв'язку. Цьому сприяв також розвиток інформаційних технологій у банківництві, що дозволяє обслуговувати більшу кількість клієнтів за коротший час. Подібна тенденція сьогодні спостерігається як в Україні, так і за кордоном. Зважаючи на це, дослідження основних тенденцій функціонування збутової мережі банків в країнах з високим рівнем економічного розвитку та Україні, визначення причин її скорочення та подальших перспектив розвитку є актуальним.

Проведемо аналіз поточного стану розвитку збутової мережі банків в Україні та провідних країнах світу, їх порівняння та аналіз перспектив подальшого функціонування.

Протягом останніх років у багатьох країнах світу поряд із негативними наслідками світової фінансової кризи 2007-2008 р. спостерігається внутрішня

економічна та політична нестабільність, що в значній мірі відображається на стані фінансових систем країн загалом та банківському секторі зокрема. Протягом останніх років розвиток світових банківських систем супроводжувався суттєвими реорганізаційними та структурними змінами. Постійні процеси злиття та поглинань банків, ліквідація проблемних фінансових установ, реалізація програм з фінансової підтримки окремих банків суттєво вплинули на загальний стан та стійкість більшості банківських систем.

Так, зокрема, має місце процес скорочення філіальної мережі банків у всіх частинах Європи, початок якого був викликаний необхідністю банків оптимізувати свої витрати та забезпечити прибуткову діяльність після подій нещодавньої фінансової кризи. При цьому скорочення філій та відділень банків спостерігається як в Україні, так в інших країнах світу.

За п'ять років кризи кількість відділень банків в Європі скоротилась більше, ніж на 20 тис. - до 218,7 тис. відділень фінансових установ, що, як прогнозують експерти, надасть змогу банкам в майбутньому отримати додатково близько 15-20 млрд. євро. Скорочення кількості філій та відділень пояснюється прагненням банків не тільки зменшити витрати та уповільнити падіння прибутків, а й поточними тенденціями щодо постійного зростання популярності серед клієнтів Інтернет-банкінгу. До того ж, за підрахунками Deutsche Bank витрати на оренду приміщень та зарплату працівників у філіях та відділеннях банків складають близько 60 % витрат роздрібного банківського бізнесу. У разі скорочення таких витрат банки можуть зекономити зазначену суму протягом наступних років [68, 143, 42].

На рисунку 1.3 відображено темпи зростання або зменшення філіальної мережі банків протягом 2012 р. у ряді країн Європи та Україні зокрема. Саме у цей період розпочалось активне зменшення кількості філій та відділень, що активізувало дану тенденцію в багатій країнах світу.

Як видно з рисунку 1.3, протягом 2012 р. найбільшу кількість відділень банків було ліквідовано в Греції, що пов'язано із активізацією процесів злиття регіональних банків. Порівняно з іншими європейськими державами бан-

ківська система України характеризується повільнішими темпами скорочення філіальної мережі фінансово-кредитних установ. Однак протягом 2013-2015 рр. кількість закритих філій та відділень банків поступово зростала. Так, протягом 2014 р. за рахунок політичних конфліктів у країні кількість відділень та філій банків скоротилась майже на 10% за даними НБУ.

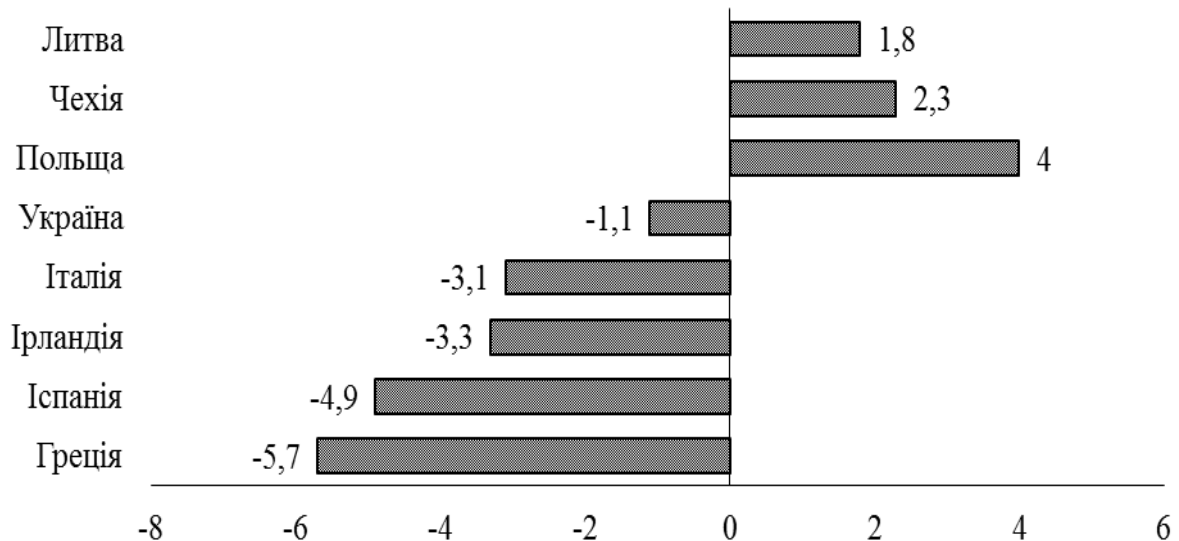


Рисунок 1.3 – Динаміка зміни філіальної мережі деяких країн Європи протягом 2012 р., % [68, 41, 59]

У той же час, ситуація в деяких країнах Європи не відповідає загальним тенденціям щодо скорочення філіальної мережі банками. Наприклад, за період 2009-2012 рр. у Франції кількість відділень та філій банків скоротилась лише на 3 %, у Великобританії – на 5 %, у Німеччині – на 8 %. Усе це свідчить про виваженість політики банків даних країн стосовно скорочення філіальної мережі банків навіть в складних посткризових умовах. Дана тенденція зберігалась і в умовах відносної стабілізації – протягом 2013-2015 рр. (станом на початок року).

Слід також відзначити, що поряд із закриттям майже на 4,9 % філій та відділень банків в Іспанії протягом 2012 р., з початку кризи скорочення регіональної мережі банків в процентному відношенні склало близько 17 %. У

2013-2014 рр. обсяг регіональної мережі банків щороку зменшувався на 10-14 % [68].

В Україні за останні п'ять років також відбулися помітні зміни у структурі регіональної мережі банків по всій території країни. Так, кількість філій банків за період 2008-2012 рр. скоротилась з 1091 до 242 одиниць. Щодо відділень банків в Україні, то їх кількість на сьогодні становить близько 19 тисяч, а скорочення за 2012 рік склало майже 500 структурних підрозділів [59]. Станом на початок 2015 р. вітчизняна банківська систем нараховувала 133 діючі філії та 15,2 тис. відділень. З огляду на це, можна стверджувати, що темпи скорочення кількості філій банків значно випереджають темпи скорочення відділень. Відзначимо, що останнім часом фінансово-кредитні установи надають перевагу відділенням як основним каналам збуту банківських послуг, які є менш витратними порівняно з філіями. У кінцевому результаті це призводить до зменшення кількості останніх або ж до їх реорганізації у відділення.

На сьогоднішній день філії та відділення є найбільш поширеними структурними підрозділами, що відкриваються банками по всій території України. На сучасному етапі розвитку вітчизняного банківництва філіальна мережа банків безумовно є найкращим засобом комунікації із клієнтами та відповідно надання їм банківських послуг. Проте банки в Україні намагаються слідувати світовим тенденціям та впроваджують ті технології, які активно використовуються в банківських системах провідних країн світу. Світові тенденції у даному напрямку полягають у поступовому скороченні структурних підрозділів, які вимагають наявності банківського персоналу, приміщення, необхідного обладнання тощо. Натомість банки впроваджують такі засоби зв'язку з клієнтами та їх обслуговування, що реалізуються шляхом використання дистанційних технологій та не вимагають присутності структурних підрозділів банку у регіоні, області, місті. Така ситуація неодмінно впливає на реорганізацію всієї банківської системи України, яку, однак, не можна назвати виключно позитивною для всіх учасників процесу скорочення філіаль-

ної мережі банків. Так, у табл. 1.4 наведена інформація про кількість банків на території України.

Як видно з табл. 1.4, кількість банків, що мають банківську ліцензію, протягом 2012-2013 рр. несуттєво, але зросла – з 176 до 180 банків. У цей же час кількість філій та відділень банків по всій території України продовжує скорочуватись. Причому така тенденція була започаткована ще з середини 2000-х рр.

Таблиця 1.4 – Кількість банків в Україні (за даними на кінець періоду), од. [59]

Показники	Роки									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Кількість банків, уключених до Державного реєстру банків:	186	193	198	198	197	194	198	176	182	182
у тому числі зареєстровано протягом періоду	5	13	6	7	5	3	4	4	8	2
Кількість банків, які мають банківську ліцензію:	165	170	175	184	182	176	176	176	180	163
з них банки за участю іноземного капіталу	23	35	47	53	51	55	53	53	49	51
у тому числі зі 100% іноземним капіталом	9	13	17	17	18	20	22	22	19	19
Кількість філій банків у межах України	1443	1413	1362	1308	1091	741	455	242	217	133

На рис. 1.4 графічно продемонстровано динаміку кількості банків протягом 2006-2015 рр.

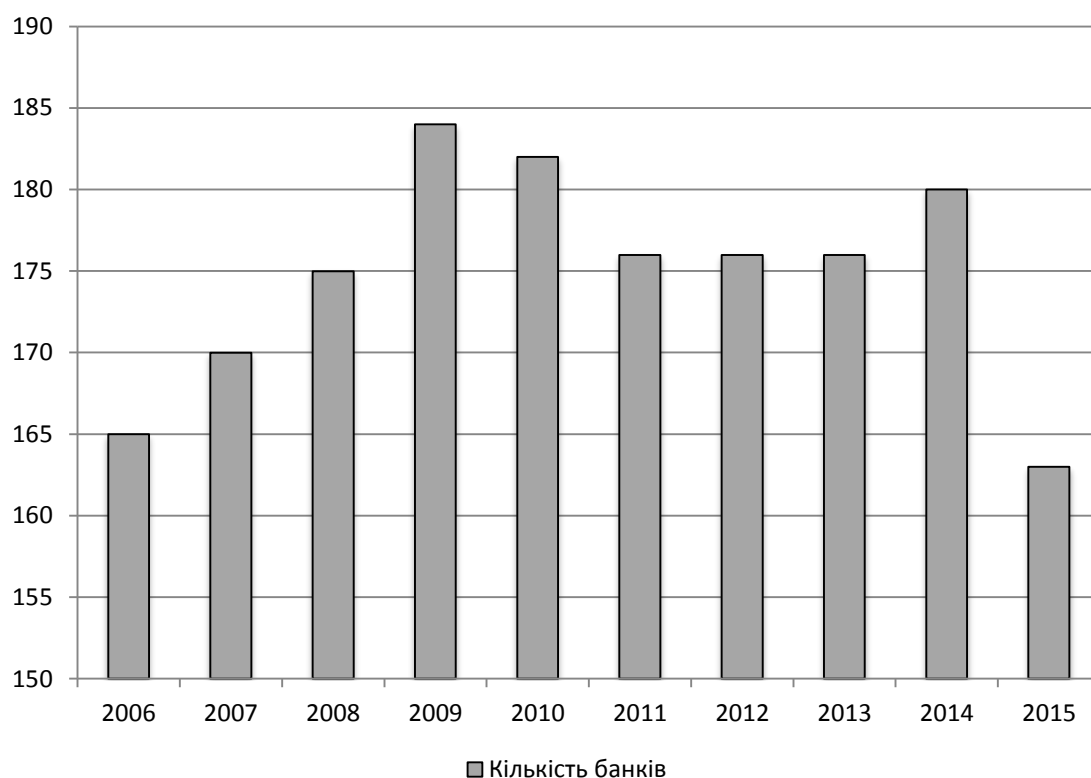


Рисунок 1.4 – Динаміка кількості банків України за 2006-2015 рр. (за даними [59])

Дані, представлені на рис. 1.5 демонструють динаміку кількості філій банків протягом досліджуваного періоду. Як видно, пік розширення мережі філій банків припадав на 2006 р. Пік оптимізації (скорочення) мережі філій банків припав на 2010 р. (їх кількість скоротилася майже вдвічі), коли банківській системі в цілому вдалося досягти економії на адміністративних витратах на 7,1 млрд. грн. – до 29 млрд. грн. [59]. На початок 2015 р. скорочення регіональної мережі банків відбулося у більш, ніж 10 разів у порівнянні з 2006 р – з 1413 од. до 133 од. відповідно. Основною причиною масштабного закриття або перепрофілювання офісів банків є оптимізація управління банком та скорочення адміністративних витрат на персонал та оренду приміщень [17].

Аналогічна ситуація спостерігається й стосовно відділень банків, однак їх скорочення відбувалося більш різкими та відчутними темпами.

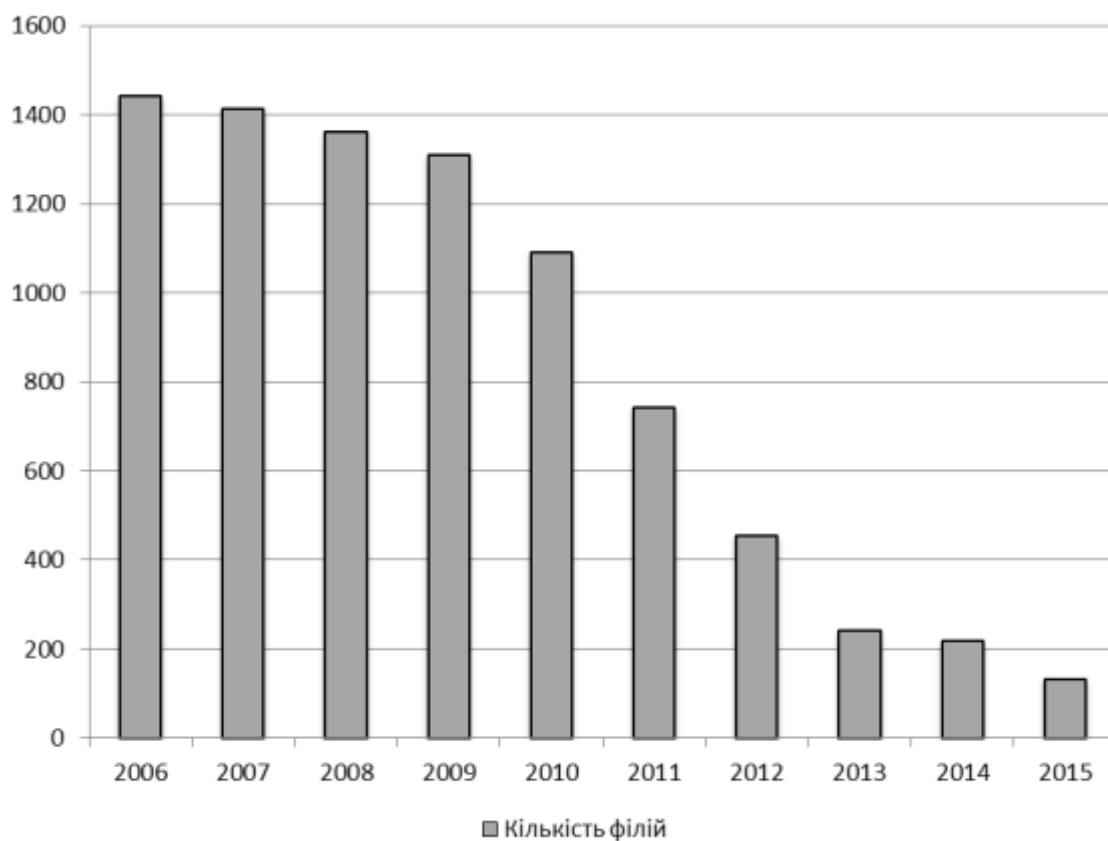


Рисунок 1.5 – Динаміка кількості філій банків України за 2006-2015 рр. (за даними [59])

Так, наприклад, протягом 2012 р. банками закрито майже 500 відділень, а у 2013 р. – більше 4 тис. од., внаслідок чого загальна кількість точок фінансових установ станом на 1 січня 2015 р. становила 15245 од. [9].

Оптимізація мережі філій та реструктуризація їх у безбалансові відділення забезпечила зростання кількості точок продажів банківських послуг протягом останніх років на 6%. Така тенденція частково пояснюється кризовими явищами у Єврозоні, що обумовило концентрацію банків з європейським капіталом на домашніх ринках і, як наслідок, зниження зацікавленості у веденні бізнесу на просторах України. Зокрема, іноземні банки SEB та Swedbank вже покинули сектор роздрібного бізнесу України [16]. Невеликі банки збільшують свою присутність в регіонах саме за рахунок купівлі відді-

лень у банків з іноземним капіталом, забезпечуючи таким чином позитивну динаміку по системі.

Розглядаючи регіональну мережу відділень вітчизняних банків, варто зазначити, що на сьогоднішній день провідні позиції займає АТ «Ощадбанк» (табл. 1.5) й нараховує 5066 відділень по країні. На другому місці знаходиться ПАТ КБ «ПриватБанк», який в останні роки провів масштабну кампанію по структурним перетворенням підрозділів.

Таблиця 1.5 - Рейтинг українських банків за кількістю відділень станом на 01.01.2015 р. [59,98]

Рейтинг	Назва банку	Кількість відділень
1	АТ «Ощадбанк»	5066
2	ПАТ КБ «ПриватБанк»	2916
3	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	758
4	ПАТ «Укрсиббанк»	533
5	ПАТ КБ «Надра»	497
6	АКБ «Укрсоцбанк»	350
7	ПАТ «Імекс-Банк»	336
8	АТ Банк «Фінанси та Кредит»	308
9	АБ «Правекс-банк»	255
10	ПАТ «Укргазбанк»	211

За географічним критерієм найбільш представленими в населених пунктах є АТ «Ощадбанк» та ПАТ «ПриватБанк». Перважна кількість банків у більшості населених пунктів мають по одному-два відділення та їх основною стратегічною метою є саме географічне розширення мережі.

Рейтинг банків за географічною диверсифікацією представлений трьома державними банками, декількома українськими, проте переважна більшість банків – це банки з іноземним капіталом, що свідчить про активне розповсюдження іноземного капіталу в українському банківському секторі.

Основною причиною закриття відділень банків по всій території України протягом останніх років експерти вважають оптимізацію банками власної

мережі з метою підвищення ефективності діяльності, в тому числі й для забезпечення необхідного рівня рентабельності [94].

У період фінансової кризи нагально постало питання про доцільність присутності значної кількості структурних підрозділів банків, які не могли забезпечувати достатнього рівня прибутків, у той же час формуючи вагому статтю у загальних витратах всієї мережі окремого банку. Така ситуація пояснюється різким скороченням обсягів основного джерела доходів банків в Україні – кредитування. Економічні проблеми в країні, різкі коливання валютного курсу та інші негаразди в період 2008-2009 рр. перетворили існуючих клієнтів-позичальників банків на неплатоспроможних, а потенційні клієнти відмовлялися брати позички під занадто високий відсоток на той час. Усе це слугувало причиною скорочення доходів банків від кредитування, а відтак велика кількість філій та відділень банків України виявилася неприбутковою і, як результат, недоцільною для подальшого функціонування в окремих регіонах та населених пунктах.

Як свідчать статистичні дані НБУ, період 2008-2010 рр. для банків України виявився найбільш проблемним порівняно із попередніми роками, про що свідчать скорочення обсягів кредитування, збиткова діяльність, низькі показники рентабельності активів.

Відзначимо, що протягом зазначеного періоду окрім безпосереднього закриття відділень та філій банків досить часто відбувалася реструктуризація відділень у безбалансові, що передбачає виконання обмеженого кола завдань. Часто такі відділення не здійснюють послуги щодо надання кредитів, а тільки надають банківські послуги, надають можливості розрахунково-касового обслуговування та консультування клієнтів. При цьому такі структурні підрозділи мають, як правило, мінімально необхідну кількість персоналу (близько 5 осіб), що значно скорочує адміністративні витрати банку [38], а також орендують невеликі за площею приміщення.

Поряд з цим у банківському секторі України активно представлений роздрібний банківський бізнес, що передбачає існування великої кількості

точок продажу роздрібних послуг банку. До 2008 р. в Україні спостерігався бум споживчого кредитування та залучення коштів клієнтів на депозитні рахунки досить швидкими темпами. Це спонукало банки за короткий період часу відкривати нові структурні підрозділи в різних регіонах країни для проведення географічної експансії і таким чином сприяти залученню більшого кола клієнтів до обслуговування. Проте в умовах економічної нестабільності та відтоку клієнтів в кризовий період наявність великої кількості вже неприбуткових точок продажу банківських послуг по всій території України для банків стала не вигідною [118].

Ще однією причиною скорочення філіальної мережі банків можна вважати банкрутство низки банків, що відобразалось у введенні тимчасової адміністрації, кураторів НБУ та в подальшому початок процесу ліквідації банківської установи.

Незважаючи на суттєву роль глобальної фінансової кризи у напрямку стимулювання банків до реорганізації своєї філіальної мережі та скорочення структурних підрозділів, на сьогодні можна виокремити й інші причини, що пояснюють поточну ситуацію в банківській системі України та в світі в даному аспекті.

Так, науково-технічні досягнення виступають рушійною силою розвитку суспільства та його економічної сфери зокрема. Введення нових технологій здійснення банківських операцій, обслуговування клієнтів, розширення каналів зв'язку зі світовим фінансовим простором сприяють розвитку нових форм каналів збуту банківських послуг. На сьогоднішній день банки в Україні, наслідуючи досвід банківських систем розвинутих країн, активно впроваджують дистанційні технології обслуговування клієнтів, що не вимагають присутності окремого структурного підрозділу банку у регіоні.

У практиці банків України причинами скорочення філіальної мережі виступають ті ж самі фактори, що й в інших країнах Європи та світу, а саме: намагання оптимізувати витрати та перейти на дистанційне обслуговування

клієнтів. Це свідчить про відповідність ситуації у вітчизняній банківській системі світовим тенденціям.

Скорочення філіальної мережі банків у більшості країн Європи, на нашу думку, продовжуватиметься і в наступні роки, хоча повної відмови банків від вже «дорогих» на сьогодні філій та відділень очікувати не слід [159]. Безумовно даний процес матиме як позитивні, так і негативні сторони. Тому відобразимо основні перспективи розвитку філіальної мережі банків країн Європи на рисунку 1.6. Як бачимо, банки наразі орієнтовані на впровадження нових засобів обслуговування клієнтів, що може виступити суттєвим стимулом в напрямку скорочення філіальної мережі банків.

Впровадження дистанційного обслуговування, як зазначають експерти, має забезпечити максимально зручний сервіс для клієнтів, у той же час суттєво знижуючи витрати банку на утримання філій та відділень. Зазначимо, що дистанційне обслуговування в основному пов'язане із активним використанням електронних грошей клієнтами банку. При цьому набуває поширення застосування банкоматів, платіжних терміналів, які виступають свого роду засобами зв'язку між банком та клієнтами. У випадку ж прагнення клієнта особисто поспілкуватися з представниками банку, він може скористатися послугами колл-центру або Інтернет-зв'язку [10, 122, 122, 144, 146].

Інтернет-банкінг на сьогодні набуває значної поширеності серед клієнтів банків в Україні та світі. Надання банківських послуг засобами Інтернет є звичайною справою для системоутворюючих банків в Україні, так як саме вони мають найбільше можливостей до впровадження та розширення такого роду відносин з клієнтами. Онлайн-обслуговування клієнтів є набагато дешевшим для банків, оскільки транзакційні витрати суттєво нижчі, ніж касове обслуговування. До того ж слід враховувати чималі витрати на утримання відділення або філії: оренда / купівля приміщення, витрати на персонал, послуги інкасації, закупівля та оновлення комп'ютерного забезпечення, охорона тощо. Тому експерти зазначають, що саме ті банки, які розвиватимуть диста-

нційне обслуговування клієнтів та інтернет-банкінг, в подальші роки матимуть кращі позиції, ніж банки, що збережуть витратні відділення та філії.



Рисунок 1.6 – Перспективи розвитку філіальної мережі банків за кордоном та в Україні [179]

Таким чином, сформуємо перелік основних причин скорочення філіальної мережі банків в Україні та світі:

- прагнення банків знизити адміністративні витрати та інші витрати на утримання філій та відділень;
- розвиток дистанційних технологій обслуговування клієнтів (онлайн-обслуговування засобами Інтернет);
- зниження кредитоспроможності позичальників банку;
- банкрутство низки банків в кризовий період;

– загальна реорганізація банківської системи (скорочення кількості філій, переведення відділень на без балансову основу, поширення банкоматів та платіжних терміналів у різних регіонах країни тощо).

Безумовно, скорочення філіальної мережі банків в Україні є об'єктивною закономірністю в сучасних умовах, проте даний процес має як позитивні, так і негативні наслідки для різних учасників ринку банківських послуг в країні.

Для банків скорочення кількості структурних підрозділів неодмінно має позитивний ефект, так як відбувається скорочення витрат на їх утримання, а відтак досягається підвищення загального рівня прибутковості банку. Впровадження дистанційного обслуговування клієнтів додатково знижує загальні витрати банків через набагато нижчі витрати на здійснення транзакцій між клієнтами через мережу Інтернет.

Для клієнтів поширення дистанційного обслуговування зі сторони банків безумовно створює певні переваги. Це відображається у створенні банками таких умов для клієнтів, за яких отримання банківських послуг для них буде найбільш зручним. Такі вдосконалення банків значно оптимізують час клієнтів, які вже не змушені витратити його на відвідування структурних підрозділів банку. Особливо позитивним скорочення кількості відділень та філій банків є для молоді, що є найбільш активними користувачами сучасних засобів телекомунікації.

Окрім зручного сервісу для клієнтів, що досягається банками через впровадження онлайн-обслуговування, існує інша позитивна сторона скорочення філіальної мережі банківських установ. Так, знижуючи витрати на утримання філій та відділень, банки можуть досягти певного здешевлення кредитів для клієнтів, що безумовно несе тільки плюси для населення та юридичних осіб-клієнтів банків.

Так, наприклад, на рис. 1.7 наведено середню вартість транзакційних витрат на надання послуг за допомогою різних каналів збуту в банках США.

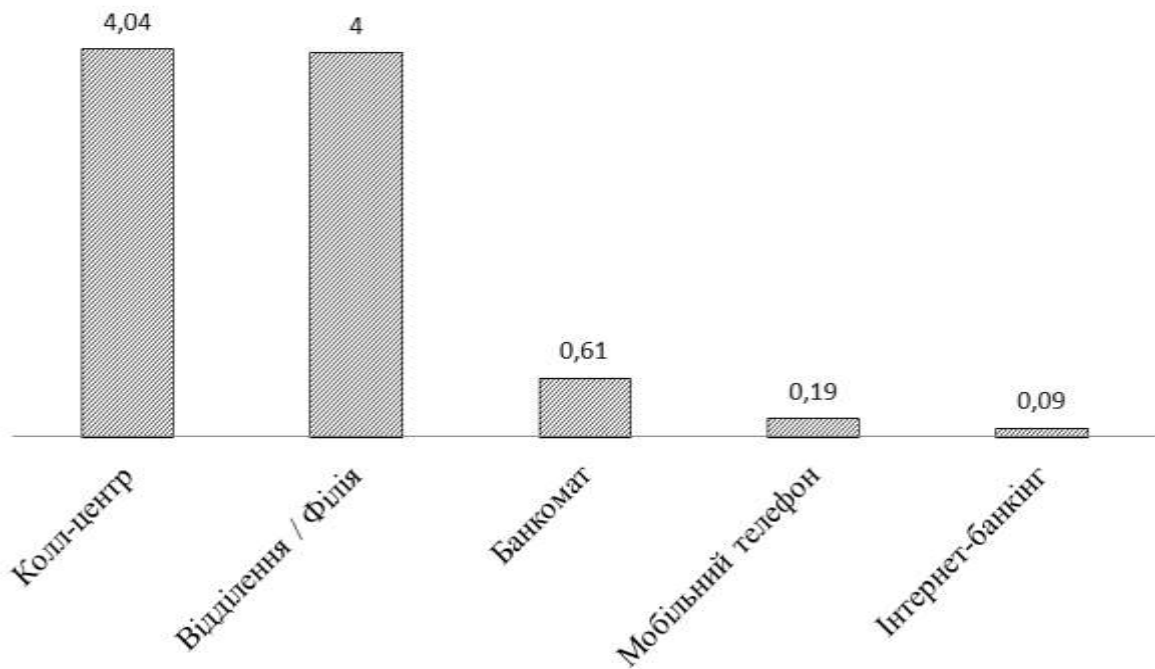


Рисунок 1.7 – Середні транзакційні витрати на надання послуг за рахунок різних каналів збуту банків США (включаючи витрати на оплату праці та інформаційні технології), дол. США [136]

Як бачимо, серед розглянутих каналів збуту банківських послуг надання послуг у філіях та відділеннях залишається одним із найбільш дорогих, майже у 5-6 разів перевищуючи витрати на обслуговування з використанням банкоматів, мобільних телефонів та мережі Інтернет.

Проте, незважаючи на позитивні сторони скорочення філіальної мережі банків, існують і негативні сторони даного процесу.

Хоча банки й знижують свої витрати на утримання структурних підрозділів по всій території України, скорочуючи своє представництво у регіонах, вони втрачають існуючих клієнтів. Це пояснюється тим, що не всі клієнти згодні переходити на дистанційне обслуговування, деякі з них надають перевагу персональному спілкуванню з працівником банку.

Причинами цього можуть бути:

- недостатнє проникнення сучасних інформаційних технологій у життя більшості населення;

- необхідність відповідних навичок та вмій для користування засобами дистанційного банківського обслуговування;
- психологічні фактори, що визначають рівень сприйняття нововведень;
- велика частка населення похилого віку, які більш обережно відносяться до дистанційних каналів збуту банківських послуг, надаючи перевагу традиційному обслуговуванню та комунікації із банківськими працівниками.

Відзначимо, що започатковуючи дистанційне обслуговування в конкретному регіоні, населеному пункті, банк має оцінити економічну доцільність та ефективність своїх дій. Впровадження онлайн-обслуговування безумовно потребує наявності високого рівня покриття мережею Інтернет, забезпеченості мобільними пристроями. До того ж витратним може виявитися і встановлення нових банкоматів та платіжних терміналів у населених пунктах, де раніше банк був представлений у вигляді відділення чи філії. Однак найбільш негативний вплив для банку у цьому випадку може бути спричинений зниженням довіри та виникненням панічних настроїв з боку клієнтів через масове закриття філій та відділень банків по території України.

Для банків процес скорочення філіальної мережі є не таким відчутним, як для деяких категорій клієнтів. Як вже зазначалося, не всі клієнти готові перейти на дистанційне обслуговування, яке досить часто є неприйнятним для певного кола осіб. У той же час не всі клієнти є обізнаними з Інтернет-технологіями. У більшості випадків виникає проблема забезпечення необхідних умов такого обслуговування клієнтів – в невеликих селищах та селах досить проблематичним, а інколи й неможливим може бути впровадження сучасних засобів обслуговування клієнтів, коли населення часто не має навіть комп'ютерів для доступу до Інтернету. У вітчизняній практиці це найбільш актуальна та важлива проблема, що стримує розвиток банківської справи в Україні. Саме через відсутність у населення необхідного технічного забезпечення для використання сучасних технологій в банківській сфері, вітчизняна банківська система не може рухатись вперед у своєму логічному розвитку.

Ще одним негативним наслідком скорочення кількості філій та відділень банків можна вважати підвищення рівня безробіття серед банківських працівників, адже саме вони потерпають від скорочень та закриттів структурних підрозділів банків. Як результат, зростає соціальна напруженість у суспільстві, що негативно впливає на соціально-економічний розвиток України загалом.

Наявність в банку розвинутої мережі філій є безперечно позитивним моментом, але за умови, що банк здатен підтримувати функціонування такої мережі на належному рівні. Основними перевагами наявності значної кількості філій є підтримка позитивного іміджу банку, економія на масштабі від виконання операцій, популяризація банківських послуг, їх доступність, швидкість здійснення банківських операцій тощо. Серед головних недоліків швидкого розвитку мережі філій банку є низька якість банківських послуг, висока вартість утримання структурних підрозділів, не завжди вигідне місце розташування, значне ускладнення організаційної структури, відсутність адекватної системи управління таким банком тощо.

Загальна характеристика позитивних та негативних сторін скорочення філіальної мережі банків для власне банків, їх клієнтів та персоналу наведена у табл. 1.6. Відзначимо, що важливим у даному аспекті є формалізація впливу розгалуженості філіальної мережі банків на фінансову стійкість банківської системи.

Дослідженню даного питання присвячено роботи Ж.М. Довгань, у яких наголошується на необхідності врахування цілого ряду факторів при оцінці зазначеного впливу, які пояснюють цінову нееластичність попиту на банківські послуги:

- група факторів, що пов'язані з обмеженістю інформації й інформаційною асиметрією на ринку банківських послуг і у взаємовідносинах банк-клієнт;

Таблиця 1.6 – Наслідки скорочення регіональної мережі банків з розгалуженою мережею філій

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Для банків	
<ul style="list-style-type: none"> – скорочення адміністративних витрат та інших витрат щодо утриманню структурних підрозділів – підвищення прибутковості діяльності банку – залучення нових клієнтів до банку шляхом впровадження нових технологій (дистанційне обслуговування) – значно легший контроль за здійсненням банківських операцій всієї мережі банку – можливість розширення асортименту банківських послуг – скорочення часу на обслуговування – можливість обслуговування більшої кількості клієнтів – позиціонування банку як сучасної фінансової установи – спрощення внутрішнього контролю за банківськими операціями 	<ul style="list-style-type: none"> – втрачання існуючих та потенційних клієнтів банку – складність переведення всіх клієнтів на дистанційне обслуговування – додаткові витрати, пов'язані із встановленням банкоматів та платіжних терміналів – зниження загального рівня довіри до банку з боку клієнтів, ймовірність виникнення панічних настроїв у окремих категоріях населення
Для клієнтів	
<ul style="list-style-type: none"> – зручний сервіс на основі використання онлайн-обслуговування – здешевлення кредитів та інших банківських послуг – простота доступу до ряду банківських послуг, а також можливість управління власними банківськими рахунками незалежно від часу та географічної локації – скорочення часу на отримання банківської послуги 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність можливості «живого» спілкування з працівником банку – відсутність необхідних засобів для використання технологій дистанційного обслуговування – необхідність розвитку певних вмінь та навичок для користування сучасними комунікаційними засобами
Для працівників банку	
<ul style="list-style-type: none"> – перекваліфікація працівників банків на підтримку дистанційного обслуговування клієнтів (колл-центри тощо) – необхідність обслуговування меншої кількості клієнтів – спрощення документообороту 	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення або звільнення працівників внаслідок закриття структурних підрозділів банків

- група факторів, пов'язаних із існуванням фіксованих витрат, що пов'язані з переходом клієнта з одного банку до іншого;
- фактори, які пов'язані з обмеженістю доступної інформації стосовно пропонованих банком послуг, а також цін на них на момент започаткування відносин;
- фактори, пов'язані з диверсифікацією, в тому числі з продуктовою;
- фактори побудови банками стратегії із урахуванням конкурентних відносин виключно в межах територіальної одиниці, в якій розташований офіс банку [23].

Отже, як бачимо, питання скорочення філіальної мережі банків в Україні є неоднозначним, маючи позитивні та негативні сторони для всіх суб'єктів, що співпрацюють з банками.

Проведений аналіз стану розвитку мережі філій банків України дозволяє стверджувати про наявність проблем у більшості фінансових установ, які до сьогодні намагаються подолати наслідки світової фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. Скорочення мережі філій є вимушеним кроком в межах економії на видатках фінансово-кредитної установи. Як відомо, більшість банків орендує площі під розміщення структурних підрозділів, відповідно, скорочення їх числа дозволяє значно знизити адміністративні витрати. Варто зазначити, що сучасний стан розвитку регіональної мережі більшості вітчизняних банків характеризується домінуванням відділень та точок продажу у торговельних місцях, але в цілому ряді банків все ще зберігається трьохрівнева система управління (дирекції, філії, відділення) в окремих регіонах.

Незважаючи на створення зручних умов обслуговування клієнтів за допомогою дистанційних технологій, в сучасних умовах розвитку України скорочення присутності банку у певному регіоні розцінюється як виникнення проблем у даного банку, що неминуче призводить до падіння довіри до таких банківських установ з боку населення. У той же час, клієнти банку не в змозі переходити на ті умови, що встановлюють банки, через відсутність технологічного забезпечення зв'язку з банківською установою. Це, в свою чергу, ви-

ступає перепорою для впровадження новітніх технологій ведення банківської діяльності, а відтак стримує подальший розвиток банківської справи в Україні. Поточна ситуація засвідчує активні дії банків щодо оптимізації витрат та забезпечення необхідного рівня прибутковості. На нашу думку, новітні технології обслуговування клієнтів в наступні роки стануть вирішальним фактором стимулювання банків до скорочення своїх структурних підрозділів. Банки, які сьогодні не будуть реалізовувати дані заходи, в майбутньому можуть в значній мірі втратити конкурентні позиції та рівень прибутковості своєї діяльності.

1.3. Системний підхід до управління каналами збуту банківських послуг з урахуванням сучасних тенденцій розвитку банківництва

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку банківських послуг в Україні та світі, а також особливостей поточної ситуації у фінансовому секторі зокрема та в економіці країни загалом вимагає перегляду стратегій вітчизняних фінансово-кредитних установ щодо управління бізнесом. Так, при розробці сучасної стратегії розвитку банки повинні враховувати виклики, які постають перед установами, потреби клієнтів, що змінюються, а також інновації у сфері банківського обслуговування.

В наукових працях з економіки поняття «стратегія» трактується як «глобальний напрямок дій чи поведінку установи із урахуванням впливу факторів ринкового середовища та маркетингових можливостей установи» [113]. Отже, важливою компонентою розробки стратегії розвитку фінансово-кредитної установи є врахування поточного стану ринку та факторів зовнішнього середовища, у тісній взаємозалежності з якими функціонує банк та його конкуренти.

Так, дослідження, проведені зарубіжною консалтинговою компанією Accenture та агенцією Financial Brand, а також проведений нами аналіз ринкових тенденцій, дозволили виокремити тенденції у формуванні стратегій розвитку банку, систематизовані нижче:

1. Активне використання цифрових технологій.

Ця тенденція впливає на зміну каналів збуту банківських послуг, характер маркетингової діяльності, структуру банківських послуг.

2. Зміна характеру розрахункових операцій.

Посилення конкуренції з боку небанківських фінансових інституцій, які дозволяють здійснювати платіжні транзакції без посередництва банків (peer-to-peer transactions).

3. Оптимізація регіональної мережі.

Створення як безфіліяльних банків, так і зменшення загальної кількості мережі стаціонарних відділень та філій банків.

4. Персоналізація банківського обслуговування.

Сучасний клієнт банку має високий рівень поінформованості та, відповідно, вимагає значного рівня персоналізації комунікацій, а також банківських послуг.

5. Фокусування на потребах клієнта.

Відхід від стратегії фокусування на власних потребах банку, пов'язаних із підвищенням прибутковості, та перехід до стратегії клієнтоорієнтованості.

6. Спрощення банківських послуг та послуг.

Зменшення документообігу, яке забезпечується за рахунок використання сучасних інформаційних технологій [162, 163, 95, 96].

Як видно, основні трансформації в стратегіях розвитку банківського бізнесу пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій, підвищенням частки інноваційної складової у процесах банківського обслуговування. Результатом цього є зміни в структурі каналів збуту банківських послуг. Таким чином, важливу увагу слід приділити створенню оптимальної

структури збутової мережі банку, яка відповідає основній місії банку, а також завданню оптимізації використання ресурсів.

Так, розробка якісної сучасної банківської послуги, яка відповідає потребам клієнтів, має конкурентоспроможні ціни, ще не гарантує високий рівень продажів для банку. Важливо ще й забезпечити доведення послуги до кінцевих споживачів. Саме це завдання і вирішує збутова політика банку, яка являє собою процес доведення банківських послуг до клієнтів за допомогою різних каналів збуту.

У контексті реалізації збутової політики надзвичайно важливого значення набуває така складова стратегічного управління банком як управління каналами збуту банківських послуг. На рисунку 1.8 схематично представлено системний підхід до управління каналами збуту банківських послуг з урахуванням сучасних тенденцій розвитку діяльності банків.

Аналіз зарубіжних наукових джерел (зокрема [52, 40]) та практичного досвіду діяльності вітчизняних і зарубіжних банків дозволив розуміти управління каналами збуту банківських послуг як сукупність функцій, принципів, методів прийняття управлінських рішень та організаційних механізмів їх реалізації, спрямована на цільове, систематичне та раціональне планування, організацію, мотивацію та контроль продажів БП з метою їх надання клієнтам у зручному місці, у зручний час, за справедливою ціною та у спосіб, який максимально відповідає їх споживчим потребам.

Основною метою управління каналами збуту банківських послуг є посилення конкурентних позицій на ринку та, як результат, максимізація прибутку банку. Залежно від цілі можна визначити такі основні критерії прийняття рішень щодо формування внутрішньобанківської архітектури управління каналами збуту банківських послуг:

- збільшення обсягу продажу банківських послуг;
- нарощення присутності банку на регіональному ринку;
- проникнення на нові ринки;

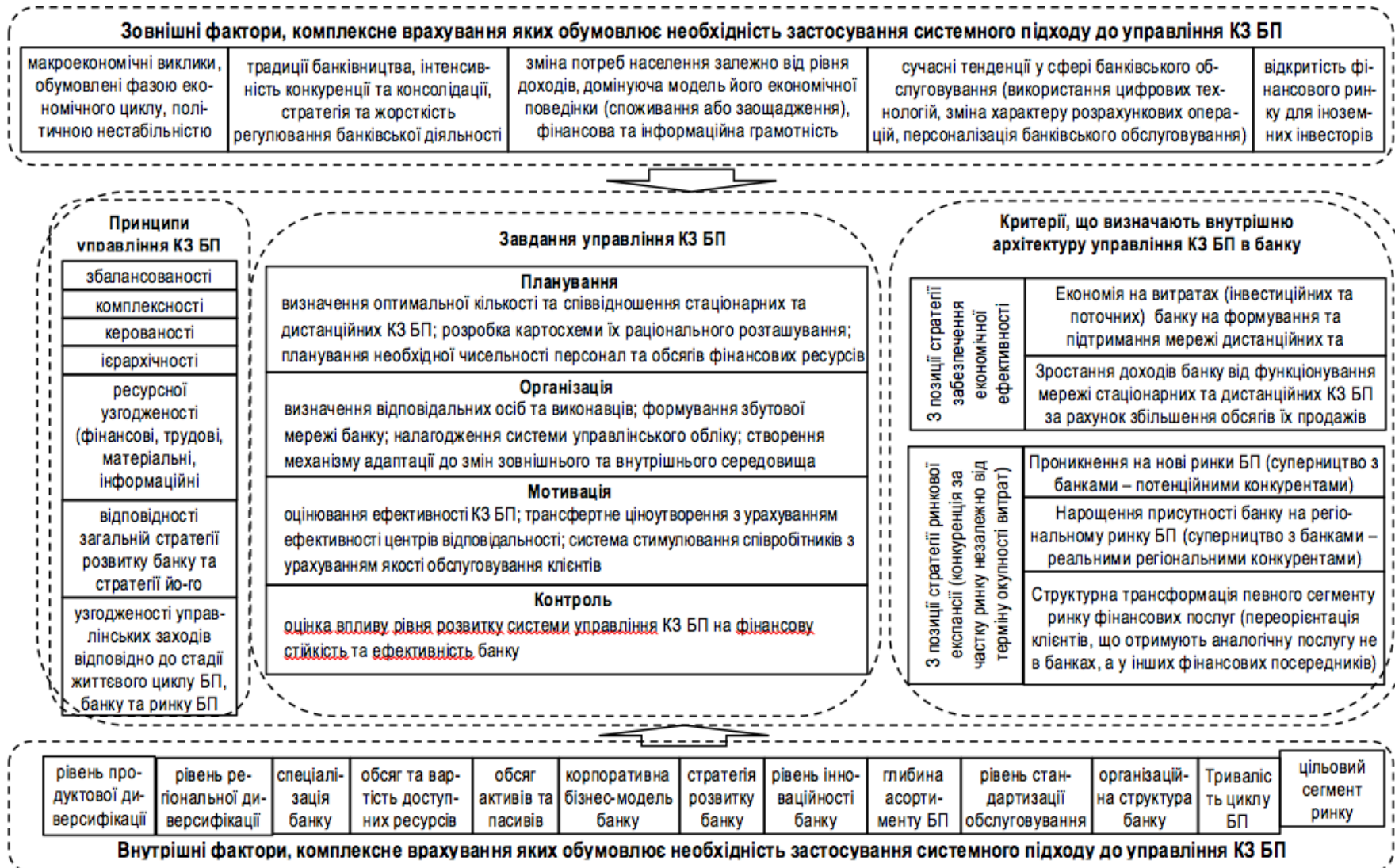


Рисунок 1.8 – Системний підхід до управління каналами збуту банківських послуг (авторська розробка)

- використання нових каналів збуту банківських послуг, що дозволяє скоротити витрати на збут.

Основною метою управління каналами збуту банківських послуг є посилення конкурентних позицій на ринку та, як результат, максимізація прибутку банку. Залежно від цілі можна визначити такі основні критерії прийняття рішень щодо формування внутрішньобанківської архітектури управління каналами збуту банківських послуг:

- збільшення обсягу продажу банківських послуг;
- нарощення присутності банку на регіональному ринку;
- проникнення на нові ринки;
- використання нових каналів збуту банківських послуг, що дозволяє скоротити витрати на збут.

Об'єктами управління каналами збуту банківських послуг можуть виступати:

- фінансові ресурси, що забезпечують функціонування каналів збуту банківських послуг;
- трудові ресурси, що забезпечують функціонування каналів збуту банківських послуг;
- матеріальні ресурси, що безпосередньо створюють канал збуту банківських послуг.

Класично викоремлюють чотири основні функції управління – планування, організацію, мотивацію та контроль [52], відповідно до яких банк формує перелік завдань щодо ефективного управління каналами збуту банківських послуг.

Перша функція – планування – передбачає встановлення основних цілей, а також розробку загальної стратегії, яка сприятиме досягненню цілей та завдань розвитку збутової мережі банку. Планування є центральним процесом управління каналами збуту банківських послуг, оскільки регламентує подальшу поведінку суб'єктів управління в процесі досягнення поставленої

мети. Даний процес в контексті управління каналами збуту банківських послуг повинен враховувати наступні аспекти:

- загальну стратегію розвитку банку;
- наявні обсяги фінансових ресурсів банку;
- наявний персонал;
- вартість придбання необхідних ресурсів, приміщень, обладнання, технологій тощо, найм персоналу;
- позиції банку на ринку;
- сучасні тенденції банківського обслуговування та розвитку каналів збуту банківських послуг.

Отже, планування як функція управління каналами збуту банківських послуг в сучасному банку передбачає реалізацію таких заходів:

1. Планування структури мережі каналів збуту банківських послуг

Як уже було зазначено вище, ефективний розвиток банку можливий за умови оптимізації витрат банку на утримання своєї збутової мережі. Так, значну питому вагу у структурі витрат установи займають витрати на оренду приміщень, утримання персоналу, здійснення розрахунково-касових операцій. Зменшити ці витрати дозволить створення такої структури каналів збуту банківських послуг, в якій збалансовано поєднуюватимуться стаціонарні та дистанційні канали збуту банківських послуг.

Електронні канали збуту банківських послуг дозволяють банку отримати ряд конкурентних переваг на ринку, зокрема:

- збільшити обсяг транзакцій, які здійснюють клієнти банків;
- залучити нових клієнтів за рахунок простоти обслуговування;
- зменшити витрати часу на надання банківської послуги;
- спростити доступ до послуг банку;
- здешевити собівартість платіжних транзакцій та, як результат, ціну на банківські послуги для клієнтів;
- зменшення витрат на утримання персоналу, оренду приміщень, придбання офісного обладнання тощо.

Проте, незважаючи на чисельні перераховані переваги електронних каналів збуту банківських послуг, повна відмова від традиційних філій та відділень у структурі мережі каналів збуту банківських послуг є недоцільною з ряду причин:

- за допомогою дистанційних каналів збуту банківських послуг наразі неможливо надати весь спектр банківських послуг з технологічної точки зору;
- невисокий рівень технологічної грамотності населення у ряді населених пунктів (або областей) країни;
- при наданні послуг у відділенні банку клієнт може відчувати більш персоналізований підхід до обслуговування, близькість до банку.

Отже, для того щоб отримати переваги обох форм каналів збуту банківських послуг слід враховувати дві основні групи критеріїв:

- а) рівень технологічного розвитку регіону;
- б) насиченість регіонального ринку депозитними й кредитними послугами.

На основі перерахованих критеріїв банк має обирати бізнес-модель розвитку збутової мережі у окремому регіоні або населеному пункті.

2. Планування географічного розташування каналів збуту банківських послуг.

Так, ефективність діяльності стаціонарних каналів збуту банківських послуг залежить від якості обслуговування клієнтів персоналом банку, асортименту банківських послуг, іміджу банку та ін. суб'єктивних факторів. В той же час, часто вирішальну роль відіграє місце розташування каналів збуту банківських послуг – наскільки прохідним є район, в якому розташований канал збуту банківських послуг. Очевидно, що якщо точка продажу банківських послуг знаходиться в густонаселеному районі міста, в супермаркеті або в центрі населеного пункту, то ймовірність, що ту чи іншу банківську послугу придбає велика кількість відвідувачів, є високою, а якщо у невеликому населеному пункті або у непрохідній частині міста тощо – навпаки.

З огляду на це, на етапі планування процесу управління каналами збуту банківських послуг керівництву банку важливо визначити мету розвитку збутової мережі – розширення присутності на ринку, що передбачає створення відділень або центрів самообслуговування навіть у тих територіальних зонах, що не є вигідними з точки зору прибутковості; або створення оптимальної за витратами збутової мережі у найбільш прохідних локаціях.

3. Планування чисельності персоналу.

Це завдання є важливим для стаціонарних каналів збуту банківських послуг, оскільки витрати на оплату праці персоналу мають високу питому вагу у структурі витрат банку. У той же час, недостатня кількість банківських працівників у філії або відділенні може сприяти зниженню якості та швидкості обслуговування та, як результат, спричинити незадоволення клієнтів та їх відтік. Відповідно, така ситуація також матиме негативні наслідки для прибутковості відділення та банку загалом. Отже, важливим завданням на етапі планування управління каналами збуту банківських послуг є визначення такої оптимальної чисельності банківського персоналу, яка б дозволила в максимально повному обсязі надавати послуги, при цьому не створюючи додаткових витрат.

4. Планування кількості засобів дистанційного обслуговування (банкоматів, терміналів).

Це завдання є актуальним як для стаціонарних відділень, також розміщуються зони самообслуговування клієнтів, так і для власне дистанційних каналів збуту банківських послуг. Так, необхідно оцінити фінансові можливості банку та визначити потребу клієнтів у використанні даного виду каналів збуту.

5. Планування розміру мережі стаціонарних каналів збуту банківських послуг, а також масштабів регіонального проникнення (діяльність банку лише в межах однієї адміністративно-територіальної одиниці або охоплення всіх регіонів країни).

6. Планування обсягів фінансових ресурсів, які банк може виділити на забезпечення процесів управління каналами збуту банківських послуг.

Друга функція управління каналами збуту банківських послуг передбачає ефективну організацію процесу, що включає в себе розробку послідовності конкретних дій та визначення ресурсів, необхідних для реалізації запланованих заходів. Крім того, важливим завданням на даному етапі управління каналами збуту банківських послуг є визначення виконавців та чіткий розподіл між ними обов'язків та відповідальності. Організація як важлива управлінська функція забезпечує формування структури збутової мережі банку, дозволяє її вдосконалити, розробляє режими функціонування. Крім того, організація управління каналами збуту банківських послуг передбачає створення механізмів адаптації до змін зовнішніх та внутрішніх процесів у системі управління.

Одним із важливих аспектів організації управління каналами збуту банківських послуг є впровадження управлінського обліку. У роботі [6] управлінський облік визначається як “облікова система, основною метою якої є формування та надання необхідної та достатньої інформації зацікавленим користувачам для внутрішньогосподарського управління”. Він є джерелом інформації для забезпечення регулювання доходів та витрат банку. Крім того, дані управлінського обліку дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення керівникам банку щодо розвитку та управління каналами збуту банківських послуг. Так, до сфер управлінського обліку включаються основні параметри діяльності банку, зокрема розміру та структури каналів збуту банківських послуг, рух фінансових потоків, бюджетування та інші аспекти.

Третя функція – мотивація – є важливою складовою управління каналами збуту банківських послуг, яка являє собою процес стимулювання персоналу з метою досягнення цілей банку. Мотивація дозволяє активізувати роботу менеджерів та виконавців при виконанні визначених завдань з метою досягнення поставленої цілі. Враховуючи потреби та особливості поведінки

суб'єктів, створюються такі умови, які стимулюватимуть їх ефективну діяльність.

Як стверджують дослідники, мотивація повинна базуватись на наступних принципах:

- цілі та завдання повинні бути чіткими та зрозумілими;
- винагорода (матеріальна та нематеріальна) повинна бути чітко та прозоро пов'язана із результатами праці персоналу;
- банківський персонал повинен мати необхідні сприятливі умови праці для реалізації ефективної діяльності;
- сучасна система мотивації повинна поєднувати заходи як морального, так і матеріального стимулювання;
- слід враховувати основні індивідуальні особливості банківського працівника;
- система мотивації повинна бути комплексною та охоплювати всіх учасників процесу надання банківських послуг;
- орієнтація на кінцевий результат;
- уникнення суб'єктивності при визначенні виду та розміру винагороди співробітника банку;
- наявність зворотнього зв'язку;
- врахування очікувань персоналу банку при розробці системи мотивації праці;
- врахування специфіки діяльності структурного підрозділу при формуванні системи стимулювання праці [34, 97].

На нашу думку, з метою забезпечення ефективності діяльності мережі каналів збуту банківських послуг доцільним є впровадження наступних заходів мотивації праці:

1) проведення оцінки ефективності роботи відділень банку. При цьому слід враховувати ряд аспектів:

- кількісні показники діяльності банку, а саме обсяг залучених депозитів відділенням банку за період, обсяг кредитів, виданих клієнтам відділен-

ням банку за період та обсяг доходів від касово-розрахункових операцій за період;

- якісні показники діяльності банку, тобто якість обслуговування клієнтів персоналом банку. Це можна здійснити на основі використання, наприклад, методики SERVQUAL, що передбачає врахування таких груп показників як параметри організаційного середовища, надійність, реактивність персоналу, компетентність та емпатія персоналу;

- оцінювання конкурентних переваг відділень банків, що розташовані в одній територіальній зоні, на основі визначення ймовірності відвідування клієнтом саме даного відділення на противагу іншим. Така оцінка може враховувати наступні параметри:

- графік роботи, у тому числі слід врахувати чи працює канал збуту банківських послуг в нічний час;

- швидкість обслуговування клієнтів;

- набір банківських послуг, які надає конкретний/-не філіал/відділення банку;

- якість пішохідної зони поблизу філіалу/відділення банку;

- якість місця для паркування автомобіля на території філіалу/відділення банку;

- можливість зручно дістатися до філіалу/відділення банку за допомогою громадського транспорту;

- рівень безпечності району розташування філіалу/відділення банку;

- фасад будівлі, де розташований/-не філіал/відділення;

2) впровадження механізму трансфертного ціноутворення, який би враховував ефективність діяльності стаціонарних каналів збуту банківських послуг банку. При встановленні трансфертних цін, на нашу думку, доцільно враховувати перераховані вище показники, що дозволяють кількісно та якісно оцінити ефективність діяльності відділення, а також конкурентні позиції

відділення у порівнянні з іншими стаціонарними каналами збуту банківських послуг, розташованими в одній територіальній зоні;

3) впровадження не тільки матеріальних, але й моральних стимулів для мотивації персоналу. Це дозволить підвищити ефективність роботи мережі каналів збуту банківських послуг, а також залученість персоналу до діяльності банку.

І, нарешті, на всіх етапах управління каналами збуту банківських послуг повинен здійснюватись контроль за ходом виконання поставлених цілей та запланованих завдань. Перманентний моніторинг та контроль дозволяє вчасно виявити відхилення від установлених показників діяльності, проаналізувати причини таких відхилень та своєчасно вжити заходів щодо запобігання поширенню негативних наслідків або їх уникнення.

Контроль як елемент управління каналами збуту банківських послуг повинен включати оцінку впливу структури мережі каналів збуту на діяльність фінансово-кредитної установи загалом. Так, на нашу думку, у цьому контексті досить важливим є дослідження наявності взаємозв'язку між основними параметрами, які визначають структуру мережі каналів збуту банківських послуг, та фінансовою стійкістю, а також ефективністю банку, які є основними важливими характеристиками його життєздатності та стабільності.

Вважаємо, що серед основних параметрів доцільно проаналізувати наступні:

1) показники, які характеризують рівень розвитку дистанційних каналів збуту банківських послуг:

- наявність послуг Інтернет-банкінгу;
- наявність послуг мобільного банкінгу;
- кількість платіжних терміналів;
- кількість платіжних карток;
- кількість банкоматів.

2) показники, які характеризують рівень розвитку стаціонарних каналів збуту банківських послуг (кількість відділень).

Вважаємо, що процес управління каналами збуту банківських послуг має здійснюватися з дотриманням наступних принципів:

- комплексності;
- керованості;
- ієрархічності;
- ресурсної узгодженості;
- відповідності загальній стратегії розвитку банку та стратегії реалізації збутової політики банку;
- збалансованості;
- відповідності;
- узгодженості управлінських заходів відповідно до стадії життєвого циклу банківської послуги, банку та ринку банківських послуг.

Таким чином, зауважимо, що процес управління каналами збуту банківських послуг повинен мати комплексний та регулярний характер. У наступних розділах детальніше розглянемо найбільш актуальні елементи даного процесу на прикладі вітчизняних банків.

Висновки до розділу 1

1. В роботі узагальнено специфічні особливості та еволюцію розвитку каналів збуту банківських послуг: стаціонарних (головний офіс, філія, відділення, представництво) та дистанційних (банкомати та термінали самообслуговування, Інтернет-банкінг, теле-банкінг, мобільний банкінг, дистанційне управління рахунками фізичних осіб, телекомунікаційні мережі (пошта, електронна пошта, сайт)).

2. Узагальнення досвіду різних країн свідчить, що середні транзакційні витрати на надання банківських послуг через стаціонарні канали збуту майже у 5-6 разів перевищує витрати через дистанційні канали збуту, а витрати на оренду приміщень та зарплату працівників у філіях та відділеннях банків складають близько 60 % загального обсягу витрат роздрібного банківського бізнесу. За п'ять років кризи кількість стаціонарних каналів збуту банківських послуг в Європі скоротилась більше, ніж на 20 тис.
3. Більшість банків при формуванні збутової політики поєднують моделі off-line та on-line бізнесу, часто створюють зони самообслуговування на базі філій та відділень, хоча окремі з них декларують стратегічну орієнтацію на модель «безфіліального банківництва». В роботі обґрунтовано, що масового впровадження цієї моделі в банках в найближчій перспективі не відбудеться, оскільки не весь спектр банківських послуг сьогодні ще може надаватися дистанційно, стаціонарні канали збуту банківських послуг дозволяють забезпечити більш персоналізоване обслуговування клієнтів, технологічна грамотність населення все ще залишається доволі невисокою.
4. В Україні найбільш масштабне розширення регіональних мереж банків відбувалося у 2006 р., а найбільше скорочення – в 2010 р. (майже вдвічі, що дозволило зменшити обсяг адміністративних витрат в цілому по банківській системі на 7,1 млрд. грн.). Лише внаслідок геополітичних конфліктів протягом 2014 р. кількість відділень та філій банків скоротилась майже на 10%. Сьогодні темпи скорочення кількості філій банків значно випереджають темпи скорочення їх відділень. Станом на 1.01.2015 р. найбільшу регіональну мережу стаціонарних каналів збуту банківських послуг мали АТ «Ощадбанк» (по Україні – 5066, в Сумській обл. – 132, в м. Суми – 22) та ПАТ КБ «ПриватБанк» (по Україні – 2916, в Сумській обл. – 79, в м. Суми – 33), хоча за 2014-2015 рр. їх кількість скоротилася на 236 та 500 одиниць відповідно.

5. Враховуючи динамічність розвитку ринку банківських послуг, а також необхідність врахування широкого та взаємопов'язаного спектру зовнішніх та внутрішніх факторів, завдань та принципів реалізації збутової політики, багатокритеріальність прийняття рішень щодо архітектури збутової мережі банку, управління каналами збуту банківських послуг слід здійснювати на засадах системного підходу.
6. З цих позицій управління каналами збуту банківських послуг слід розуміти як сукупність функцій, принципів, методів прийняття управлінських рішень та організаційних механізмів їх реалізації, спрямована на цільове, систематичне та раціональне планування, організацію, мотивацію та контроль продажів банківських послуг з метою їх надання клієнтам у зручному місці, у зручний час, за справедливою ціною та у спосіб, який максимально відповідає їх споживчим потребам.
7. Процес управління каналами збуту банківських послуг має здійснюватися з дотриманням наступних принципів: комплексності; керованості; ієрархічності; ресурсної узгодженості; відповідності загальній стратегії розвитку банку та стратегії реалізації збутової політики банку; збалансованості; узгодженості управлінських заходів відповідно до стадії життєвого циклу банківської послуги, банку та ринку банківських послуг. Серед принципів управління каналами збуту банківських послуг за засадах системного підходу відсутні принципи самоокупності та прибутковості, оскільки при реалізації банком стратегії регіональної експансії рішення про відкриття нових точок продажу банківських послуг не залежить від терміну окупності понесених витрат.
8. При системному підході до управління каналами збуту банківських послуг його завдання слід визначати, виходячи з основних функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль).

Основні положення даного розділу дисертаційного дослідження опубліковано автором у роботах [72, 76, 79-84].

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Розвиток методичного інструментарію обґрунтування впливу рівня розвитку системи управління каналами збуту банківських послуг на фінансову стійкість банку

Важливою передумовою забезпечення стійкого розвитку економіки є підтримка стійкості банківського сектору фінансового ринку країни, яка, в свою чергу, залежить від фінансової стійкості окремих фінансово-кредитних установ. Забезпечення фінансової стійкості банку, у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, має ряд особливостей, які пов'язані із специфікою формування фінансових ресурсів, структурою активів, ризикованістю банківської діяльності тощо.

Згідно із визначенням С.В. Науменкової та С.В. Міщенко, фінансова стійкість визначається як «стан банку, який характеризується збалансованістю фінансових потоків, достатністю коштів для підтримки своєї платоспроможності та ліквідності, а також рентабельною діяльністю» [77]. Таким чином, фінансова стійкість є фундаментальною умовою, яка дозволяє виявити наявність проблем в діяльності банку, а також основні тенденції його розвитку.

На основі Керівництва по складанню показників фінансової стійкості, розробленого Міжнародним валютним фондом [66], НБУ [14] визначає три стани фінансової стійкості фінансово-кредитної установи, представлені на рис. 2.1.

У контексті даного дослідження виникає питання щодо наявності взаємозв'язку між фінансовою стійкістю та рівнем розвитку системи управління

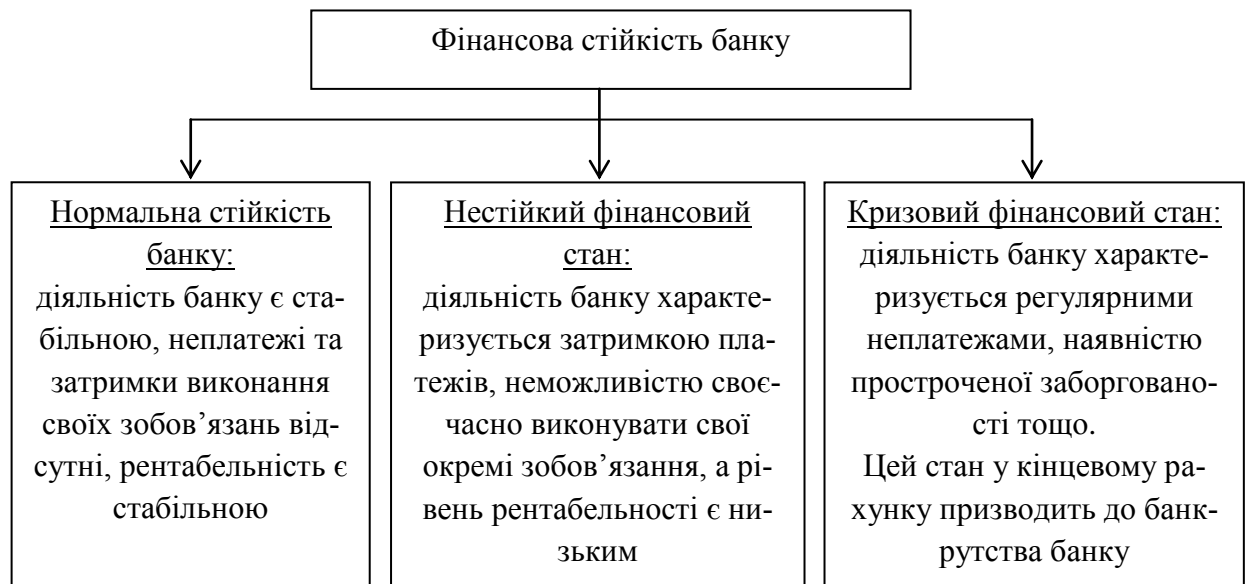


Рисунок 2.1 - Види фінансової стійкості банку згідно із класифікацією НБУ [14]

каналами збуту банківських послуг. Аналіз наявних наукових досліджень з цією тематикою дозволив зробити висновок, що дана проблема не отримала достатнього висвітлення в літературі.

Отже, визначимо основні етапи дослідження взаємозв'язку між фінансовою стійкістю банку та рівнем розвитку системи управління каналами збуту банківських послуг.

Етап 1. Визначимо ключові показники, на основі яких вимірюється фінансова стійкість банку.

Однією із найбільш вживаних методик до оцінки фінансової стійкості банківських установ є показник *Z-score*. Перевагами даного індикатора є відносна простота використання, а також доступність статистичної інформації для його розрахунку. Так, необхідна інформаційна база для обчислення *Z-score* міститься у обов'язковій фінансовій звітності банківських установ.

Розробником методики *Z-score* вважається А. Д. Рой (1952 р.) [170]. Крім того, доцільність застосування даного підходу обґрунтовано також у дослідженнях Дж. Бойда та С. Грехема [0, 227], Т. Ханна та Дж. Ганвека [152], А. Уде та У. Геймешоффа [178], А. Деміргук-Кунта [140] та ін.

Даний індикатор дозволяє визначити ймовірність банкрутства банку, поєднуючи показники прибутковості, волатильності активів та левериджу. Використання даного показника для оцінки фінансової стійкості банків є досить поширеним з огляду на простоту використання даного підходу та доступністю інформації, що використовується для його розрахунку – а саме бухгалтерська звітність фінансово-кредитної установи.

Розрахунок Z-score здійснюється за формулою:

$$Z_i^t = \frac{(CAR_i^t + ROA_i^t)}{\sqrt{D(ROA_i^t)}} \quad (2.1)$$

де:

Z_i^t – показник фінансової стійкості i -того банку в

$$Zscore_{it} = \frac{(EA_{it} + \overline{ROA}_{it})}{\sqrt{Var(ROA_{it})}} \text{період } t;$$

CAR_i^t – співвідношення власного капіталу i -того банку до його сукупних активів в період t ;

ROA_i^t – середнє значення рентабельності активів i -того банку в період t ;

$D(ROA_i^t)$ – дисперсія рентабельності активів i -того банку в період t .

Відповідно, чим більшим є розраховане значення Z-score, тим нижчою є ймовірність банкрутства банку. І навпаки, фінансова стійкість установи зменшується при зниженні показника.

Етап 2. Вибір методології дослідження.

Аналіз наукової літератури з даної тематики дозволив визначити дві групи методичних підходів до проведення оцінки ефективності діяльності банку – параметричні та непараметричні. На нашу думку, у рамках даного дослідження доцільним є застосування саме методу, що належить до групи

параметричних. Це пов'язане з тим, що вони дозволяють не тільки оцінити фактичний рівень фінансової стійкості на момент проведення дослідження, але й визначити факт наявності чи відсутності потенціалу банку до його підвищення, що є важливим стратегічним завданням для забезпечення його успішного функціонування в перспективі.

Так, одним із найпоширенішим параметричним науково-методичним підходом для оцінки ефективності банківської діяльності, що дозволяє врахувати специфіку бізнесу, є метод стохастичної межі (стохастичний граничний аналіз).

Етап 3. Ідентифікація суб'єктів та періоду дослідження.

Для проведення даного дослідження обрано період 7 років – з 2007 р. до 2013 р. Так, саме протягом цього часового проміжку спостерігалось активне впровадження інноваційних інформаційних технологій у діяльності банків, а також активна реорганізація структури регіональних мереж вітчизняних банків з метою їх оптимізації та скорочення витрат. З огляду на складні політичні умови в Україні (військові дії на Сході України, анексія Криму, що стало причиною суттєвих збитків у вітчизняних банках), які суттєво вплинули на вітчизняну фінансово-економічну ситуацію, на нашу думку, недоцільно розглядати тенденції впливу розвитку електронного банкінгу на фінансову стійкість банку протягом 2014 р.

Для апробації методу стохастичного граничного аналізу в якості об'єктів дослідження пропонується обрати банки I групи (за розміром активів згідно із класифікацією НБУ). Так, саме найбільші банки мають найбільш розгалужену мережу філій та відділень та разом з тим активно розвивають електронний банкінг. Незважаючи на те, що наразі дану групу формують 16 установ, нами обрано 12 установ для проведення дослідження. Це пов'язано з тим, що до I групи протягом усього аналізованого періоду належали такі банки: ПАТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Альфа-Банк», ПАТ «КБ «Надра», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Банк «Фінанси та кредит», ПАТ «Укрсиббанк», АТ «ОТП-

банк», ПАТ АБ «Укргазбанк» та ПАТ «Брокбізнесбанк». Так, станом на початок 2015 р. ПАТ «Брокбізнесбанк» та ПАТ «КБ «Надра» знаходились у стані ліквідації, проте у період 2007-2013 рр. вони займали лідируючі позиції та входили до складу I групи банків за розміром активів. Цим обґрунтовується їх включення до вибірки дослідження.

Такий масив даних цілком задовольняє умовам використання обраного стохастичного граничного методу, який передбачає використання панельних даних [176]: вибірка складається зі спостережень одних і тих же індикаторів, що здійснюються в послідовні часові проміжки.

Аналіз панельних даних дозволяє надати характеристику зміни явищ протягом досліджуваного періоду, оцінити причинно-наслідкові зв'язки між різними параметрами або подіями [164, 134].

Етап 4. Ідентифікація параметрів, на основі яких проводиться оцінка наявності взаємозв'язку між фінансовою стійкістю банку та рівнем розвитку системи управління каналами збуту банківських послуг.

У роботі [8] було досліджено ряд параметрів, які здійснюють суттєвий вплив на фінансову стійкість банку Z_i^t . З огляду на обґрунтованість такого переліку нами пропонується використати наступні індикатори прямого впливу (рис. 2.2):

- чиста процентна маржа (R_p);
- чиста непроцентна маржа (R_n);
- частка негативно класифікованих кредитів (NPL);
- чистий спред (S);
- витрати нематеріального характеру в розрахунку на одиницю доходів банку (C_m);
- загальноадміністративні витрати в розрахунку на одиницю доходів банку (C_a).

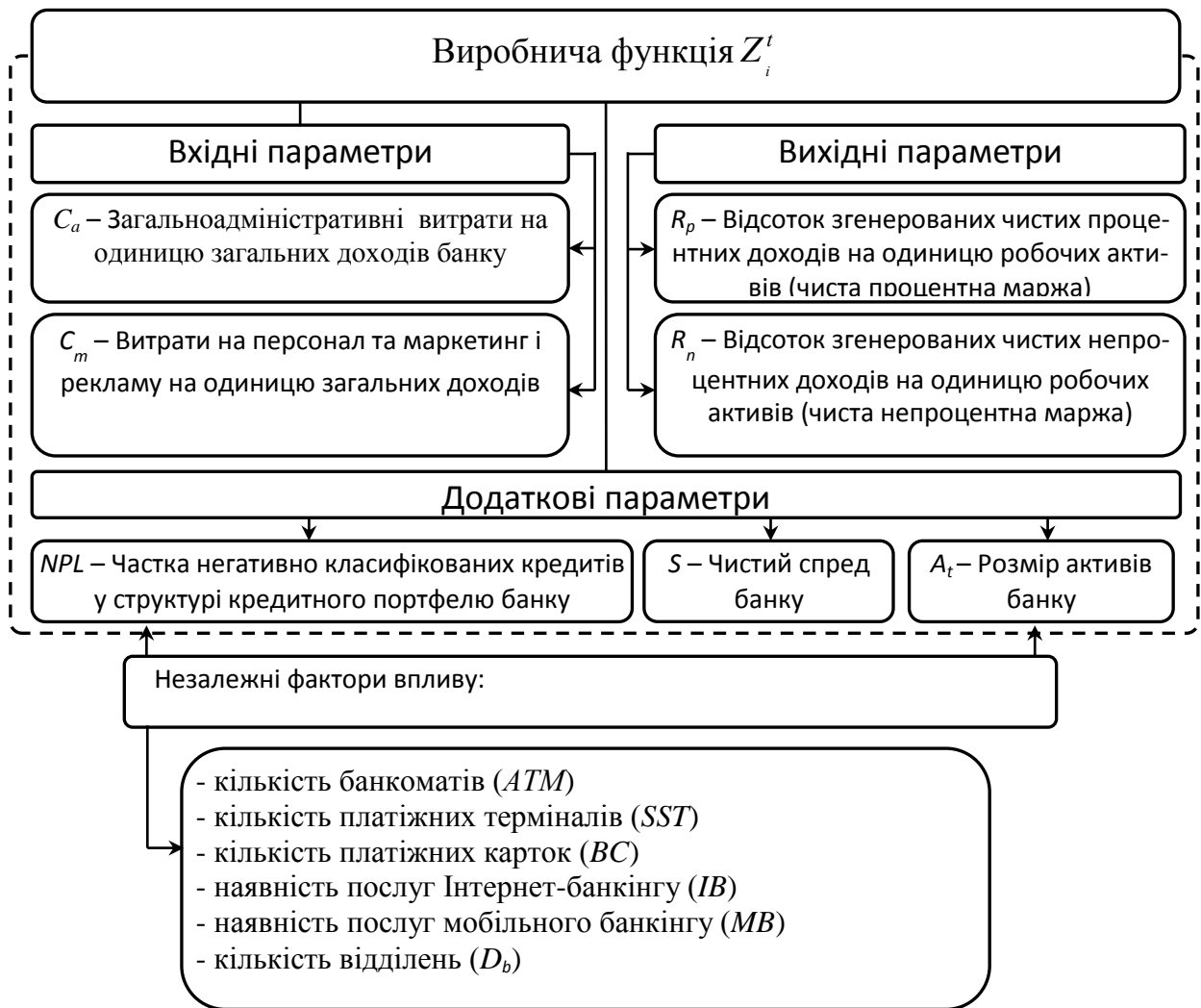


Рисунок 2.2 – Параметри моделі оцінювання фінансової стійкості банку з урахуванням структури каналів збуту банківських послуг (складено автором на основі [8])

У якості додаткових параметрів в модель пропонується включити такі незалежні фактори:

- наявність послуг Інтернет-банкінгу (IB);
- наявність послуг мобільного банкінгу (MB);
- кількість відділень (D_b);
- кількість платіжних терміналів (SST);
- кількість платіжних карток (BC);
- кількість банкоматів (ATM).

Перераховані фактори, які характеризують структуру мережу каналів збуту банківських послуг, здійснюють опосередкований вплив на фінансову стійкість банку. Чинники, що характеризують кількість банкоматів, платіжних терміналів та відділень банку, розраховуються в кількісній формі. Факт надання банком послуг мобільного та інтернет-банкінгу враховується в моделі шляхом використання бінарних оцінок:

- 0 – у випадку, якщо банк не надає послуги мобільного або інтернет-банкінгу;
- 1 - у випадку, якщо банк надає послуги мобільного або інтернет-банкінгу.

У таблиці 2.1 систематизовано особливості та основні послуги, які надаються клієнтам через онлайн-банкінг у досліджуваних банків.

Як свідчить аналіз послуг, які надаються в межах інтернет-банкінгу досліджуваними фінансово-кредитними установами, найбільш диверсифікованими є пропозиції ПАТ КБ “ПриватБанк”, АТ “Ощадбанк” та АТ “ОТПбанк”. Серед інших банків даної вибірки підключення до послуги може бути платним. Так, переважна більшість банків орієнтується на обслуговування фізичних осіб. Разом з тим, ПАТ АБ «Укргазбанк» та ПАТ «Брокбізнесбанк» надають послуги інтернет-обслуговування переважно клієнтам – юридичним особам, зокрема підприємцям малого та середнього бізнесу.

Так, як свідчать статистичні дослідження, проведені серед вибірки, що містить 54 найбільших українських банків (1-3 групи згідно з класифікацією НБУ, без урахування банків, у яких введено тимчасову адміністрацію), близько 79% з них надають своїм клієнтам послуги інтернет-банкінгу. Проте лише 31% вітчизняних фінансово-кредитних установ пропонують послуги дистанційного банкінгу з допомогою мобільного додатку.

Ще одним сучасним каналом збуту банківських послуг є телефонний банкінг. Зауважимо, що він не отримав достатнього поширення в Україні,

Таблиця 2.1 – Онлайн-банкінг найбільших банків України (складено автором за даними офіційних веб-сайтів банків)

№	Банк	Назва послуги	Основні послуги, що надаються
1.	ПАТ КБ «Приват-Банк»	Приват24	Перекази на інші карткові рахунки; онлайн-депозити; управління рахунками; оплата комунальних та інших послуг на регулярній основі; придбання квитків, товарів; отримання виписки з рахунку; блокування картки; перегляд історії платежів; консультаційні послуги
2.	АТ «Ощадбанк»	Ощад 24/7	Перекази на інші карткові рахунки; онлайн-депозити; управління рахунками; оплата послуг; перегляд історії платежів; блокування картки
3.	АТ «Укресімбанк»	Фінансовий портал	Перегляд залишків та формування виписок за рахунками; блокування картки; здійснення платежів з рахунків; оплата комунальних та інших платежів
4.	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	Райффайзен Онлайн	Перекази на карти; перегляд залишків та формування виписок за рахунками; погашення кредитної заборгованості; поповнення депозиту; консультаційні послуги
5.	ПАТ «Альфа-Банк»	My Alfa-Bank	Перекази на карти; онлайн-депозити; управління рахунками; погашення кредитної заборгованості; управління картковими рахунками; оплата комунальних та інших платежів на регулярній основі
6.	ПАТ «КБ «Надра»	Інтернет-банкінг ПАТ «КБ «Надра»	Перегляд залишків та формування виписок за рахунками; переказ грошових коштів на інші карткові рахунки; оплата ряду послуг; поповнення гаманців Webmoney
7.	ПАТ «ПУМБ»	ПУМБ online	Перекази на карти; управління депозитами; управління рахунками; погашення кредитної заборгованості; оплата комунальних та інших послуг
8.	ПАТ «Банк «Фінанси та кредит»	Інтернет-банк	Перекази на карти; оплата комунальних послуг та послуг зв'язку; управління депозитами; погашення кредитної заборгованості
9.	ПАТ «Укрсиббанк»	Star24	Переказ грошових коштів на карти; управління депозитами; оплата комунальних та інших послуг; погашення кредитної заборгованості
10.	АТ «ОТПбанк»	OTPdirekt	Перекази на карти; виписки з рахунків; управління депозитами; управління рахунками; погашення кредитної заборгованості; оплата комунальних та інших послуг
11.	ПАТ АБ «Укргазбанк»	Інтернет-банкінг	Розрахунково-касове обслуговування підприємств, відкриття та управління картковими рахунками малого та середнього бізнесу
12.	ПАТ «Брокбізнесбанк»	Інтернет-банкінг	Розрахунково-касове обслуговування підприємств, відкриття та управління картковими рахунками малого та середнього бізнесу

тому, на нашу думку, враховувати його наявність серед послуг банку не є доцільним.

Наступним фактором, вплив якого на фінансову стійкість досліджувався нами, є кількість відділень банків. Так, на нашу думку, динаміка кількості філій не є об'єктом нашого дослідження, оскільки вони, як правило, виконують переважно бек-офісні функції.

На рисунку 2.3 представлено динаміку зміни кількості відділень досліджуваних банків України протягом 2007-2013 рр. Як видно з рисунку, починаючи з 2008 р. розмір мережі структурних департаментів банків поступово зменшувався - з майже 140 тис. до 121 тис. відділень.

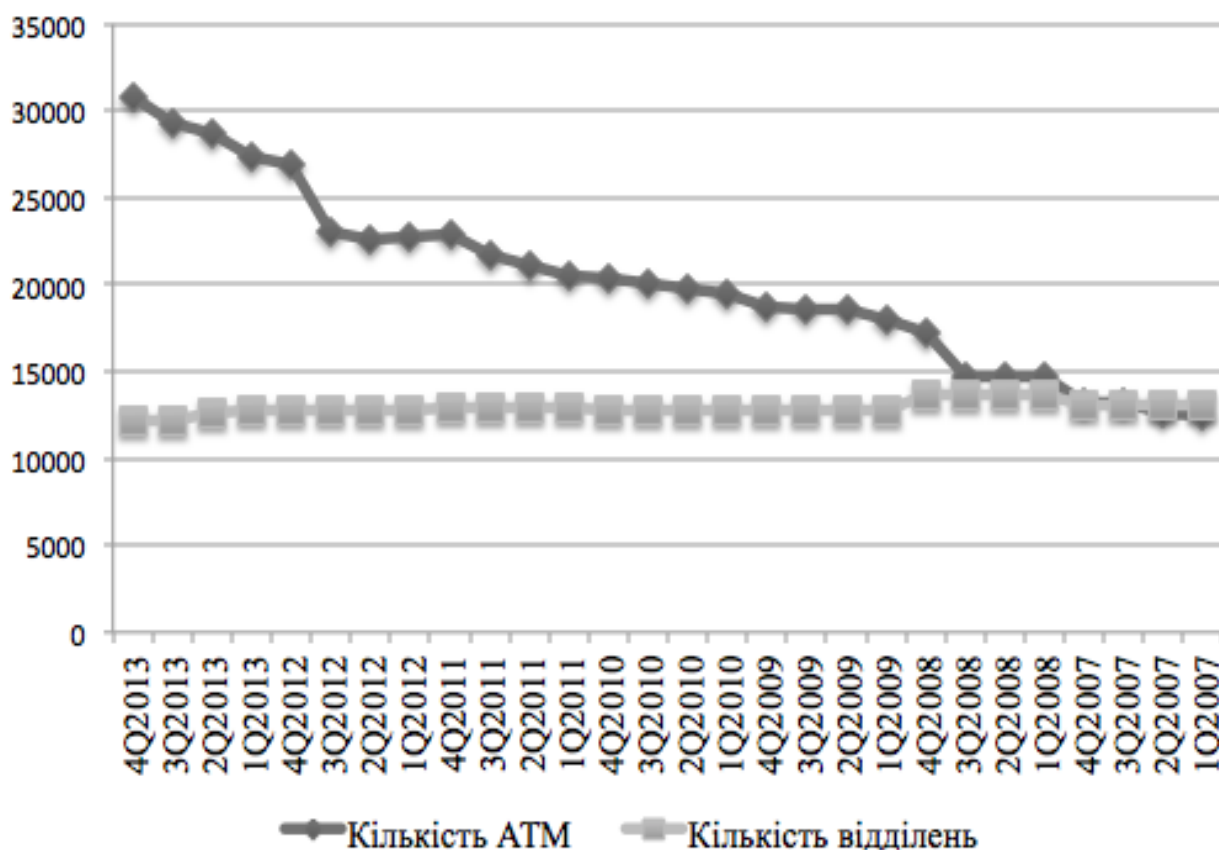


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни кількості відділень та банкоматів (АТМ) 12 найбільших банків України протягом 2007-2013 рр. (побудовано на основі [62])

Серед дистанційних каналів збуту банківських послуг пропонується проаналізувати вплив на фінансову стійкість кількості банкоматів (рис. 2.3), платіжних терміналів (рис. 2.4). Крім того, функціонування каналів дистанційного банківського обслуговування базується на використанні платіжних карток (рис. 2.5) як корпоративними клієнтами, так і приватними особами.

Як свідчать статистичні дані, представлені на рисунках 2.3-2.5, кількість банкоматів банків досліджуваної вибірки зростає майже у 2,5 рази – з 12448 до 30703 од. Особливо активне збільшення АТМ спостерігалось у 2012 р., коли банки активно оптимізували свої витрати, переходячи із традиційних на дистанційні канали обслуговування.

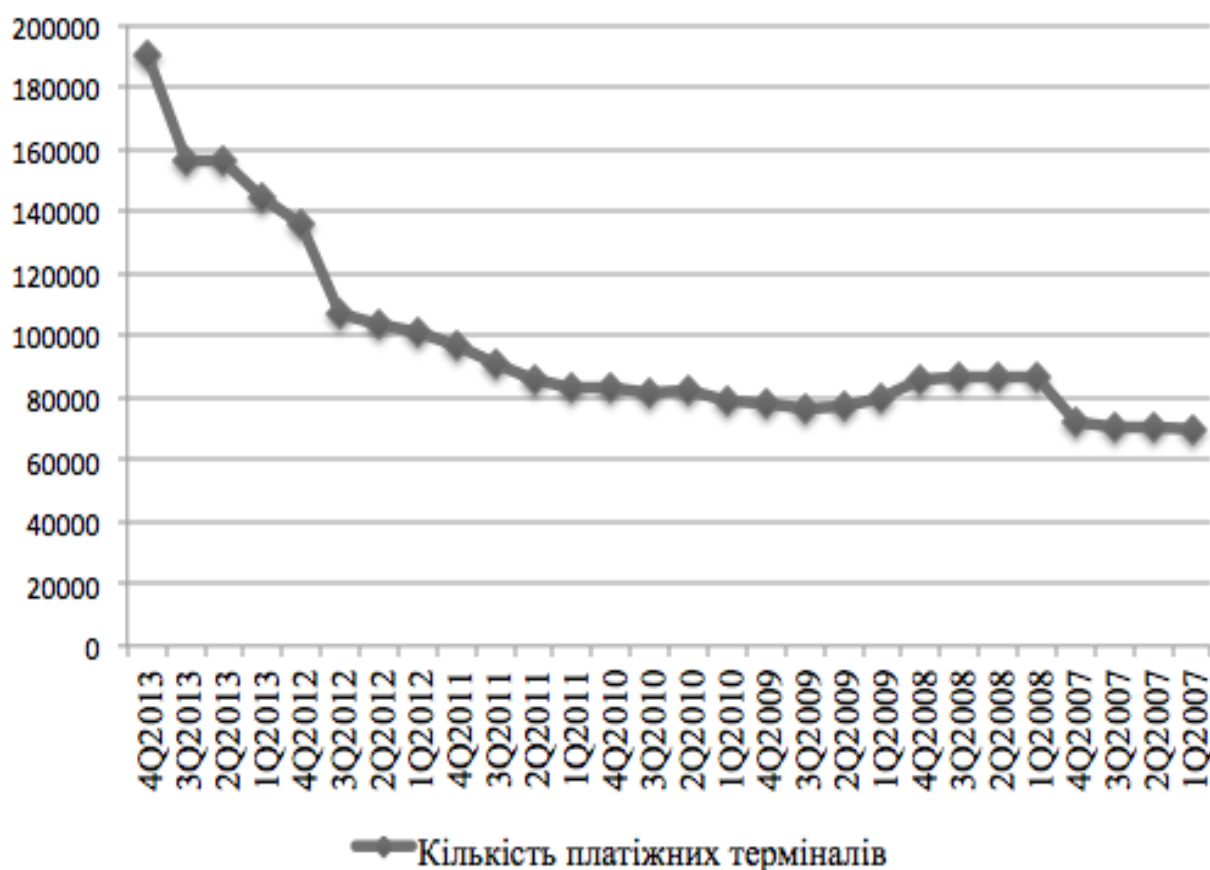


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни кількості платіжних терміналів 12 найбільших банків України протягом 2007-2013 рр. (побудовано на основі [62])

Лідерами на вітчизняному ринку банківських послуг за кількістю банківських платіжних терміналів протягом останніх років залишаються наступні установи, включені до вибірки:

- ПАТ КБ “ПриватБанк” – 59,6 %;
- ПАТ “Райффайзен Банк Аваль” – 9,2 %;
- АТ “Ощадбанк” – 7,4 %;
- ПАТ «Банк «Фінанси та кредит» - 6,7 %;
- АТ “Укрексімбанк” – 2,9 %;
- ПАТ “ПУМБ” – 2,4 %;
- ПАТ “Украсиббанк” – 1,6 %;
- ПАТ КБ “Надра” – 0,8% (дані станом на 01.01.2015 р.) [65].

Слід також відзначити, що в 2014 р. вперше частка безготівкових платежів перевищила операції зі зняття готівки, склавши 55,9% (у порівнянні із 43,6 % у 2013 р.) [65]. Така статистика свідчить про стійку тенденцію поступового зростання безготівкових розрахунків на території України.

Аналогічна зростаюча тенденція спостерігається і за показником кількості активних платіжних карток (рис. 2.5). Для дослідження було використано офіційні статистичні дані НБУ, які відображають загальну кількість емітованих обраними банками платіжних карток, за якими була здійснена хоча б одна видаткова операція за останній рік. Лідером вітчизняного ринку емісії платіжних карток залишається ПАТ КБ “ПриватБанк”: на початку 2015 р. майже половина загальної кількості активних карток належала даному банку (49,4%) [65]. На другому й третьому місцях за даним показником знаходяться АТ “Ощадбанк” та ПАТ “Райффайзен Банк Аваль”, які займають на ринку відповідно 9,9 % та 7,5 %.

Етап 5. Розрахунок коефіцієнту Z_i^t

Розрахунок показника Z-статистика проводиться за формулою (2.1), як було зазначено вище на першому етапі даного науково-методичного підходу. Результати калькуляції та вхідні дані представлено у Додатках А та Б.

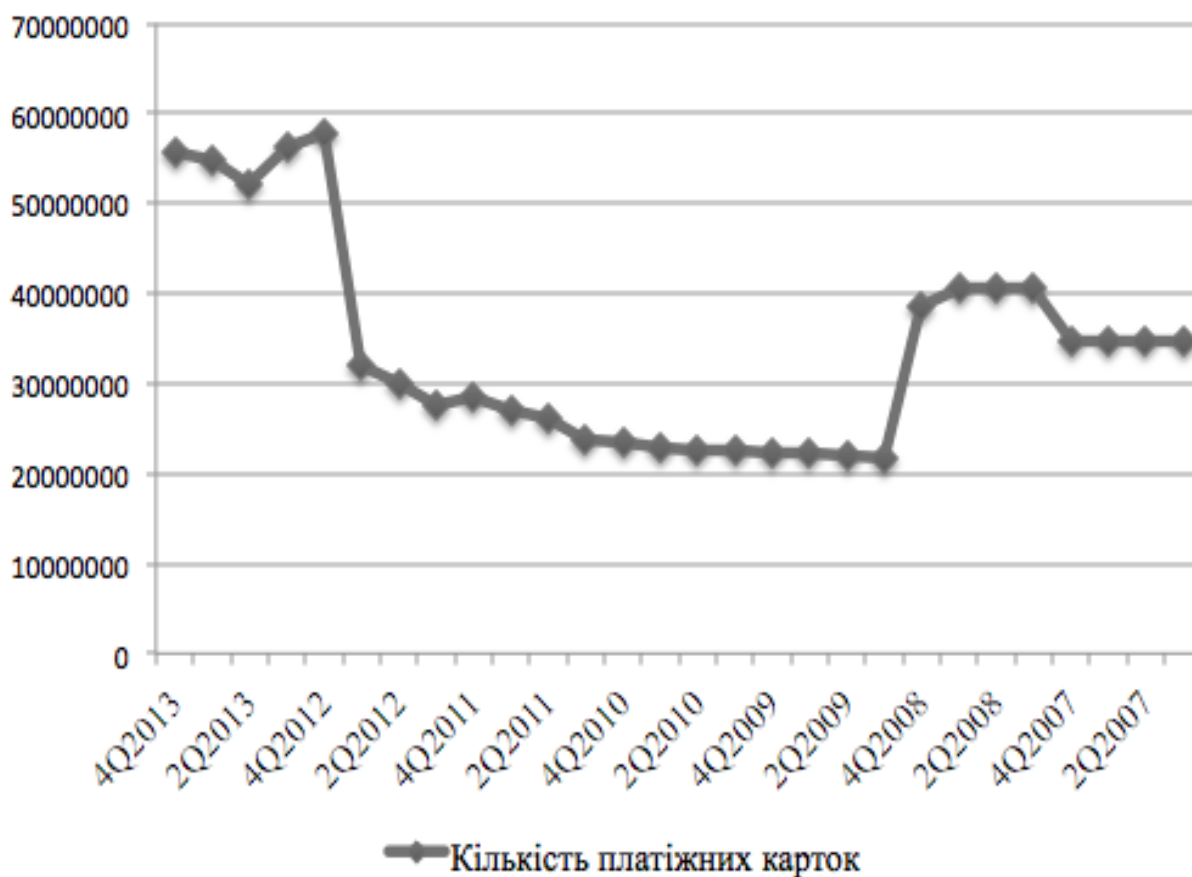


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни кількості активних платіжних карток 12 найбільших банків України протягом 2007-2013 рр. (побудовано на основі [62])

Як свідчать проведені розрахунки коефіцієнту Z-статистика для нашої вибірки із 12 найбільших банків України, динаміка фінансової стійкості є в цілому позитивною. Крім того, вважаємо цю вибірку репрезентативною, оскільки результати дослідження є аналогічними до тенденцій розвитку вітчизняної банківської системи. Так, протягом 2007-2008 рр. спостерігався помірний спад фінансової стійкості, що пояснюється початком кризових явищ в банківській системі та загалом в економіці України, спричинений глобальною фінансовою кризою. У більшості досліджуваних банків з 2009-2010 рр. спостерігалось пожвавлення діяльності та поступове зростання фінансової стійкості. Разом з тим, рівень фінансової стійкості ПАТ АБ “Укргазбанк” протягом досліджуваного періоду був у цілому низьким. Така динаміка поясню-

ється збитковістю фінансової діяльності установи у кризовий та посткризовий періоди. Причому збільшення капіталу за рахунок державних коштів лише на короткостроковий термін сприяло пожвавленню фінансової стійкості наприкінці 2012 р.

Значними фінансовими втратами характеризувалась діяльність і ПАТ «КБ «Надра», який зазнав суттєвих втрат під час глобальної фінансової кризи. У 2011 р. спостерігалось збільшення коефіцієнта Z-статистика для цього банку внаслідок докапіталізації, проте на початку 2013 р. фінансова стійкість знизилась майже до рівня початку 2011 р.

Помірна позитивна динаміка та високий рівень показника фінансової стійкості протягом 2007-2013 рр. спостерігалась у ПАТ КБ «Приватбанк». Про це свідчать також поступове збільшення прибутку банку, нарощення активів та капіталу.

Етап 6. Проведення розрахунків на основі методу стохастичної межі та інтерпретація результатів.

Проведення розрахунків за запропонованою економіко-математичною моделлю передбачає застосування програмного забезпечення FRONTIER Version 4.1, яке дозволяє провести оцінку максимальної правдоподібності стохастичної граничної функції.

У рамках даного дослідження розрахунок функції стохастичної граничної продуктивності проводиться на основі підходу, запропонованого Дж. Баттезе та Т. Коеллі [125]. Так, для проведення розрахунку передбачається створення файлу із вхідною інформацією з назвою та розширенням «-dta.txt», а також інструкції «-ins.txt». Після проведення калькуляцій, програма створює файл із вихідними даними з назвою «-out.txt».

Проведемо інтерпретацію отриманих даних щодо наявності зв'язку між обраними додатковими показниками, що характеризують структуру каналів збуту банківських послуг, та фінансовою стійкістю банку.

Результати розрахунку критерію t-Стюдента систематизовано у табл. 2.2, а також на рисунку Б.2.

Таблиця 2.2 – Значення *t*-критерію Стьюдента для додаткових показників, які характеризують структуру каналів збуту досліджуваних банків

№	Показник	<i>t</i> -критерій Стьюдента		Значущість	Стандартна похибка
		Фактичне значення	Табличне значення		
1	Кількість банкоматів (ATM)	-3,0412437	2,750	1%	0,0001
2	Кількість платіжних карток (BC)	-4,8062980	3,646	0,1%	0,0000
3	Кількість відділень (Db)	-4,8320675	3,646	0,1%	0,0003
4	Наявність послуг Інтернет-банкінгу (IB)	1,6601627	1,697	10%	0,0820
5	Наявність послуг мобільного банкінгу (MB)	2,4857852	2,042	5%	0,1258
6	Кількість платіжних терміналів (SST)	-4,4169771	3,646	0,1%	0,0000

Так, згідно із отриманими результатами показник, що характеризує кількість банкоматів банку, за *t*-розподілом Стьюдента перебуває в довірчому інтервалі, який становить 1%. Оскільки згідно із таблицею критичних значень критерію *t*-Стьюдента [92] фактичне значення *t*-критерію перевищує критичне $|-3,0412437| > 2,75$, то можна стверджувати про значущість зв'язку між обсягом мережі банкоматів банку та його фінансовою стійкістю. Отже, підтверджується висунута гіпотеза щодо наявності такого взаємозв'язку.

Показники, що характеризують кількість платіжних карток (BC) та кількість відділень (Db) перебувають у довірчому інтервалі 0,1%, а їх розрахункові значення фактично перевищують табличні значення *t*-критерію Стьюдента: відповідно $|-4,8062980| > 3,659$ та $|-4,8320675| > 3,659$. Таким чином, відхилення фінансової стійкості банку від еталонного значення на 99,9% пояснюється нестійкістю, а статистичною помилкою - лише на 0,1%.

Додатковий показник, що ідентифікує наявність послуг мобільного банкінгу в банку припадає у довірчий інтервал 5%. При цьому фактичні та табличні значення критерію Стьюдента є наступними: $|2,4857852| > 2,045$.

Такі результати свідчать також про наявність зв'язку між зазначеними параметрами та фінансовою стійкістю фінансово-кредитних установ.

Результати дослідження взаємозв'язку між впровадженням Інтернет-банкінгу фінансово-кредитною установою та її фінансовою стійкістю свідчать про слабку взаємозалежність даних характеристик: значення t-критерію Стьюдента становить 10 % (значення t-критерію складає 1,66), що є досить високим показником. На нашу думку, такий результат обумовлюється тим фактом, що рівень розвитку Інтернет-банкінгу різних установ може суттєво відрізнятись один від одного.

Так, станом на 2013-2014 рр. усі з досліджуваних установ надавали банківські послуги за допомогою даного каналу збуту. Оцінку розвитку Інтернет-банкінгу було надано нами у бінарному вигляді, відповідно, у останні роки дослідження (2012-2013 рр.) усі суб'єкти отримали значення 1.

Проте, як свідчить проведений аналіз (табл. 2.1), рівень розвитку Інтернет-банкінгу є різним серед вибірки об'єктів дослідження. Так, наприклад, ПАТ КБ "Приватбанк", АТ "Ощадбанк" надають широкий спектр послуг через Інтернет-канали, у той час як ПАТ АБ «Укргазбанк» та ПАТ «Брокбізнесбанк» надають послуги обмеженому колу суб'єктів.

Очевидно, що різниця в рівні розвитку Інтернет-банкінгу здійснює вплив на фінансову стійкість, проте виявити взаємозалежність між даним параметром та фінансовою стійкістю за умов такої зрівнюючої бальної оцінки досить важко.

Останнім із дослідженої сукупності показників, що характеризують рівень розвитку систем управління каналами збуту банківських послуг, є кількість платіжних терміналів.

Так, досліджуючи взаємозв'язок між цим показником та фінансовою стійкістю банку, в результаті проведених розрахунків за моделлю стохастичного фронтірного аналізу нами було отримано значення t-критерію Стьюдента, що становить $|-4,4169771| > 3,646$.

Порівнявши розраховані значення t-критерію із його табличним значенням (при рівні значущості 0,1 %), доходимо висновку, що тіснота зв'язку залежної і пояснювальної змінних в запропонованій економетричній моделі є достовірною.

Так, стандартна похибка за всіма проаналізованими показниками, що характеризують структуру каналів збуту банківських послуг, не перевищує 0,1 (остання графа табл. 2.2) та прямує до 0, що свідчить про достовірність розрахунків.

Використаємо метод максимальної вірогідності (maximum likelihood) для перевірки адекватності розрахованої моделі. Розрахунок значення критерію Пірсона дозволяє співставити емпіричний розподіл ознаки із теоретичним.

Для цього порівнюємо отримане значення логарифмічної функції вірогідності (log likelihood function) з табличним значенням критерію Пірсона χ^2 [91] для кожного із додаткових параметрів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Значення критерію Пірсона χ^2 для додаткових показників, які характеризують структуру каналів збуту досліджуваних банків

№	Показник	χ^2 критерій Пірсона	
		Фактичне значення	Табличне значення
1	Кількість банкоматів (АТМ)	-435,55756	15,655
2	Кількість платіжних карток (BC)	-416,22056	15,655
3	Кількість відділень (Db)	-404,76794	15,655
4	Наявність послуг Інтернет-банкінгу (IB)	-438,26494	15,655
5	Наявність послуг мобільного банкінгу (MB)	-426,60640	15,655
6	Кількість платіжних терміналів (SST)	-422,50348	15,655

Як видно з таблиці 2.3, значення, отримані за результатами оцінювання фінансової стійкості банку під впливом кожного з шести показників, що характеризують структуру каналів збуту банківських послуг, свідчать про наявність зв'язку кожного із параметрів та фінансовою стійкістю. Отже, модель побудована адекватно.

Таким чином, гіпотези щодо наявності впливу кожного із додаткових факторів, що характеризують структуру збутової мережі банківських послуг, а саме наявність послуг Інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу, кількість відділень, кількість платіжних терміналів, кількість платіжних карток та кількість банкоматів, на фінансову стійкість банку вважаємо підтвердженими.

З огляду на це, з метою підвищення фінансової стійкості банку при прийнятті управлінських рішень керівництву слід приділяти гідну увагу питанням оптимізації мережі каналів збуту банківських послуг.

Зокрема, позитивний вплив матиме з одного боку збільшення дистанційних каналів збуту, що дозволить охопити більшу кількість клієнтів та знизити операційні витрати на обслуговування, а з іншого – скорочення мережі стаціонарних каналів збуту (філій, відділень), які зазвичай є більш витратними.

2.2. Теоретичні та емпіричні дослідження взаємозв'язку між рівнем розвитку каналів збуту банківських послуг та ефективністю банківського бізнесу

З огляду на зміни у зарубіжній та вітчизняній банківській практиці доцільним є дослідження впливу кількості стаціонарних відділень банку та розвитку електронного банкінгу на ефективність банківського бізнесу.

Ряд зарубіжних дослідників розглядали вплив розміру збутової мережі банківських послуг на загальну ефективність банку. Так, зокрема, японські науковці К. Харімайя та К. Кондо у роботі [153] досліджували вплив експансії регіональної мережі банків Японії на ефективність банківського бізнесу за період 1999-2009 рр. У роботі застосовано метод стохастичного граничного аналізу (SFA). Так, у результаті проведеного дослідження автори роблять висновок, що розширення регіональної мережі банку має позитивний вплив на ефективність діяльності банку. При цьому, згідно з проведеними науковцями розрахунками, ефективність банківського бізнесу починає зменшуватись при надмірній кількості відділень та філій банку. Так, у роботі досліджується вплив на ефективність стаціонарних каналів збуту банківських послуг (філій, відділень), у той час як розвиток дистанційних каналів збуту залишається поза увагою.

Так, Б. Хіртл, досліджуючи вплив розміру збутової мережі банку та його ефективності банківського бізнесу [156], робить висновок про відсутність системного взаємозв'язку між кількістю філій та відділень банку та його прибутковістю. Дослідження проводилось за вибіркою найбільших банків США для періоду з 1995 по 2003 рр. Так, статистична база включає агреговані дані щодо розміру збутової мережі банківських холдингових компаній (bank holding companies, ВНС). Згідно з його підходом збутова мережа визначається як сукупність усіх стаціонарних філій та відділень банку, які надають банківські послуги, включаючи як відокремлені департаменти, так і точки продажу у торговельних мережах тощо.

Як свідчать дані таблиці 2.4, чисельність банків протягом досліджуваного періоду поступово зростала – з 524 у 1995 р. до 682 у 2003 р. Така тенденція набула поширення переважно за рахунок збільшення кількості невеликих банків, збутова мережа яких має у своєму складі до 50 відділень. Вони займають 82% у вибірці станом на 2003 р., порівняно із 75% у 1995 р. [156].

Таблиця 2.4 – Розподіл вибірки збутової мережі банків США протягом 1995-2003 рр. [156]*

Розмір збутової мережі	Роки								
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Кількість банківських холдингових компаній									
11-50	394	432	429	453	478	496	511	534	557
51-100	40	41	50	50	48	52	56	50	48
101-500	72	62	64	64	63	63	52	56	57
501-1000	12	13	11	11	12	9	12	8	11
Більше 1000	6	7	7	7	7	8	8	9	9
Усього	524	555	561	561	583	610	639	657	682
Середня кількість стаціонарних каналів збуту									
11-50	20	19	19	19	19	19	19	19	20
51-100	73	73	72	68	71	71	71	73	70
101-500	235	223	235	231	229	222	220	233	215
501-1000	645	700	688	715	715	683	718	718	703
Більше 1000	1504	1685	1678	1842	1110	842	2108	2029	2009
Усього	85	83	83	82	80	80	79	78	77

* за даними Федеральної корпорації зі страхування вкладів США

З метою оцінки ефективності банку Б.Хіртл використовує показники:

- прибутковість капіталу (ROE);
- ринковий дохід, зважений на ризик;
- частка негативно класифікованих кредитів у загальному обсязі кредитів;
- частка непроцентного доходу в операційному доході;
- частка торговельних активів в загальному обсязі активів банку;
- частка цінних папер в загальному обсязі активів банку;

- загальний обсяг кредитного портфелю;
- витрати на заробітну плату персоналу;
- витрати на утримання відділення.

У результаті аналізу наявності та ступеня впливу розміру збутової мережі банківських холдингових компаній на прибутковість банку, науковцем не виявлено стійкого взаємозв'язку. У більшості випадків показник, що характеризує обсяг регіональної мережі не має статистично значущого впливу на ефективність банківського бізнесу.

Н.Д. Хенсел [155], досліджуючи вплив регіональних мереж на інституційну ефективність європейських банків, в результаті проведених розрахунків приходять висновку, що великі банки зазвичай зменшують ефективність бізнесу внаслідок відкриття нових відділень. У той же час, невеликі банки мають протилежну тенденцію. У роботі [35] А. Бергер, А. Дік, Л. Голдберг та Л. Уайт досліджуючи діяльність банків США протягом 1982-2000 рр. за допомогою регресійного аналізу, доводить, що технологічний прогрес суттєво покращив ефективність великих банків, які функціонують на декількох регіональних ринках, порівняно із невеликими фінансово-кредитними установами.

Ряд наукових робіт також присвячено оцінюванню впливу розвитку електронного банкінгу на ефективність банківського бізнесу. Науковці Д. Хамфрі та М. Уїллесон у роботі [160] досліджували вплив розвитку електронних інструментів збуту банківських послуг та стаціонарних каналів збуту на рівень операційних витрат банку в цілому.

Результати проведених розрахунків дозволили з'ясувати, що розвиток та проникнення інноваційних технологій у банківське обслуговування дозволило знизити операційні витрати на здійснення банківських платежів майже на 24 %. таке скорочення пов'язане із витісненням паперових платіжних інструментів (наприклад, чеки) низьковитратними електронними замінниками (наприклад, дебетові та кредитні картки). Позитивний внесок має також активне застосування більш зручних та маловитратних банкоматів, які частково

замінюють ряд послуг, що зазвичай надаються у відділеннях банку клієнтам. Згідно із проведеними розрахунками за даними 12 найбільших країн Європи частка електронних платежів у сукупних платіжних транзакціях зросла з 0,43 до 0,79 протягом періоду 1987-1999 рр. Подібна тенденція спостерігається і щодо експансії банкоматів: протягом досліджуваного терміну їх кількість збільшилась на 325 % - з 49 тис. до 205 тис. Причому розширення мережі стаціонарних каналів збуту відбувались значно повільнішими темпами, досягнувши тільки 0,3 % - зі 172,4 тис. до 172,9 тис. одиниць. У таблиці 2.5 представлено основні показники динаміки розвитку каналів збуту банківських послуг, які мали місце у 90-х роках минулого століття.

Таблиця 2.5 – Динаміка розвитку електронних банківських операцій в провідних країнах Європи протягом 1987-1999 рр.* [160]

Показник	Роки							Зміни (%)
	1987	1989	1991	1993	1995	1997	1999	
Співвідношення операційних витрат до сукупних активів	0,021	0,020	0,020	0,019	0,018	0,017	0,016	-24
Частка безготівкових операцій на душу населення	72	78	89	99	108	118	131	82
Співвідношення електронних платежів та безготівкових транзакцій	0,43	0,48	0,53	0,60	0,65	0,72	0,79	84
Співвідношення кількості банкоматів до кількості стаціонарних відділень	0,28	0,41	0,54	0,67	0,85	0,99	1,19	325

* За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, Європейського центрального банку, Банку міжнародних розрахунків та на основі розрахунків автора

Як свідчать дані таблиці 2.5, протягом 1987-1999 рр. в ряді європейських країн спостерігалось суттєве зниження показника, що характеризує частку операційних витрат у сукупному обсязі активів банків, який є основним

індикатором рівня витрат фінансово-кредитної установи. Активне впровадження інноваційних технологій в діяльність банківських установ спричинила зростання частки безготівкових операцій на душу населення та частки електронних платежів (використання електронних дебетових карток, безготівкова оплата товарів і послуг при покупці, електронна оплата споживчих рахунків тощо) до загального обсягу всіх безготівкових транзакцій відповідно на 82 % та 84 %.

Згідно з розрахунками науковців [160] співвідношення кількості банкоматів та традиційних відділень банків, що здійснювали операційну діяльність у цій вибірці країн Європи, збільшилось більш, ніж у 3 рази – на 325 %. Іншими словами, кількість банкоматів на одне відділення збільшилась з 0,28 у 1987 р. до 1,19 у 1999 р. Оскільки збільшення кількості відділень було незначним, а обсяг мережі банкоматів, навпаки, суттєво зріс протягом періоду дослідження, скорочення операційних витрат пояснюється нижчою вартістю застосування електронних каналів збуту банківських послуг.

Так, за вищезазначених умов Д. Хамфрі та М. Уїллесон виокремили наступні входні параметри, які характеризують способи надання банківських послуг:

- кількість транзакцій з використанням патіжних карток;
- кількість паперових чеків;
- кількість електронних чеків;
- кількість банкоматів;
- кількість стаціонарних відділень банку.

За результатами проведених розрахунків на основі застосування моделі специфікації гнучкого функціонального ряду Фур'є проти транслогічної форми, автори стверджують, що зменшення операційних витрат досліджуваних банків в результаті активізації електронних платежів та розширення мережі банкоматів, що дозволило зменшити кількість традиційних відділень, у 1999 р. становило близько 32 млрд. дол. США. Дана

сума є еквівалентною 0,38 % ВВП 12-ти країн Європи, на прикладі яких було проведено дослідження, у 1999 р.

Як бачимо, в розглянутих наукових роботах досить повно проаналізовано вплив різних характеристик каналів збуту банківських послуг та збутової мережі на ефективність банківського бізнесу. Проте, на нашу думку, при сучасному рівні розвитку банківських інновацій з одного боку, а також при необхідності забезпечення більш ефективного управління банківським бізнесом з іншого боку, постає необхідність проведення оцінки впливу структури збутової мережі на ефективність банку. Причому важливим є врахування такого впливу з боку різних видів каналів збуту – як дистанційних (електронних), так і стаціонарних (традиційних).

На основі проведеного аналізу нами пропонується використати параметричний метод, а саме стохастичний граничний аналіз. Отже, дослідимо наявність впливу показників, які характеризують структуру збутової мережі банку, на ефективність банківського бізнесу.

Грунтуючись на дослідженнях, які проведено у роботах [48, 49], в якості цільової функції нами обрано прибуток банку до оподаткування:

$$Pbt_i = f(\mu; Z_i) + t_i - y_i, \quad (2.2)$$

де

$Pbt_i^{OP_i}$ – сума прибутку до оподаткування i -го банку;

μ – сукупність невідомих змінних, що здійснюють вплив на діяльність i -го банку;

Z_i – сукупність чинників, що здійснюють прямий вплив на діяльність i -го банку;

t_i – статистична похибка;

y_i – індикатор неефективності діяльності, що демонструє вплив сукупності факторів, які здійснюють опосередкований вплив на діяльність банку (розраховується на основі урізаного закону розподілу величини).

Логіка визначення наявності взаємозв'язку між кожним із показників, який характеризує структуру збутової мережі банку, та ефективністю банківського бізнесу є подібною до логіки визначення взаємозв'язку між структурою каналів збуту та фінансовою стійкістю банку, тому вибірка установ є такою ж самою. Так, дослідження пропонується здійснити на основі такого переліку банків, які входили до першої групи групи (за розміром активів згідно із класифікацією НБУ) протягом усього часового періоду протягом 2007-2013 рр. У результаті аналізу статистичних даних НБУ з'ясовано, що до такої вибірки банків належать: ПАТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Альфа-Банк», ПАТ «КБ «Надра», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Банк «Фінанси та кредит», ПАТ «Укрсиббанк», АТ «ОТПбанк», ПАТ АБ «Укргазбанк» та ПАТ «Брокбізнесбанк».

Інформаційна база дослідження сформована на основі даних річних звітів вітчизняних банків, доступних на офіційних веб-сайтах, а також на основі офіційних даних Національного банку України. Для проведення аналізу нами було досліджено 7-річний період діяльності банків (2007-2013 рр.) з поквартальною розбивкою.

Так, перелік вхідних даних є аналогічним, як і в попередньому дослідженні (підрозділ 2.1), оскільки у процесі дослідження було підтверджено наявність взаємозв'язку між структурою збутової мережі та фінансовою стійкістю банку. Замість результуючої ознаки Z_i^t введемо до моделі показник прибутку банку до оподаткування (див. рис. 2.2).

Оскільки значення окремих показників в інформаційній базі є від'ємними (зокрема, окремі банки мали збитки в певні часові періоди, тому значення прибутку до оподаткування є від'ємними), то виникає необхідність приведення усіх індикаторів до порівнянного вигляду. Це пов'язано з необхідністю здійснення логарифмування, що є можливим тільки за умови позитивних чисел. Таким чином, нормалізацію даних пропонується здійснити за формулою 2.3:

$$c = Pbt'_{it}, \quad (2.3)$$

$$Pbt'_{it} = Pbt_{it} + |-Pbt_{it}max| + 1$$

де $Pbt_{it}^{OP_i}$ – сума прибутку до оподаткування i -го банку у часовий період t .

Таким чином, серед усієї сукупності значень, наприклад, прибутку до оподаткування слід знайти найбільший збиток, а потім додати його та одиницю до кожного зі значень Pbt_{it} окремого банку в конкретний період. Як і в попередній моделі (підрозділ 2.1), розрахунок пропонується проводити із застосуванням програмного забезпечення FRONTIER Version 4.1, який дозволяє оцінити взаємозв'язок між параметрами ефективності банківського бізнесу та показниками структури каналів збуту банківських послуг на основі методу максимальної правдоподібності стохастичної граничної функції.

У рамках даного науково-методичного підходу застосовується транслогарифмічна функція, яка дозволяє провести оцінку впливу прямих та опосередкованих факторів на ефективність банківського бізнесу та передбачає застосування наступної формули:

$$\begin{aligned} \ln\left(\frac{Pbt_{it}}{A_{it}}\right) = & b_0 + \hat{\alpha}_{p=1}^2 b_1 \ln(R_{pit}) + \hat{\alpha}_{n=1}^2 b_2 \ln(R_{nit}) + \hat{\alpha}_{a=1}^2 b_3 \ln(C_{ait}) + \hat{\alpha}_{b=1}^2 b_4 \ln(C_{mit}) + \\ & \hat{\alpha}_{c=1}^2 b_5 \ln(NPL_{it}) + \hat{\alpha}_{f=1}^2 b_6 \ln(S_{it}) + \frac{1}{2} \hat{\alpha}_{p=1}^2 b_7 \ln(R_{pit}) * \ln(R_{pit}) + \frac{1}{2} b \hat{\alpha}_{n=1}^2 b_8 \ln(R_{nit}) * \ln(R_{nit}) + \\ & \frac{1}{2} \hat{\alpha}_{a=1}^2 b_9 \ln(C_{ait}) * \ln(C_{ait}) + \frac{1}{2} \hat{\alpha}_{b=1}^2 b_{10} \ln(C_{mit}) * \ln(C_{mit}) + \frac{1}{2} \hat{\alpha}_{f=1}^2 b_{11} \ln(NPL_{it}) * \ln(NPL_{it}) + \\ & \frac{1}{2} \hat{\alpha}_{c=1}^2 b_{12} \ln(S_{it}) * \ln(S_{it}) + \frac{1}{2} \hat{\alpha}_{p=1}^2 \hat{\alpha}_{n=1}^2 b_{13} \ln(R_{pit}) * \ln(R_{nit}) + \dots + \hat{\alpha}_0^3 \end{aligned} \quad (2.4)$$

Так, обрані нами для проведення дослідження незалежні фактори впливу, які характеризують структуру каналів збуту, представлені у двох формах:

- у вигляді цілочислових значень (кількість банкоматів (АТМ), кількість платіжних терміналів (SST), кількість платіжних карток (BC) та кількість відділень (Db));

$$\begin{aligned}
 \ln\left(\frac{OP'_{it}}{Asset_{it}}\right) = & \mu_0 + \sum_{p=1}^2 \mu_1 \ln(I_{pit}) + \sum_{n=1}^2 \mu_2 \ln(I_{nit}) + \sum_{a=1}^2 \mu_3 \ln(S_{ait}) + \\
 & \sum_{b=1}^2 \mu_4 \ln(S_{bit}) + \\
 & \sum_{c=1}^2 \mu_5 \ln(Y_{cit}) + \\
 & \sum_{f=1}^2 \mu_6 \ln(Y_{fit}) + \frac{1}{2} \sum_{p=1}^2 \mu_7 \ln(I_{pit}) * \ln(I_{pit}) + \frac{1}{2} \sum_{n=1}^2 \mu_8 \ln(I_{nit}) * \ln(I_{nit}) + \\
 & \frac{1}{2} \sum_{a=1}^2 \mu_9 \ln(S_{ait}) * \ln(S_{ait}) + \\
 & \frac{1}{2} \sum_{b=1}^2 \mu_{10} \ln(S_{bit}) * \ln(S_{bit}) + \\
 & \frac{1}{2} \sum_{f=1}^2 \mu_{11} \ln(Y_{fit}) * \ln(Y_{fit}) + \frac{1}{2} \sum_{c=1}^2 \mu_{12} \ln(Y_{cit}) * \ln(Y_{cit}) + \\
 & \frac{1}{2} \sum_{p=1}^2 \sum_{n=1}^2 \ln(I_{nit}) \mu_{13} \ln(I_{pit}) * \ln(I_{nit}) + \dots + \sum_{0=1}^3 \partial_0 q_{0t} + \ln(t_{it}) - \ln(r_{it})
 \end{aligned} \tag{2.5}$$

- у бінарному вигляді (наявність послуг Інтернет-банкінгу (ІВ) та наявність послуг мобільного банкінгу (МВ)), оскільки зазначені характеристики передбачають наявність тільки двох альтернатив – впровадження даного каналу збуту банківських послуг або його відсутність.

Так, для застосування програмного забезпечення FRONTIER Ver. 4.1 необхідним є формування файлу вхідних даних та файлу інструкції (рис. Б.1 додатку Б). У результаті розрахунків за кожним із параметрів, що характеризують структуру каналів збуту банківських послуг формується файл вихідних даних (рис. Б.2 додатку Б). Отже, проведемо інтерпретацію отриманих результатів за допомогою методу стохастичного граничного аналізу.

Зауважимо, що метою даного науково-методичного підходу є підтвердження або спростування гіпотези щодо того, чи здійснюють позитивний вплив параметри характеристики структури збутової мережі банку на його ефективність. У процесі розрахунків було визначено значення критеріїв t-Стюдента для кожного із параметрів, які систематизовано у табл. 2.6, а також на рисунку Б.2 додатку Б.

За результатами розрахунків, узагальнених на рисунку 2.4, виявлено, що показників кількості банкоматів фінансово-кредитної установи, за t -розподілом Стьюдента перебуває у довірчому інтервалі 0,1 %.

Таблиця 2.6 – Значення t -критерію Стьюдента для додаткових показників, які характеризують структуру каналів збуту досліджуваних банків, при розрахунку їх впливу на ефективність банківського бізнесу

№	Показник	t -критерій Стьюдента		Значущість	Стандартна похибка
		Фактичне значення	Табличне значення		
1	Кількість банкоматів (ATM)	10,40819	3,646	0,1%	0,0000
2	Кількість платіжних карток (BC)	4,860005	3,646	0,1%	0,0000
3	Кількість відділень (Db)	6,247717	3,646	0,1%	0,0006
4	Наявність послуг Інтернет-банкінгу (IB)	3,531543	2,750	1%	0,0264
5	Наявність послуг мобільного банкінгу (MB)	2,485785	2,042	5%	0,0125
6	Кількість платіжних терміналів (SST)	-4,416977	3,646	0,1%	0,0000

Порівнявши фактичне значення критерію t -Стьюдента [92] та його табличне значення - $|10,40819| > 3,65$ – можна зробити висновок, що взаємозв'язок між досліджуваним фактором та ефективністю банківського бізнесу є значущим. Отже, висунута нами гіпотеза підтверджується для даного фактору, що характеризує структуру збутової мережі.

Аналогічний висновок можна зробити і для наступних факторів:

- кількість платіжних карток $|4,860005| > 3,65$,
- кількість платіжних терміналів $|-4,416977| > 3,65$ та
- кількість відділень $|6,247717| > 3,65$,

що також перебувають у довірчому інтервалі 0,1 %, який свідчить про значущість даного показника.

Отже, відхилення ефективності діяльності банку від еталонного значення пояснюється неефективністю на 99,9% у випадку кожного із трьох розглянутих показників, і тільки на 0,1% - статистичною помилкою.

Додатковий показник, що відображає наявність послуг Інтернет-банкінгу у бінарному вимірі, потрапляє у довірчий інтервал 1 %. При цьому фактичне значення критерію Стюдента перевищує його табличне значення: $|3,531543| > 2,75$.

У результаті проведених розрахунків також підтверджується наявність впливу на ефективність банківського бізнесу і показника наявності мобільного банкінгу. Так, отримане значення t-критерію Стюдента становить 5 %, а співвідношення фактичного і табличного значень критерію Стюдента є наступним: $|2,485785| > 2,042$.

Тобто усі розглянуті фактори суттєво впливають на ефективність банківського бізнесу. Стандартна похибка не перевищує 0,03 (таблиця 2.6), а за більшістю факторів наближається до нуля, що є свідченням достовірності проведених нами розрахунків.

Перевіримо адекватність даної моделі на основі методу максимальної правдоподібності (maximum likelihood). Функція максимальної правдоподібності була нами розрахована за допомогою програмного забезпечення FRONTIER. Найбільш часто використовуваним критерієм для перевірки гіпотези щодо приналежності досліджуваної вибірки певному теоретичному закону розподілу є критерій Пірсона або критерій узгодженості χ^2 .

Отже, порівняємо отримане значення даної функції з табличним значенням критерію Пірсона, значення яких систематизовано у таблиці 2.7.

Як бачимо, дані таблиці 2.7 свідчать про те, що між кожним окремим із обраних додаткових факторів з одного боку та ефективністю банківського бізнесу – з іншого наявний взаємозв'язок, а, отже, модель побудована адекватно.

Таблиця 2.7 – Значення критерію Пірсона χ^2 для додаткових показників, які характеризують структуру каналів збуту досліджуваних банків, при розрахунку їх впливу на ефективність банківського бізнесу

№	Показник	χ^2 критерій Пірсона	
		Фактичне значення	Табличне значення
1	Кількість банкоматів (<i>ATM</i>)	-289,32437	15,655
2	Кількість платіжних карток (<i>BC</i>)	-279,59594	15,655
3	Кількість відділень (<i>Db</i>)	-281,68164	15,655
4	Наявність послуг Інтернет-банкінгу (<i>IB</i>)	-293,01242	15,655
5	Наявність послуг мобільного банкінгу (<i>MB</i>)	-426,60640	15,655
6	Кількість платіжних терміналів (<i>SST</i>)	-422,50348	15,655

Таким чином, розроблений науково-методичний підхід можна представити у вигляді алгоритму, який включає 8 основних етапів, представлених на рисунку 2.6.

Підсумовуючи результати апробації запропонованого науково-методичного підходу до оцінки впливу структури збутової мережі банківських послуг на ефективність банківського бізнесу слід зауважити, що усі з обраних показників мають взаємозв'язок із ефективністю діяльності банку. Зауважимо, що результати можуть дещо відрізнитися для невеликих банків другої, третьої, четвертої груп. Проте загальна тенденція залишається однаковою для всіх банків – розвиток дистанційних каналів збуту банківських послуг позитивно впливає на ефективність банківського бізнесу, у той час як певне скорочення стаціонарних каналів дозволяє заощаджувати витрати та оптимізувати операційну діяльність установи.

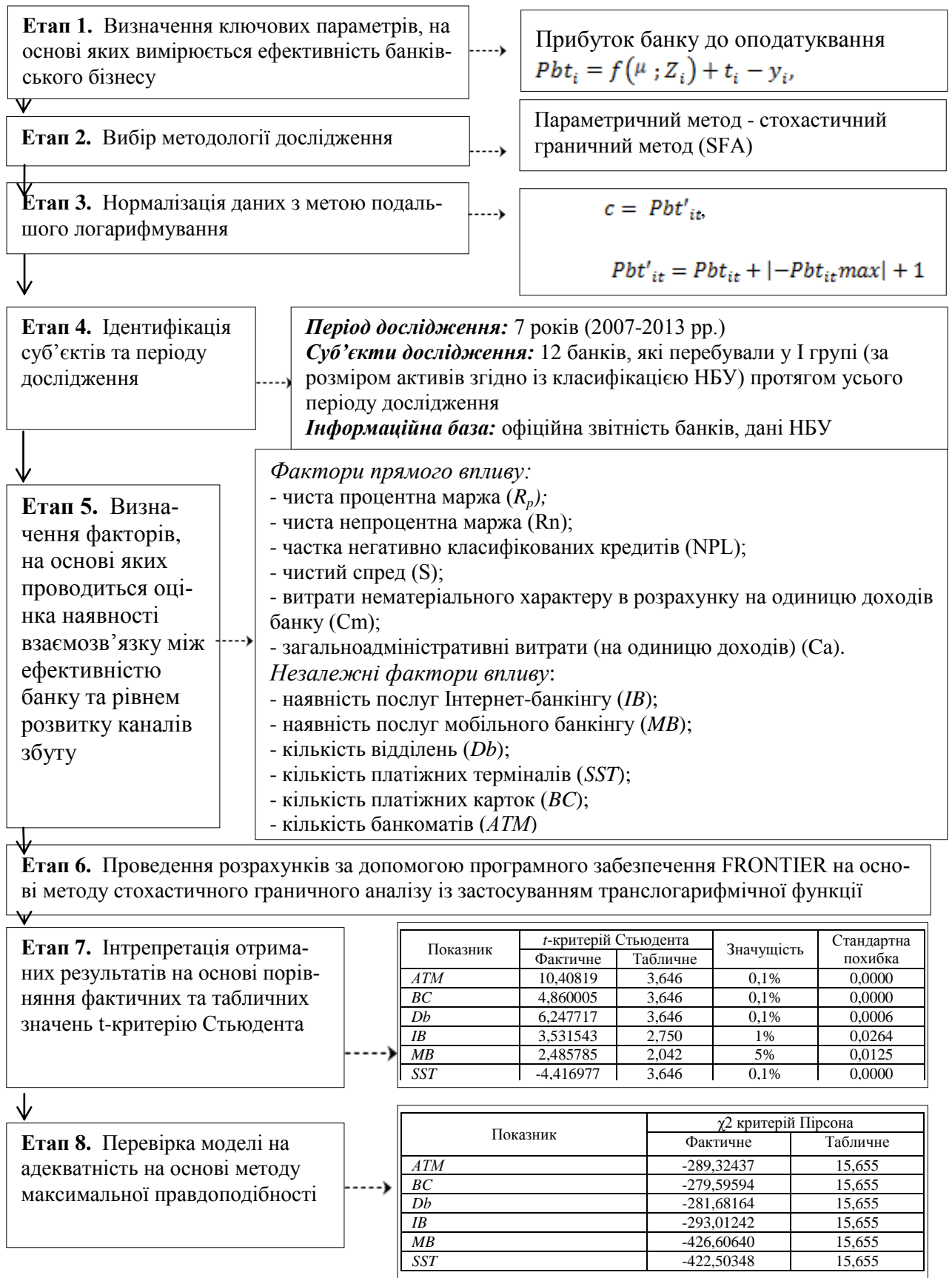


Рисунок 2.6 - Алгоритм визначення взаємозв'язку ефективності банківського бізнесу та показників структури каналів збуту банківських послуг

2.3. Формування стратегії розвитку регіональної збутової мережі банків в Україні: методичні та прикладні аспекти

В умовах жорсткої конкуренції на ринку банківських послуг для вітчизняних фінансово-кредитних установ все більш нагальним стає питання збільшення обсягів збуту банківських послуг з метою підвищення показників прибутковості. Це є можливим за рахунок розширення клієнтської бази та охоплення нових географічних сегментів ринку.

Як було розглянуто у попередньому розділі, основною тенденцією розвитку сучасного банку є активний розвиток дистанційного банківського обслуговування, що супроводжується зменшенням кількості традиційних стаціонарних відділень та, відповідно, зменшенням операційних витрат поряд зі зростанням обсягу наданих банківських операцій за рахунок використання інформаційних технологій банківського обслуговування. Дійсно, переважна частка часу персоналом витрачається на надання та оформлення стандартизованих банківських послуг, які мають низький коефіцієнт ризику.

З'єднуючою ланкою у цій трансформації є розвиток центрів самообслуговування, що дозволяють забезпечити високий рівень автоматизації, при цьому зберігаючи формат «фізичного відділення».

Для прийняття рішення щодо відкриття нових каналів збуту та вибору регіонів для їх розміщення необхідно провести аналіз концентрації банків та їх регіональних підрозділів у розрізі областей України.

Проаналізуємо географічну структуру регіональної мережі вітчизняної банківської системи в розрізі областей (табл. 2.8).

Як свідчать дані табл. 2.8, регіональна мережа банків в Україні складається майже із 20 тис. точок продажу (включно відділення, філії). При цьому, переважна кількість банків сконцентрована у промислових та столичному регіоні. Так, лідерами за даним критерієм є м. Київ та Дніпропетровська, Донецька, Одеська, Харківська та Львівська області.

Таблиця 2.8 – Кількість філій та відділень банків України у розрізі областей станом на 1 жовтня 2013 р. (складено автором на основі офіційних даних Державного комітету статистики України [61] та Національного банку України [24])

№	Регіон	Загальна кількість банків	Загальна кількість філій	Загальна кількість відділень
1.	АР Крим	1	8	1003
2.	Вінницька область	-	5	539
3.	Волинська область	1	5	344
4.	Дніпропетровська область	14	13	1411
5.	Донецька область	11	12	1629
6.	Житомирська область	-	6	353
7.	Закарпатська область	1	5	459
8.	Запорізька область	3	7	692
9.	Івано-Франківська область	-	6	446
10.	Київська область	1	1	736
11.	Кіровоградська область	-	6	354
12.	Луганська область	2	10	731
13.	Львівська область	5	10	1080
14.	Миколаївська область	-	7	566
15.	Одеська область	8	15	1204
16.	Полтавська область	3	6	708
17.	Рівненська область	-	7	363
18.	Сумська область	1	6	457
19.	Тернопільська область	-	6	281
20.	Харківська область	7	8	1255
21.	Херсонська область	-	7	403
22.	Хмельницька область	-	5	419
23.	Черкаська область	-	5	639
24.	Чернівецька область	-	5	372
25.	Чернігівська область	3	5	489
26.	м. Київ	118	26	1917
27.	м. Севастополь	1	5	190
	Разом	183	207	19040

Слід зауважити, що столиця України є беззаперечним лідером, маючи 118 головних банків. Перераховані вище регіони мають від 5 до 14 головних

офісів фінансово-кредитних установ. За кількістю відкритих банківських філій лідируючі позиції займають ті ж самі регіони, включаючи також Луганську область та Автономну Республіку Крим. У цих регіонах фінансово-кредитні установи розташували в середньому 13 філій, причому в інших областях їх кількість не перевищує 7 структурних підрозділів даного типу. Недивним є те, що найбільша кількість банківських філій знаходиться у м. Київ – 26 установ.

Відділення банку є суттєво більш чисельними у порівнянні із іншими видами точок збуту банківських послуг. Їх загальна кількість станом на 1 жовтня 2013 р. дещо перебільшує 19 тис. од. Лідерство за чисельністю відділень тримають м. Київ та Донецька, Дніпропетровська, Харківська, Одеська, Львівська області, Автономна Республіка Крим. У перерахованих регіонах України чисельність відділень варіюється від 1 майже до 2 тис. В усіх інших вітчизняних адміністративно-територіальних областях вона не перевищує 750 од.

Як було розглянуто у попередньому розділі, кількість філій та відділень протягом кризового та посткризового періоду зменшувалась. Зважаючи на цей факт та на статистичні дані, представлені у табл. 2.8, можна зробити висновок про в цілому не досить рівномірне покриття банківською мережею території України.

Зазначена теза знаходить своє підтвердження і в Стратегії розвитку фінансового сектора України до 2015 року [90] одним із напрямків визначено розвиток розгалуженої структури філій фінансово-кредитних установ, яка б забезпечувала доступ до банківських послуг населення у всіх регіонах.

Крім того, одним із важливих напрямків стратегії розвитку вітчизняних фінансово-кредитних установ є саме розвиток каналів продажів за рахунок проникнення у нові населені пункти та області. З огляду на це, важливим завданням постає, по-перше, вибір адміністративно-територіальних одиниць, які мають достатній потенціал для функціонування структурних департаментів банку та забезпечать їх адекватну економічну ефективність.

По-друге, при прийнятті рішення про розширення діяльності банку у певному регіоні важливим є вибір формату каналу збуту. У попередньому розділі нами було розглянуто основні форми каналів збуту, які набувають розповсюдження на сучасному етапі розвитку діяльності банків. Так, у процесі дослідження було з'ясовано, що створення нової філії є більш витратним, ніж розширення мережі невеликих відділень та центрів самообслуговування. Разом з тим, створення центрів самообслуговування вимагає наявності певного рівня фінансової грамотності клієнтів, розвитку комунікаційних технологій. На даному етапі серед альтернативних каналів продажу переважають термінали самообслуговування (ТСО) та банкомати (АТМ), які надають широкий спектр послуг. Порівняльний аналіз основних функцій відділень та засобів самообслуговування наведено у табл. 2.9.

Як видно із табл. 2.9 велика кількість банківських операцій може здійснюватись без активної участі персоналу, з допомогою тільки автоматизованих засобів самообслуговування. Таким чином, при розширенні регіональної мережі банку слід забезпечити збалансоване розміщення традиційних відділень та центрів самообслуговування, надаючи перевагу останнім у тих випадках, коли це можливо.

Отже, з метою ефективної реалізації стратегії регіонального розвитку банку слід виважено підходити до прийняття рішення стосовно, по-перше, регіонів локації каналів збуту банківських послуг та, по-друге, виду регіональних підрозділів банку.

Очевидним є те, що створення у населеному пункті тільки центрів самообслуговування без традиційних регіональних підрозділів банку є недоцільним та проблемним. Це пояснюється тим, що деякі банківські послуги є відносно складними для сприйняття окремими групами клієнтів. Відповідно, придбати їх простіше після попередньої консультації із представником банку (особисто або онлайн). Прості банківські послуги (переказ грошових коштів на інший рахунок, оплата товарів та послуг, перевірка балансу, зняття готів-

кових коштів тощо) можуть бути придбані клієнтами банку самостійно, без допомоги та участі персоналу.

Таблиця 2.9 – Основні послуги, що надаються відділеннями банку та центрами самообслуговування [71]

Відділення банку	Центр самообслуговування (ТСО, АТМ)
1. Касово-розрахункові операції	
Приймання через касу банку готівки для зарахування на власний рахунок	
Видача готівки з рахунку клієнта	
Приймання готівки для переказу	
Виплата отримувачу суми переказу грошових коштів у готівковій формі	
Здійснення платежів за послуги (комунальні платежі, користування мобільним зв'язком, мережею Інтернет тощо)	
Здійснення переказів на інші рахунки	
Обмін валюти*	
Розрахункове обслуговування (наприклад, відправлення платіжних доручень)	
2. Обслуговування карткових рахунків	
Відкриття карткового рахунку	Зміна пін-коду
Окремі операції із рахунком	Поповнення карткового рахунку
	Поповнення рахунку LiqPay
	Управління рахунком, онлайн-банкінг
Виписка з рахунку	
3. Операції з депозитами та кредитами	
Поповнення депозитного рахунку	
Погашення кредиту	
Виписка з депозитного рахунку	
Відкриття депозиту	
Отримання кредиту	
4. Інше	
Надання індивідуальних банківських сейфів	

* Окремі ТСО надають дану послугу

Проте більш складні послуги, як, наприклад, відкриття карткового рахунку, отримання іпотечного кредиту, потребують консультації та участі ба-

нківських працівників. Таким чином, важливим завданням постає пошук балансу між кількістю банківських відділень та центрів самообслуговування у окремому населеному пункті.

На нашу думку, приймати рішення стосовно стратегії розвитку мережі банківських філій та відділень необхідно на основу ряду факторів, які характеризують стан розвитку адміністративно-територіальних районів та населених пунктів. Так, важливим є рівень розвитку сучасних інформаційних технологій та їх проникнення у життєдіяльність населення, від чого залежить рівень сприйняття потенційними клієнтами банку центрів самообслуговування. Як свідчать статистичні дані, агреговані Асоціацією банків України [89], кількість користувачів мережею Інтернет в країні становить близько 15 млн. осіб, що становить 33% населення України (станом на початок 2014 р.). Серед них дещо більше 40% знаходяться у м. Київ, причому за межами столиці та обласних центрів кількість Інтернет-користувачів залишається невисокою. Отже, на ці факти необхідно зважати при розробці стратегії розвитку каналів збуту банку.

З огляду на специфіку традиційних та дистанційних регіональних підрозділів банку, на нашу думку, можна визначити декілька категорій привабливості того чи іншого регіону для присутності на його території департаменту фінансово-кредитної установи:

1. *Економічна привабливість* регіону відображає наскільки вигідним для банку є розміщення стаціонарних каналів збуту банківських послуг та включає такі фактори як рівень доходності населення регіону, рівень розвитку промисловості, фінансовий стан суб'єктів господарювання (доходність, обсяги кредиторської та дебіторської заборгованостей тощо); густота населення, кількість банків та їх регіональних департаментів в області.

2. *Інноваційна привабливість* дозволяє оцінити доцільність розвитку дистанційних каналів збуту.

При планування регіонального розвитку менеджментом банку врахування останнього виду привабливості регіону дозволяє прийняти рішення

про створення менш витратних, інноваційних та сучасних технологій банківського обслуговування. Так, для банку, націленого на інноваційний розвиток, більш ефективним шляхом в сучасних умовах є збільшення кількості саме точок самообслуговування, які потребують менших обсягів капітальних вкладень, менше персоналу та дозволяють обслужити якомога більшу кількість клієнтів на новому якісному рівні порівняно із класичними філіями та відділеннями. Крім того, переважна частка доходів банку формується саме за рахунок надання «простих» банківських послуг.

Виходячи з цього, актуальності набуває ідентифікація частки центрів самообслуговування у загальному обсязі структурних підрозділів банку у окремому регіоні. Згідно із науково-методичним підходом, що пропонується, даний процес можна представити у вигляді поетапного алгоритму (рис. 2.7).

На рис. 2.7 прийняті наступні умовні позначення:

I_{cd} - рівень насиченості i -того регіону депозитними та кредитними послугами;

C_i - обсяг кредитів, виданих комерційними банками в i -тому регіоні;

D_i - обсяг депозитів, залучених комерційними банками в i -тому регіоні;

N_i - щільність населення i -тої області;

\tilde{X}_{ij} - нормоване значення i -того показника для j -того регіону;

x^{ij} - значення i -того показника j -того регіону;

x_{\min}^i - максимальне значення i -того показника за сукупністю регіонів;

x_{\max}^i - мінімальне значення i -того показника за сукупністю регіонів;

I_{it} - технологічна готовність регіону;

K_s - частка кількості центрів самообслуговування в загальній кількості регіональних департаментів у області.

Надамо розгорнуту характеристику кожному з етапів, представлених на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Алгоритм оптимізації структури регіональної мережі банків шляхом групування на основі критеріїв технологічного розвитку та насиченості регіону депозитними й кредитними послугами

Етап 1. Визначення потреби у розширенні регіональної присутності банку. Даний етап передбачає проведення аналітичної роботи, спрямованої, по-перше, на ідентифікацію фінансового потенціалу банку для розвитку мережі відділень та, по-друге, доцільність такого розвитку.

Етап 2. Проведення оцінки регіонів за рівнем насиченості депозитними та кредитними послугами. З цією метою пропонується розраховувати обсяг

залучених депозитів та наданих кредитів, зважених на щільність населення регіону:

$$I_{cd} = \frac{C_i + D_i}{N_i}, \quad (2.6)$$

де:

I_{cd} - рівень насиченості i -того регіону депозитними та кредитними послугами;

C_i - обсяг кредитів, виданих комерційними банками в i -тому регіоні;

D_i - обсяг депозитів, залучених комерційними банками в i -тому регіоні;

N_i - щільність населення i -тої області.

Етап 3. Проведення оцінки технологічної готовності регіону.

Для аналізу регіонів за рівнем технологічної готовності нами пропонується використовувати ряд компонентів, які входять до складу Індексу глобальної конкурентоспроможності регіонів України. Даний показник, запропонований Всесвітнім економічним форумом у 2005 р. є комплексним інструментом оцінки макро- та мікроекономічних індикаторів національної конкурентоспроможності країни. Усі фактори, за якими проводиться оцінювання, згруповані у 12 складових Індексу, розподілені на три групи базових вимог, підсилювачів ефективності й фактори розвитку та інноваційного потенціалу (рис. 2.8).

У рамках кожної із трьох груп виокремлюють ряд змінних, які оцінюються в рамках окремої країни. Структура розрахунку індексу конкурентоспроможності областей України відповідає структурі Індексу глобальної конкурентоспроможності..

Отже, з усієї сукупності компонентів, що характеризують конкурентоспроможність нами було виокремлено ряд факторів, які впливають на рівень технологічної привабливості регіону.

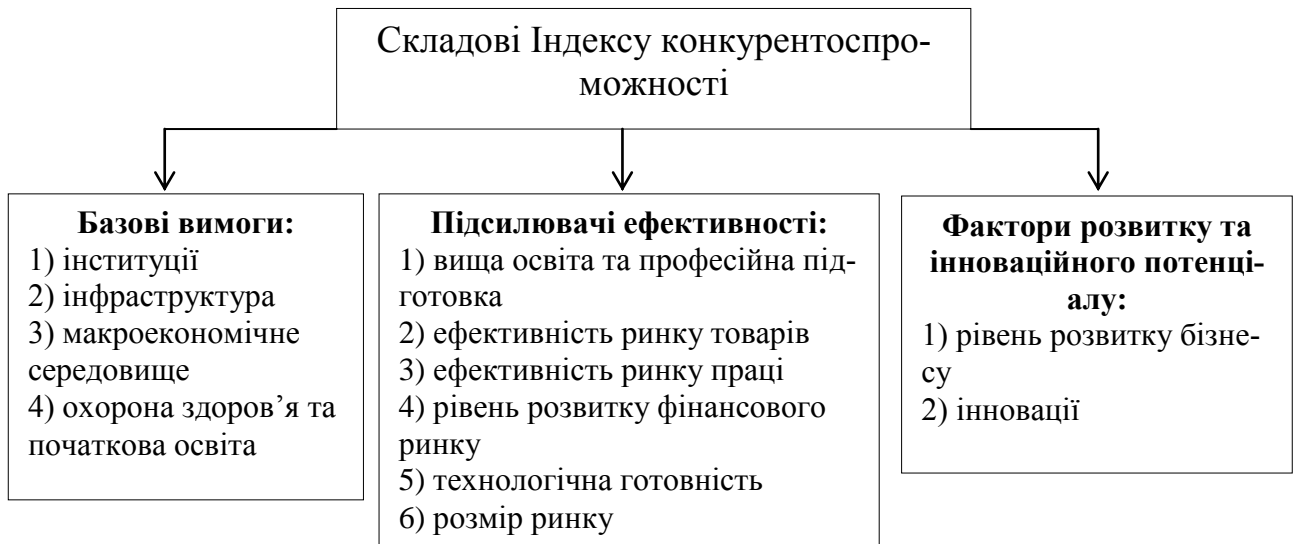


Рисунок 2.8 – Структура Індексу глобальної конкурентоспроможності (ІГК) [32]

Серед цих факторів наступні:

- впровадження технологій на рівні компаній в області;
- доступність новітніх технологій;
- здатність до інновацій;
- кількість Інтернет-користувачів (із розрахунку на 100 осіб);
- число абонентів мобільного зв'язку (на 100 осіб).

У Звіті про конкурентоспроможність регіонів України значення показників розраховано на основі досліджень та опитувань.

За такими факторами, як впровадження технологій на рівні компаній в області, доступність новітніх технологій та здатність до інновацій статистичні дані представлені у вигляді значень від 1 до 7, що відповідають відповідно найгіршим та найкращим результатам.

За останніми двома факторами - кількість користувачів мережею Інтернет та число абонентів мобільного зв'язку – дані представлено із розрахунку із 100 осіб.

Таким чином, з метою приведення даних до співставного вигляду кожен із досліджуваних показників розраховувався у відсотковому співвідношенні до найбільшого значення у виборці.

Сукупний показник технологічної готовності регіону пропонується розрахувати як суму значень кожного із індикаторів, кожен з яких має однакову вагу.

Етап 4. Нормування індикаторів технологічної готовності та показників обсягу кредитних та депозитних послуг.

З метою порівняння двох груп індикаторів, які мають відмінні масштаби, приведемо їх до співставного вигляду на основі лінійного нормування уніполярних показників. Оскільки $\tilde{X}_{\min}=0$; $\tilde{X}_{\max}=1$; $dy/dx>0$, то:

$$\tilde{X}_{ij} = \frac{x^{ij} - x_{\min}^i}{x_{\max}^i - x_{\min}^i} \quad (2.7)$$

де:

\tilde{X}_{ij} - нормоване значення i -того показника для j -того регіону;

x^{ij} - значення i -того показника j -того регіону;

x_{\min}^i - максимальне значення i -того показника за сукупністю регіонів;

x_{\max}^i - мінімальне значення i -того показника за сукупністю регіонів.

Це перетворення дозволяє привести розраховані на попередніх етапах показники до нормованих, числові значення яких лежатимуть у межах від 0 до 1, що збільшить наочність.

Результати розрахунку обраних показників для областей України наведено у таблиці 2.10.

Порівняльний аналіз рівня насиченості банківськими послугами різних регіонів дозволив з'ясувати, що значення за Київською областю та м. Київ перевищують середні показники за іншими регіонами більше, ніж у 10 разів.

З метою отримання більш точних результатів на наступних етапах дослідження, із вибірки було виключено значення за цим регіоном.

Таблиця 2.10 – Нормовані значення індикаторів технологічної готовності та показників обсягу кредитних та депозитних послуг у розрізі областей України

Область	Технологічна готовність	Рівень насиченості депозитними та кредитними послугами
АР Крим	0,45	0,23
Вінницька	0,30	0,08
Волинська	0,46	0,08
Дніпропетровська	0,32	1,00
Донецька	1,00	0,33
Житомирська	0,06	0,09
Закарпатська	0,23	0,01
Запорізька	0,07	0,22
Івано-Франківська	0,33	0,03
Кіровоградська	0,13	0,11
Луганська	0,00	0,11
Сумська	0,14	0,09
Тернопільська	0,00	0,07
Харківська	0,92	0,33
Черкаська	0,48	0,09
Чернівецька	0,19	0,00
Чернігівська	0,04	0,13
Херсонська	0,33	0,11
Хмельницька	0,21	0,07
Львівська	0,40	0,14
Миколаївська	0,41	0,16
Одеська	0,47	0,49
Полтавська	0,39	0,20
Рівненська	0,16	0,05

Примітка: напівжирним шрифтом позначено області, які є лідерами за однією з груп показників

Етап 5. Побудова графіку в системі координат «Технологічна готовність регіону / Рівень насиченості регіону депозитними та кредитними послугами».

З метою наочного представлення місця регіонів України у сукупному рейтингу за перерахованими показниками, на основі даних таблиці 2.10 побудуємо графік, представлений на рисунку 2.9.

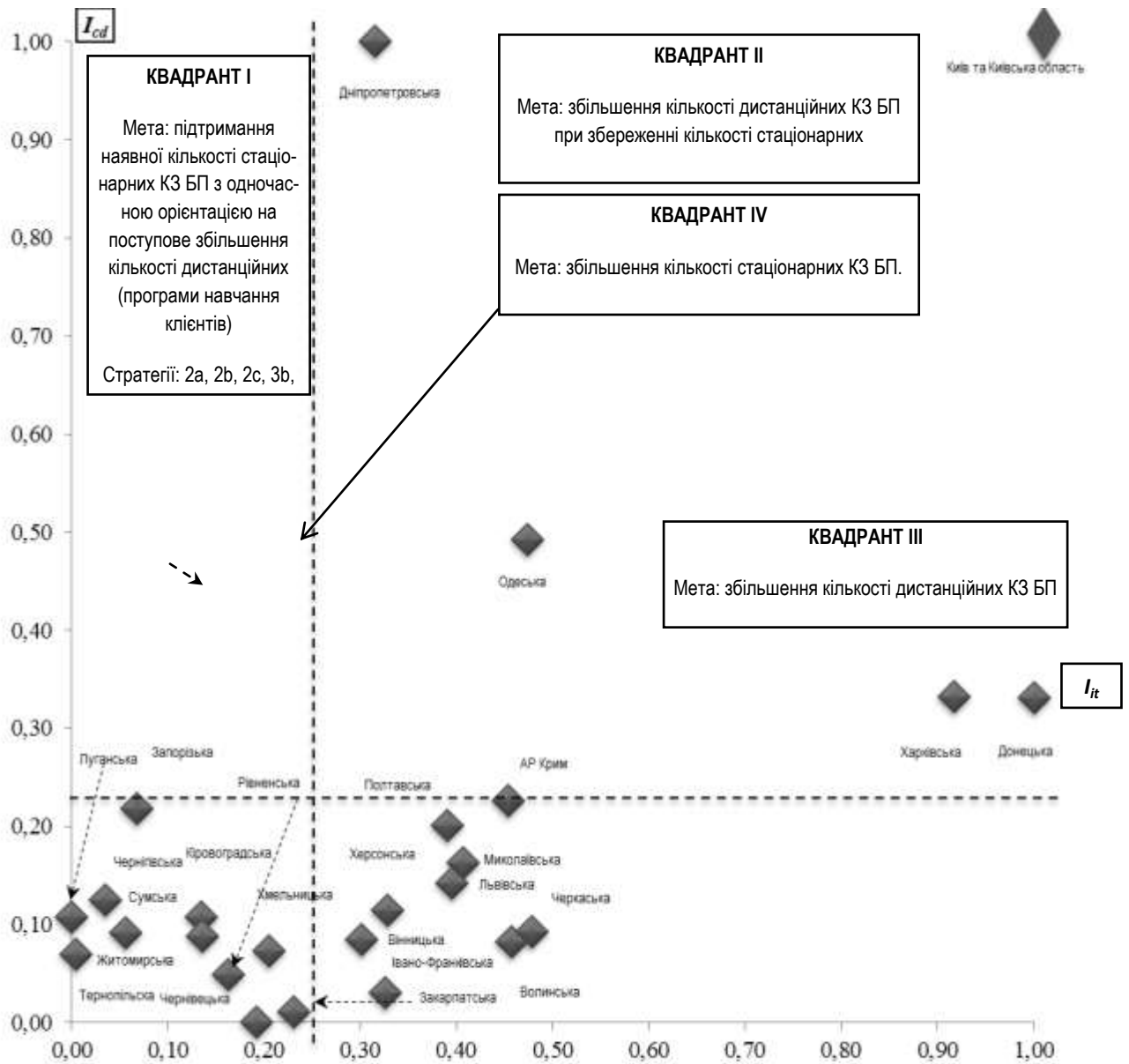


Рисунок 2.9 – Картосхема стратегій розвитку регіональних збутових мереж банків України *

* Значення I_{cd} та I_{it} для Київської обл. та м. Київ більше, ніж у 10 разів перевищують середні показники за іншими регіонами, тому на рисунку вони розташовані з порушенням масштабу)

На рис. 2.9 прийняті наступні умовні позначення рекомендованих стратегій розвитку регіональної збутової мережі банку залежно від його індивідуальних особливостей:

- залежно від корпоративної бізнес-моделі: 1a – орієнтація на роздрібний бізнес (роздрібна модель), 1b – орієнтація на операції з цінними паперами (інвестиційна модель), 1c – універсальна модель;
- залежно від стратегії розвитку банку: 2a – оптимізація регіональної збутової мережі, 2b – інтенсивний розвиток КЗ, 2c – розширення регіональної збутової мережі та оптимізація існуючих відділень;
- залежно від рівня інноваційності банку: 3a – впровадження інноваційних технологій при управлінні КЗ БП, 3b – помірна інноваційність;
- залежно від географічної диверсифікації банку: 4a – розширення географії збутової мережі банку, 4b – концентрація на найпривабливіших регіонах;
- залежно від глибини асортименту БП: 5a – розширення асортименту БП та ускладнення існуючих БП; 5b – концентрація на типових БП, збільшення прибутку за рахунок підвищення обсягів їх надання;
- залежно від рівня стандартизації обслуговування: 6a – стандартизація обслуговування; 6b – забезпечення індивідуального підходу до клієнтів.

Як свідчать дані наведеного графіку, області України характеризуються майже рівномірним рівнем розвитку. Проте є певні виключення, зокрема за рівнем насиченості депозитними та кредитними послугами значний відрив спостерігається у Дніпропетровській області. Так, це пояснюється великою кількістю банків (14 установ) та відділень (1411 од.) порівняно із іншими адміністративними регіонами країни. За рівнем технологічної готовності лідером є Донецька область. Усі інші регіони характеризуються меншим розкидом за двома групами показників.

Етап 6. Розподіл регіонів на групи.

Розподіл територіально-адміністративних одиниць, які характеризуються близьким рівнем досліджуваних показників, на групи є необхідним з

метою визначення стратегій поведінки банку щодо розширення регіональної мережі. Так, як свідчать дані рисунку 2.9, переважна більшість областей України розташована у проміжку $[0,48; 0,50]$ (виключенням є Донецька, Харківська та Дніпропетровська області). Згрупуємо регіони, які потрапляють у даний проміжок у чотири рівні квадранти. Для цього розрахуємо середнє арифметичне за обома індикаторами – технологічною готовністю та рівнем насиченості регіону депозитними та кредитними послугами. У результаті розрахунків було отримано наступні величини:

- за віссю X «Технологічна готовність регіону» - 0,24;
- за віссю Y «Рівень насиченості регіону депозитними та кредитними послугами» - 0,25.

Етап 7. Визначення частки кількості центрів самообслуговування в загальній кількості регіональних департаментів у області K_s .

Найбільш вірогідна множина значень коефіцієнта коливається у проміжку від 0 до 0,5. Дане максимальне значення пояснюється наразі тим, що наразі у клієнтів банку ще існує досить велика потреба в отриманні консультаційних послуг щодо банківських послуг. У зв'язку з цим повністю перепрофілювати формат регіональних підрозділів банків на даному етапі розвитку не є доцільним. Слід також відмітити, що як наслідок аналізу поточних тенденцій у розвитку банківського бізнесу як в Україні, так і за кордоном, проведеного у попередніх підрозділах, не рекомендується допускати ситуації, коли значення коефіцієнту K_s прямує до нуля. Це пов'язано із активною інтеграцією сучасних інформаційних технологій у процеси надання банківських послуг, розвитком мобільного та Інтернет-банкінгу. Тому, не зважаючи на допустимі значення щодо частки центрів самообслуговування у загальній регіональній мережі банку, допускати досягнення нижньої граничної межі даного коефіцієнта є недоцільним.

У табл. 2.11 представлено запропонований розподіл регіонів на групи відповідно до рівня їх розвитку з метою визначення стратегії розвитку регіональної мережі банку.

Таблиця 2.11 – Розподіл регіонів на групи відповідно до рівня їх технологічного розвитку та насиченості банківськими послугами

Квадрант	Інтервал значень I_{it}	Інтервал значень I_{cd}	Характеристика квадранту	Інтервал значень K_s
I	$0 \leq I_{it} < 0,24$	$0 < I_{cd} \leq 0,25$	- Низький рівень технологічної готовності - Високий рівень насиченості кредитними та депозитними послугами	(0,12; 0,25]
II	$0,24 < I_{it} \leq 0,48$	$0,25 < I_{cd} \leq 0,5$	- Високий рівень технологічної готовності - Високий рівень насиченості кредитними та депозитними послугами	(0,25; 0,38]
III	$0,24 < I_{it} \leq 0,48$	$0 \leq I_{cd} < 0,25$	- Високий рівень технологічної готовності - Низький рівень насиченості кредитними та депозитними послугами	(0,38; 0,5]
IV	$0 \leq I_{it} < 0,24$	$0 \leq I_{cd} < 0,25$	- Низький рівень технологічної готовності - Низький рівень насиченості кредитними та депозитними послугами	(0; 0,12]

В табл. 2.11 прийняті наступні умовні позначення:

I_{cd} - рівень насиченості регіону депозитними та кредитними послугами;

I_{it} - технологічна готовність регіону;

K_s - частка кількості центрів самообслуговування в загальній кількості регіональних департаментів у області

Етап 7. Ідентифікація рекомендованої частки кількості центрів самообслуговування у загальній кількості структурних департаментів банку в окремому регіоні.

У останньому стовпці табл. 2.11 відображено рекомендований інтервал значень коефіцієнту K_s для окремого регіону, який потрапив у відповідний квадранту.

Етап 8. Вибір стратегії розвитку регіональної мережі як складової загальної корпоративної стратегії банку.

Залежно від того, у який квадрант потрапили регіони, банку доцільно вибрати відповідну стратегію щодо розвитку філіальної мережі.

При виборі стратегії регіонального розвитку, зокрема співвідношення чисельності центрів самообслуговування та традиційних структурних департаментів, необхідно враховувати ряд особливостей діяльності банку. Поряд із факторами зовнішнього (некерованих) та внутрішнього (керованого) середовища, ресурсних можливостей, конкуренції на національному ринку банківських послуг, важливе значення має корпоративна стратегія фінансово-кредитної установи (бізнес-модель). Виходячи із основних стратегічних орієнтирів, установлених для банку, та на основі проведених розрахунків згідно із запропонованим підходом, приймається рішення щодо подальшого розвитку філіальної мережі банку.

Проаналізуємо ефективність регіональної мережі банку на прикладі вітчизняного банку. Інформаційною базою даного дослідження було обрано філіальну мережу ПАТ КБ «ПриватБанк». Вибір даного банку обумовлений не тільки його провідними позиціями на ринку банківських послуг України (установа займає перше місце за обсягом сукупних активів станом на квітень 2014 р.), але й наявністю у банку розгалуженої мережі філій. Так, ПАТ КБ «ПриватБанк» є одним з лідерів українського фінансового ринку за кількістю відділень, банкоматів. Крім того, банк активно впроваджує інноваційні технології та підходи до обслуговування клієнтів (зокрема онлайн-інкасація, Інтернет-банкінг) і розвитку сучасних центрів самообслуговування.

Так, стратегічна мета банку полягає у досягненні та збереженні лідируючих позицій на вітчизняному ринку банківських послуг у сфері надання основних банківських послуг фізичним та юридичним особам. При цьому ПАТ КБ «Приватбанк» орієнтоване на реалізацію свого основного завдання, яке полягає у переході від обслуговування у традиційних відділеннях до навчання клієнтів використанню дистанційних інструментів банківського обслуговування. Отже, оптимізація структури регіональної мережі ПАТ КБ «Приватбанк» на основі запропонованого підходу може бути базою для ефективної реалізації основних напрямків розвитку банку.

Так, інфраструктура досліджуваного банку ПАТ КБ «ПриватБанк» нараховує майже 3 тис. відділень (табл. 2.12), які розміщені по всій території України.

Таблиця 2.12 – Структура мережі банківського обслуговування ПАТ КБ «ПриватБанк» в Україні станом на 1 січня 2014 р. [76]

Вид структурного підрозділу / терміналу обслуговування	Кількість
Кількість відділень	2894
Кількість банкоматів	8210
Кількість терміналів самообслуговування	11926
Кількість POS-терміналів	147289

Проаналізувавши об'єкт дослідження, перейдемо безпосередньо до аналізу структури регіональної мережі структурних підрозділів даного банку. Так, на основі даних стосовно кількості відділень та центрів самообслуговування ПАТ КБ «ПриватБанк» розглянемо фактичне їх співвідношення у розрізі областей України. Згідно із Класифікатором відділень в банку розрізня-

ють наступні види структурних підрозділів залежно від їх розміру, кількості кас, територіального розміщення, представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Класифікація регіональних структурних підрозділів ПАТ КБ «ПриватБанк»

Вид структурного підрозділу	Кількість кас у підрозділі	Характерні особливості	Загальна кількість станом на 01.01.2014 р., од.
<i>Традиційні відділення</i>			
Відділення групи Ф	1-2	У середньому 18 співробітників	60
Відділення групи А	1-2	Макимум 18 співробітників	241
Відділення групи Б	1	Класифікують на міські та сільські (у населених пунктах з чисельністю населення до 15 тис. чол..)	1652
Відділення групи Д	1	Відділення з обслуговування VIP- клієнтів фізичних осіб	40
<i>Центри самообслуговування</i>			
Відділення групи В	Відсутні	Зони самообслуговування з віддаленим робочим місцем персоналу Застосовуються АТМ, ТСО, планшетні технології	617
Відділення групи Г	0-1	Приписні каси, обладнані АТМ/ТСО	284

Як видно з таблиці 2.13 в досліджуваному банку розрізняють 6 основних груп відділень. Залежно від їх характеристик нами було розподілено їх на два основні види – традиційні відділення та центри самообслуговування. На основі даних ПАТ КБ «ПриватБанк» пропонується розрахувати частку кількості центрів самообслуговування в загальній кількості регіональних департаментів K_s у розрізі регіонів України. Результати групування представлені на рисунку 2.10 (числове значення поряд із назвами областей).

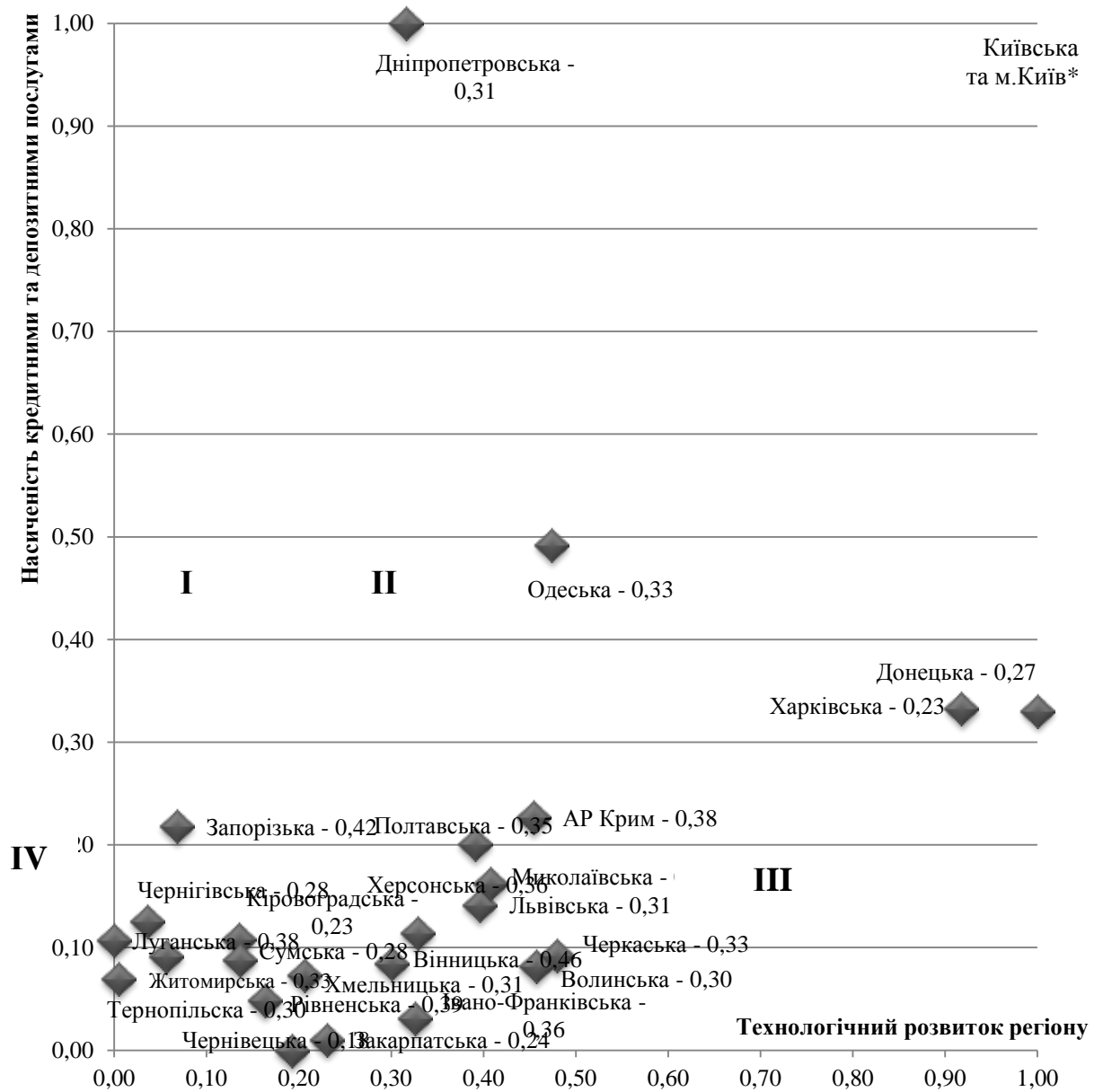


Рисунок 2.10 – Картосхема розподілу регіонів за критеріями технологічного розвитку та насиченості регіону депозитними й кредитними послугами та значень коефіцієнту K_s для ПАТ КБ «ПриватБанк» (за даними на 01.01.2014 р.)

* Значення I_{cd} та I_{it} для Київської обл. та м. Київ більше, ніж у 10 разів перевищують середні показники за іншими регіонами, тому на рисунку вони розташовані з порушенням масштабу)

Для наочності нами згруповано області України, які потрапили до кожного з квадрантів, та ранжовано в послідовності зменшення показника K_s (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Групування регіонів за часткою кількості центрів самообслуговування в загальній кількості регіональних департаментів ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2014 р.

№	Область	K_s	№	Область	K_s
II квадрант (рекомендована множина значень K_s - (0,38; 0,5])			III квадрант (рекомендована множина значень K_s - (0,25;0,38])		
1.	Одеська	0,33	1.	Вінницька	0,46
2.	Дніпропетровська	0,31	2.	АР Крим	0,38
3.	Донецька	0,27	3.	Херсонська	0,36
4.	Харківська	0,23	4.	Івано-Франківська	0,36
5.	Київська	0,18	5.	Миколаївська	0,36
			6.	Полтавська	0,35
			7.	Черкаська	0,33
			8.	Львівська	0,31
			9.	Волинська	0,30
IV квадрант (рекомендована множина значень K_s - (0; 0,12])					
1.	Запорізька	0,42	7.	Сумська	0,28
2.	Рівненська	0,39	8.	Чернігівська	0,28
3.	Луганська	0,38	9.	Закарпатська	0,24
4.	Житомирська	0,33	10.	Кіровоградська	0,23
5.	Хмельницька	0,31	11.	Чернівецька	0,18
6.	Тернопільська	0,30			

Примітка: напівжирним шрифтом у таблиці виділено значення коефіцієнту K_s , що відповідають еталонним значенням

Проаналізувавши отримані дані можна зробити наступні висновки. Так, серед регіонів, що потрапили до квадранту III, з метою підвищення ефективності регіональної мережі та отримання додаткових прибутків рекомендовано збільшити кількість центрів самообслуговування (до рівня $K_s = 0,38$) за рахунок створення нових та реформування існуючих традиційних відділень

для Херсонської, Івано-Франківської, Миколаївської, Полтавської, Черкаської, Львівської та Волинської. Так, перераховані регіони мають достатньо високий рівень проникнення інформаційних технологій та, відповідно, рівень технологічної готовності. Крім того, ці географічні ринки наразі недостатньо насичені депозитним та кредитними послугами комерційних банків.

Значення коефіцієнту K_s за даними ПАТ КБ «ПриватБанк» відповідає рекомендованим значенням у переважній більшості областей, які віднесені до II квадранту. Виключення становлять Харківська та Київська області, де частка кількості центрів самообслуговування в загальній кількості регіональних департаментів банку становить відповідно 0,23 та 0,18. Ці області є одними із найбільш сприятливими для активізації банківської діяльності та збільшення частки інноваційних зон надання банківських послуг.

Так, серед вітчизняних областей жодна не потрапила у квадрант III. Така ситуація може пояснюватись високою ризикованістю розвитку банківського бізнесу у регіонах із невисоким рівнем технологічної готовності за позиції банків, особливо внаслідок фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр.

Надмірною, порівняно із рекомендованими показниками, є концентрація центрів самообслуговування ПАТ КБ «ПриватБанк» в областях, що потрапили до квадранту IV. Як свідчать дані таблиці 2.14 значення коефіцієнту K_s для усіх 11 областей перевищують рекомендоване значення 0,12. У якості причини такої закономірності можна визначити стратегічну направленість аналізованого банку на активну експансію вітчизняного ринку банківських послуг. Крім того, як зазначалося вище ПАТ КБ «ПриватБанк» займає лідируючі позиції за двома групами індикаторів - показниками розгалуженості філіальної мережі та використання інноваційних технологій банківського обслуговування. Проте керівництву банку слід звернути увагу на рівень ризику подібної політики, а саме надмірної концентрації свого представництва на території областей, для яких характерним є помірне значення критеріїв технологічного розвитку та насиченості регіону депозитними й кредитними послугами.

Слід зауважити, що запропонований підхід може бути використаний не тільки для оцінки регіонів, але й для окремих населених пунктів країни або області. У даному дослідженні проведено аналіз у розрізі областей України, що пов'язано із обмеженістю статистичної інформації щодо обсягів наданих кредитів та залучених депозитів банками, рівня проникнення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у життя населення у розрізі окремих населених пунктів.

Таким чином, розроблений науково-методичний підхід оптимізації регіональної мережі банків у розрізі співвідношення сучасних центрів самообслуговування та традиційних структурних департаментів шляхом групування на основі критеріїв технологічного розвитку та насиченості регіону депозитними й кредитними послугами дозволяє зменшити сукупні витрати банку на створення та утримання розвинутої регіональної мережі, забезпечити її оптимальну структуру відповідно до бізнес-моделі банківської установи.

Висновки до розділу 2

1. Одними з найважливіших стратегічних завдань банку традиційно вважається підвищення його фінансової стійкості та ефективності, що обумовлює доцільність дослідження впливу на них рівня розвитку каналів збуту банківських послуг. В роботі це здійснено на основі інструментарію параметричного моделювання, зокрема – модифікації методу Батісса-Коеллі, який передбачає оцінювання відхилення фактичних значень відповідних показників для досліджуваних банків від змодельованої межі еталонних значень. Так, зокрема, результуючим критерієм в моделі 1 обрано мінімізацію рівня втраченої фінансової стійкості банку ($GAP_{Z-score}$), оскільки саме композитний індикатор $Z-score$ (розраховується з урахуванням співвідношення власного капіталу банку до його сукупних акти-

вів, а також середнього значення та дисперсії рентабельності активів банку) рекомендований МВФ для оцінки фінансової стійкості банку. В моделі 2 критерієм стала мінімізація рівня втраченого прибутку банку до оподаткування (GAP_{Pi}).

2. В якості характеристик рівня розвитку системи управління каналами збуту банківських послуг використано наступні параметри: 1) надання банком послуг інтернет-банкінгу (близько 79% з 54 найбільших українських банків надають цю послугу); 2) надання банком послуг дистанційного банкінгу з допомогою мобільного додатку (цю послугу надають лише 31% з 54 найбільших українських банків); 3) розгалуженість мережі відділень банків (протягом 2007-2014 рр. мережа відділень 12 найбільших банків України зменшилася з 13 тис. до 10,8 тис.); 4) розгалуженість мережі платіжних терміналів банку (якщо у 2013 р. співвідношення часток безготівкових платежів та операцій зі зняття готівки складало 0,436 / 0,564, то в 2014 р. – вже 0,559 / 0,441); 5) розвиненість такого інструменту збутової політики банку як платіжні картки (за період 2008 р. – квітень 2015 р. кількість платіжних карток в обігу у зросла майже на 64%); 6) розгалуженість мережі банкоматів банку (їх кількість протягом 2008 – квітня 2015 рр. зросла майже на 30%).
3. Для забезпечення позитивного впливу Інтернет-банкінгу та мобільно-го банкінгу на ефективність та фінансову стійкість банку масштаби надання цих послуг мають бути суттєво збільшені, навіть в межах існуючої клієнтської бази. Це пов'язано з тим, що база клієнтів, що сьогодні користуються цими банківськими послугами в досліджуваних банках, є невеликою та нестабільною, а обсяги операцій неспіврозмірні з витратами на впровадження та підтримання цих каналів збуту банківських послуг, що на сьогодні не дозволяє забезпечити відповідне зростання доходності банків. Формування та підтримка розгалуженої мережі каналів збуту банківських послуг супроводжується значними витратами на їх утримання, що знижує обсяг прибутку банку,

хоча в той же час – зменшує його волатильність. Розширення мережі стаціонарних каналів збуту банківських послуг дозволяє банкам сформувати стабільну клієнтську базу, що збільшує рівень їх фінансової стійкості. Кількість емітованих платіжних карток сьогодні в Україні не є фактором зростання ефективності та стійкості банків, що пояснюється незначною кількістю додаткових послуг, якими користуються клієнти при здійсненні різноманітних операцій з платіжними картками, застосуванням цих карток переважно для реалізації зарплатних проектів, які не є високоприбутковими для банків, а використовуються переважно як інструмент підтримання ліквідності.

- a. Враховуючи, що останніми роками в Україні відбулося значне скорочення кількості філіалів та відділень банків (внаслідок фінансової кризи, консолідаційних процесів в банківській системі, геополітичних змін, зменшення клієнтської бази через втрату довіри до банків, активізації дистанційного банківського обслуговування та інш.), актуальним науково-прикладним завданням стає оптимізація регіональних збутових мереж банків. Сформована сьогодні в Україні мережа головних офісів банків, їх філій та відділень є розгалуженою, але не рівномірною за регіонами, рівень насиченості регіональних ринків банківських послуг є різним. Крім того, регіони України відрізняються і за рівнем готовності населення до переходу на дистанційне обслуговування (фінансова та інформаційна грамотність, співвідношення міського та сільського населення, частка користувачів послугами Інтернет, технологічна готовність регіону, рівень його економічного розвитку тощо). Потреба у розширенні регіональної присутності банку та вибір типу каналів збуту банківських послуг суттєво залежить і від специфіки самого банку. Тому питання збалансованого розміщення стаціонарних відділень та центрів самообслуговування має вирішуватися окремо для кожного регіону та кожного банку в межах стратегії розвитку регіональної збутової мережі.

4. Формування стратегії розвитку регіональної збутової мережі банку має здійснюватися в наступній послідовності: 1) обґрунтування доцільності розширення банком регіональної присутності, виходячи з його фінансових можливостей, вже сформованої ним збутової мережі в даному регіоні тощо; 2) цінка рівня насиченості регіональних ринків депозитних та кредитних банківських послуг як суми обсягів залучених депозитів та наданих кредитів банками, що працюють в досліджуваному регіоні, зважену на щільність населення регіону; 3) оцінка рівня технологічної готовності населення регіону до переходу на дистанційне обслуговування як суми нормалізованих значень (у %, виходячи з відношення до найбільшого значення у виборці) наступних індикаторів: впровадження інноваційних технологій підприємствами регіону, доступність новітніх технологій для населення, здатність до інновацій, кількість Інтернет-користувачів та абонентів мобільного зв'язку. Перші три індикатори вимірюються в балах на основі щорічних звітів для розрахунку Індексу глобальної конкурентоспроможності регіонів України, а останні два – на основі даних Державної служби статистики із розрахунку на 100 осіб; 4) приведення індикаторів I_{cd} та I_{it} у співставний вигляд (в діапазоні $[0; 1]$) на основі лінійного нормування уніполярних показників (з урахуванням їх максимального та мінімального значень за сукупністю регіонів). Вісь вертикального розподілу на квадранти виходить з точки з координатами $[0,24; 0]$, а вісь горизонтального розподілу – з точки $[0; 0,25]$, оскільки середнє арифметичне значення рівня насиченості регіональних ринків депозитних та кредитних банківських послуг дорівнює 0,24, а рівня технологічної готовності населення регіону до переходу на дистанційне обслуговування – 0,25; 5) побудова картосхеми-матриці регіонів за нормованими значеннями цих показників; 6) визначення частки кількості центрів самообслуговування в загальній кількості каналів збуту банківських послуг в регіоні; 6) вибір банком стратегії розвитку регіональної збутової мережі з урахуванням

місця регіону на картосхемі-матриці та індивідуальних особливостей кожного банку.

5. Стратегії розвитку регіональної збутової мережі банку мають визначатися залежно від його індивідуальних особливостей: 1) корпоративної бізнес-моделі: орієнтація на роздрібний бізнес (роздрібна модель), орієнтація на операції з цінними паперами (інвестиційна модель), універсальна модель; 2) стратегії розвитку банку: оптимізація регіональної збутової мережі, інтенсивний розвиток каналів збуту банківських послуг, розширення регіональної збутової мережі та оптимізація існуючих відділень; 3) рівня інноваційності банку: впровадження інноваційних технологій при управлінні каналами збуту банківських послуг, помірна інноваційність; 4) географічної диверсифікації банку: розширення географії збутової мережі банку, концентрація на найпривабливіших регіонах; 5) глибини асортименту банківських послуг: розширення асортименту банківських послуг та ускладнення існуючих банківських послуг; концентрація на типових банківських послугах, збільшення прибутку за рахунок підвищення обсягів їх надання; 6) рівня стандартизації обслуговування: стандартизація обслуговування; забезпечення індивідуального підходу до клієнтів.

Основні положення даного розділу дисертаційного дослідження опубліковано автором у роботах [73, 75, 77, 83].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РЕГІОНАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ СТАЦІОНАРНИХ КАНАЛІВ ЗБУТУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Узагальнення існуючих науково-методичних підходів до оцінювання ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг

Стрімкий розвиток мережі філій банків України, що активізувався у 2006 р., поставив менеджмент та аналітиків перед завданням пошуку якісних методик, що дають змогу оцінити та порівняти результати діяльності значної кількості відокремлених структурних підрозділів банку, а також надати рекомендації щодо управління ними та підвищення ефективності їх функціонування. Особливо гостро проблема визначення ефективності функціонування філій постала під час та після світової фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. Кризові явища обумовили перепрофілювання банків на більш консервативні стратегії розвитку зі стратегії регіональної експансії, закриття більшості філій або реорганізацію їх у відділення. Таким чином, оптимізацію мережі філій вітчизняних банків необхідно здійснювати на основі якісно проведеного аналізу ефективності регіональних підрозділів, що і визначає актуальність даного дослідження .

Отже, проведемо аналіз існуючих методик оцінки ефективності регіональних підрозділів банків із розгалуженою мережею філій.

Моніторинг ефективності функціонування регіональної мережі банку є невід'ємним елементом системи управління, що передбачає визначення ключових показників ефективності діяльності відокремлених структурних підрозділів з позиції прибутковості, мінімізації операційних витрат, досягнення тактичних та стратегічних цілей банку [43, 154].

Поняття ефективності функціонування філії банку є багатоаспектною категорією, що з одного боку, означає здатність досягати поставлені цілі, а з іншого – здатність досягати рівноваги у витрачених грошових коштах та отриманих результатах [26]. Отже, визначення ефективності діяльності структурних підрозділів здійснюється за допомогою конкретного набору фінансових та нефінансових показників, що дають змогу проаналізувати всі види та сфери діяльності філії/відділення та їх вплив один на одного, а також можливі перспективи функціонування та розвитку.

Для оцінки діяльності філії банку можна використовувати такі показники [12]:

- збалансованість структури активів та пасивів (портфеля активів за видами, строками, якістю; якість кредитного портфеля тощо);
- ефективності діяльності;
- якість банківських операцій (дотримання планових показників, що встановлені головним офісом; зміна грошових потоків);
- напрямок розвитку (частка філії за показником активних операцій на регіональному ринку; приріст обсягу кредитного портфеля, розмір комісій, кількість укладених договорів тощо).

Концептуальні підходи до оцінки діяльності філій банку дозволяють виокремити наступні групи методологій її проведення:

- 1) використання традиційних показників оцінки банку з урахуванням специфіки діяльності філії (визначення прибутковості, ефективності, залежності від місце розташування тощо);
- 2) використання різноманітних систем рейтингової оцінки філій;
- 3) інтегровані системи для оцінки ефективності діяльності;
- 4) застосування економетричних підходів.

Щодо рейтингових методик, варто зазначити, що, як правило, всі рейтинги формуються за чотирма основними напрямками діяльності банку [26]:

- 1) збалансованість активних та пасивних операцій, залучення ресурсів, забезпечення ліквідності, зниження частки проблемної заборгованості, оптимальність структури активів та пасивів за строками та джерелами;
- 2) рівень дохідності, фінансові результати діяльності філій;
- 3) спектр банківських послуг, що пропонуються, враховуючи частку комісійних доходів в загальній сумі доходів філії;
- 4) виявлення філій з недостатньою або збитковою кількістю персоналу.

Отже, рейтингова оцінка діяльності філії залежить від напрямку діяльності, значення показника та його відхилення від запланованого, а також його динаміки.

Аналіз науково-методичної літератури з питань підходів до оцінки ефективності функціонування філій банку дозволяє стверджувати про розподіл всіх економетричних методик на дві великі групи: параметричні та непараметричні (рис. 3.1)

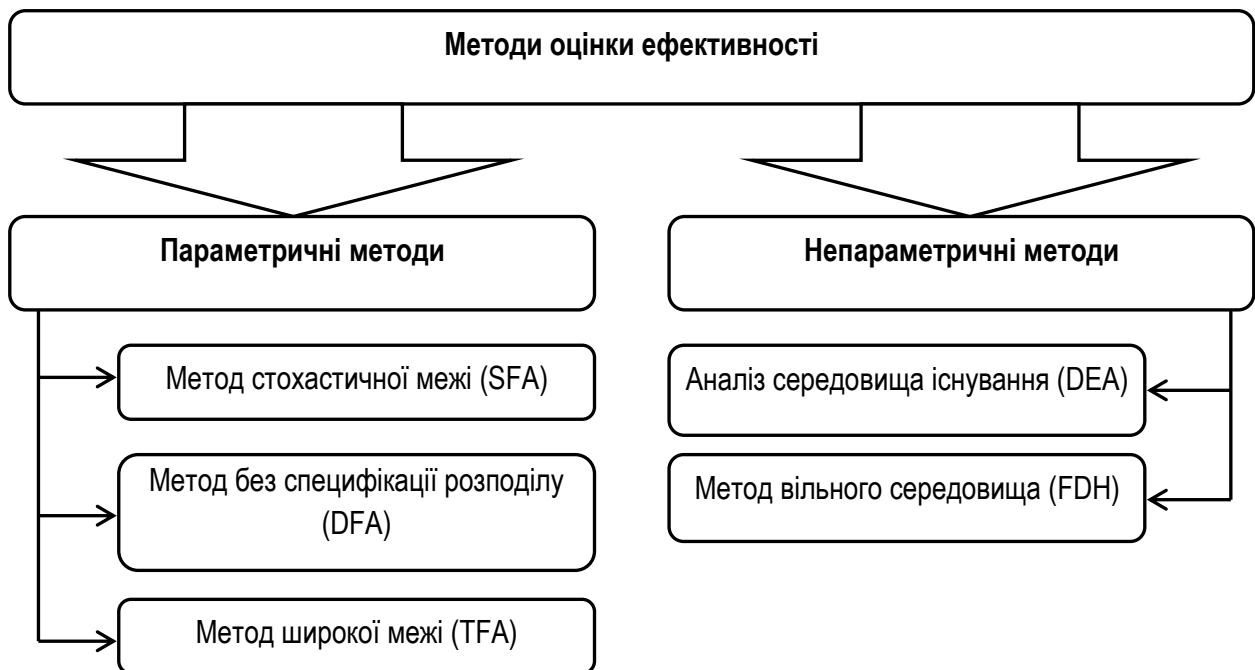


Рисунок 3.1 – Методи оцінки ефективності функціонування регіональних підрозділів банку з розгалуженою мережею філій

Параметричні методи базуються на економетричній оцінці (методи: стохастична межа «Stochastic Frontier Approach», метод без специфікації розподілу «Distribution Free Approach», метод широкої межі «Thick Frontier Approach») [127]. Дана група методів має наступні переваги:

- 1) дозволяє врахувати стохастичність, тобто не тільки дозволяють розрахувати рівень ефективності установи, але й провести його оцінку;
- 2) немає необхідності застосовувати додаткові методики для тестування гіпотез щодо значущості отриманих результатів;
- 3) параметричні методи дозволяють коригувати отримані результати на величину випадкової похибки.

Так, згідно зі дослідженням, проведеним П. Бауером [126] у 90-ті роки минулого століття, було зроблено наступні висновки під час апробації обох груп економетричних методів. Середня ефективність параметричних моделей становила 83%, у той час як середня ефективність непараметричних дорівнювала лише близько 30%. Зокрема порівняння проводилися за методами SFA та DEA.

Так, розглянемо особливості основних підходи групи параметричних методів оцінки ефективності.

Стохастичний граничний аналіз (SFA) базується на припущенні, що не-ефективність має несиметричний розподіл, а, симетричний розподіл, в свою чергу, притаманний випадковій помилці. Згідно із даною моделлю розподіл ґрунтується на стандартному нормальному розподілі. Так, уперше параметрична модель SFA була висвітлена у 1977 р. у дослідженнях Д. Айгнера [119] та У. Міюзена [165]. Формалізація була проведена на основі функції Коба-Дугласа та наразі має наступний вигляд:

$$\ln(y^{(i)}) = x^{(i)}\beta + v^{(i)} - u^{(i)}, i = 1, 2, \dots, N, (3.1)$$

де:

N – величина філіальної мережі банку;

$\ln(y^{(i)})$ – натуральний логарифм кількісного вираження обсягу наданих послуг i -того відділення;

$x^{(i)}$ – вектор розмірністю $(K + 1)$, причому перший елемент дорівнює 1, а всі послідовні елементи є натуральними логарифмами значень кількості K ресурсів, що використовуються i -тим відділенням;

$\beta = (\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_K)$ – вектор невідомих параметрів, що підлягає вимірюванню;

$v^{(i)}$ – випадкова помилка, спрямована на оцінку впливу випадкових факторів на величину значення змінної обсягу наданих послуг;

$u^{(i)}$ – випадкова змінна, яка має позитивне значення та пов'язана із технічно неефективністю відділення.

До переваг розглянутої параметричної моделі слід віднести наступні:

- простота використання та інтерпретації результатів проведеної оцінки;
- менша чутливість результатів аналізу до сторонніх шумів та випадкових факторів;
- нижчий вплив незначних змін у вхідних даних на кінцеві результати оцінки ефективності;
- є дещо спрощеною, оскільки припускає однакову продуктову еластичність усіх досліджуваних відділень;
- менш жорсткі вимоги, унаслідок чого неточність окремих даних не впливає на кінцеву оцінку.

Разом з тим, науково-методичний підхід до оцінки ефективності роботи банківських філій на основі проведення стохастичного граничного аналізу не позбавлений ряду недоліків, серед яких зокрема:

- форма розподілу випадкової змінної $u^{(i)}$ не визначена на початку аналізу, що, у свою чергу, підвищує рівень суб'єктивізму у вихідних результатах;

- форма границі виробничих можливостей відділення також є не визначеною на початку дослідження, а, отже, формулювання її на початку оцінки ефективності призводить до отримання суб'єктивних результатів;
- дана методика є не достатньо ефективною при великій кількості вхідних (видах ресурсів) та вихідних (видах банківських послуг) даних;
- відносний характер результатів, що отримуються в результаті застосування даного методу у конкретному випадку, не дозволяє порівнювати їх із оцінками, отриманими на основі використання інших об'єктів або методик.

Метод аналізу Distribution Free Approach (DFA) передбачає, що протягом досліджуваного періоду відділення функціонують із певною середньою ефективністю. Метод без специфікації розподілу може бути реалізований двома способами. Перший спосіб - сценарне тестування – базується на оцінці фінансового стану банку шляхом впровадження потенційно можливих сценаріїв (стрес-тестів). У цьому випадку суттєвим недоліком є те, що ймовірність виникнення розглянутих сценаріїв не прогнозується. Другий спосіб, що передбачає проведення стохастичної симуляції, ґрунтується на наступному припущенні. Усі показники, які мають вплив на фінансовий стан установи, вважаються випадковими змінними із адекватною ймовірністю розподілу. Ці параметри розраховуються на основі аналізу відповідних історичних даних. Стохастична симуляція дозволяє оцінити вірогідність реалізації кожного із сценаріїв, завдяки чому використовується значно частіше, ніж сценарне тестування [131]. Загалом, даний метод є подібним до методу стохастичної межі, проте на відміну від нього, оцінка ефективності не відокремлюється від випадкової помилки. Згідно із DFA припускається, що ефективність є сталою протягом тривалого відрізка часу, а середній рівень випадкової помилки є незначним протягом того ж періоду [117].

Такий економетричний метод оцінки ефективності як метод широкої межі (TFA) спрямований на визначення середнього рівня ефективності дос-

ліджуваної вибірки без урахування відхилень ефективностей окремих суб'єктів. Даний підхід є відносно простим у розрахунках, він може використовуватись для проведення експрес-діагностики розподілу ефективності. Проте метод TFA є недостатньо дослідженим та, відповідно, досить рідко застосовується для банківських установ, а також філій.

Другою групою економетричних підходів до оцінки ефективності філій банку є непараметричні методи.

Відмінність непараметричних методів полягає у тому, що їх розрахунок не вимагає специфікації точної функціональної залежності та базується на оцінці частини лінійної межі ефективності. Дані методи дозволяють визначити:

- межу ефективності, еталонні банки;
- бали ефективності для кожної філії, які означають відмінності у функціонуванні від визначеної межі;
- значення (орієнтири) для неефективних філій.

Перевагами непараметричних методів, що обумовлює їх широке застосування в практиці, є:

- 1) відносна простота застосування;
- 2) відсутність необхідності порівнювати сукупність різних показників, надаючи змінним значення вагових коефіцієнтів;
- 3) отримані результати є агрегованою оцінкою рівня ефективності для кожного об'єкта.

Основним недоліком непараметричних методів є те, що при їх використанні неможливо розрізнити випадкові коливання й, як наслідок, всі відхилення від максимуму є свідченням неефективності [1].

Розглянемо сутність та визначимо особливості кожного із зазначених непараметричних економетричних методів більш детально.

Так, граничні методи для оцінки ефективності підрозділів саме у банківській сфері вперше були впроваджені Г. Шерманом та Ф. Голдом у 1985 р. Варто зазначити, що на практиці для оцінки ефективності філій банків пара-

метричні методики застосовуються значно рідше за непараметричні й найбільш коректним визнається використання методу аналізу середовища функціонування (Data Envelopment Analysis – DEA). При застосуванні даного методу відносно філій банків не виникає складнощів з похибками змін даних щодо наявності у відділеннях електронної системи звітності [43, 148, 55, 168].

Так, зазначений підхід було розроблено у 1957 р. П. Фареллом, проте тільки у 1978 р. група американських дослідників (А. Чарнз, В. Купер й Е. Родес) вперше застосувала метод DEA. Варіаціями даного науково-методичного підходу до оцінки ефективності філіалів банків є метод ССР, що спрямовані на проведення дослідження за умов постійної віддачу від масштабу, та методу ВСС, який використовується в умова змінної віддачу від масштабу. Обидва зазначені методи аналізу дозволяють розрахувати:

- ефективні цілі («efficient targets») для кожного із відділень, які не є неефективними;
- межу ефективності, так звану «оболонкову поверхню», яка містить відділення та філії, які мають найвищу ефективність та, відповідно, є взірцями;
- рейтинг відділень банку по відношенню до межі ефективності, що дорівнює одиниці;
- множину ефективно функціонуючих опірних відділень, на які у подальшому мають орієнтуватися департаменти, що мають низький рейтинг серед усієї вибірки [1, 138, 172].

Сутність методу DEA полягає у багатовимірності, тобто передбачається дослідження об'єкта з великою кількістю вхідних та вихідних даних та аналіз його діяльності у навколишньому середовищі. У даному випадку ефективність визначається як частка від відношення суми всіх вхідних параметрів до суми всіх вихідних [168]. Після визначення ефективностей здійснюється порівняння спостережень за допомогою методу лінійного програмування, що включає в себе здатність використання як вартісних, так і натура-

льних величин. Визначення оптимізаційної задачі полягає у побудові межі ефективності у багатомірному просторі змінних, що характеризують об'єкти, та визначенню відносної ефективності цих об'єктів [43, 15]. Основним недоліком даного методу є його чутливість до випадкових відхилень від межі ефективності, а також результат використання методу – відносна ефективність.

Вхідні дані згідно із методом CCR DEA можуть бути сформульовані наступним чином:

$$\text{Min}_\lambda \theta \quad (3.2)$$

за умови, що:

$$\text{st} \quad -y_o + Y \lambda \geq 0, \quad (3.3)$$

$$\theta x_o - X \lambda \geq 0, \quad (3.4)$$

$$\lambda \geq 0, \quad (3.5)$$

де θ – скаляр,

λ – вектор констант із вимірністю N ;

y_o – вихідний вектор для конкретного відділення банку o ;

Y – матриця вихідних даних стосовно інших відділень, причому їх кількість варіюється $j = 1 \dots n$,

x_o – вхідний вектор o -того відділення банку;

X – матриця вхідних даних стосовно інших відділень.

Отримана величина θ є рівнем ефективності для o -того відділення банку, де $0 \leq \theta \leq 1$. У випадку, якщо θ дорівнює 1, це означає розміщення відділення на меж та свідчить про повну ефективність його діяльності [142].

У спрощеному вигляді метод DEA можна графічно представити на рис. 3.2. Припустимо, що досліджується відносна ефективність п'яти відділень банку (точки $M_1, M_2 \dots M_x$) за двома ключовими показниками ефективності Q_1 та Q_2 . За умови постійного ефекту від масштабу результати діяльності кожної філії можуть бути представлені у вигляді вектора (наприклад, вектор OM_1 з координатами $(Q_{1,1}, Q_{1,2})$, що є вектором результату діяльності філії M_1) [43].

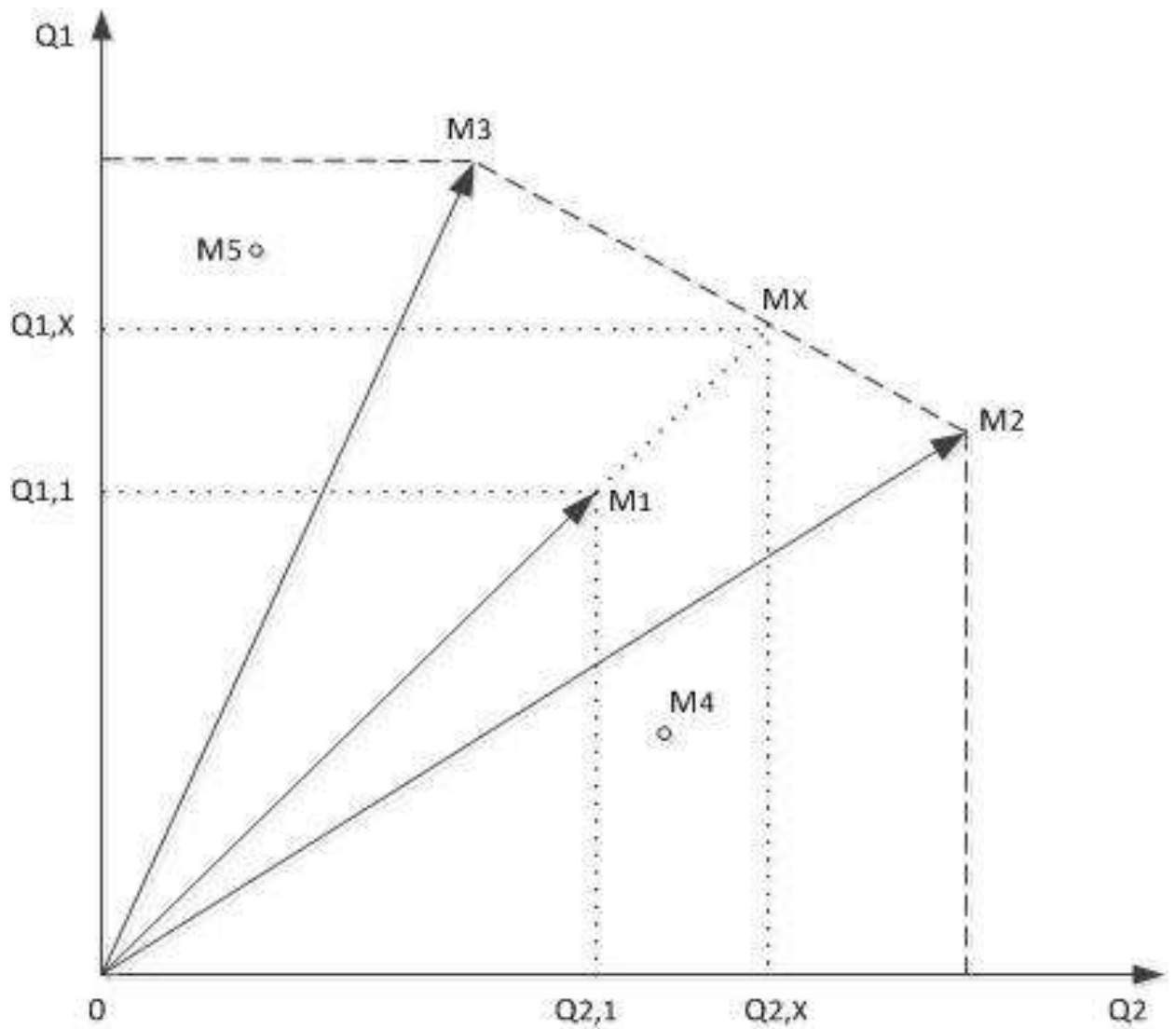


Рисунок 3.2 – Графічне представлення методу DEA

Таким чином, для того щоб визначити межу ефективності кожної філії необхідно із усієї сукупності векторів знайти таку їх комбінацію, яка б дала змогу визначити еталонні характеристики відповідної філії, тобто результати діяльності на межі можливостей в умовах конкретного банку.

Серед переваг моделі DEA слід відзначити наступні:

- 1) можливість визначення балансу оптимального обсягу ресурсів, який потребує відділення, та оптимального обсягу наданих послуг, що забезпечує максимальну ефективність зовнішнього структурного департаменту банку;

- 2) оцінка ефективності установи дозволяє врахувати весь асортимент банківських послуг та вхідних ресурсів, що надає можливість уникнути розрахунку єдиного показника витрат або прибутків;
- 3) дозволяє уникнути проблеми неправильної оцінки даних у результаті інформатизації звітності у кожному відділенні;
- 4) як наслідок відсутності необхідності визначення аналітичної форми на початку дослідження, при застосування даної моделі не виникає ризику неправильного припущення, а, отже, не виникає проблем із гомоскедастичністю та мультиколінеарністю;

Основним недоліком даного методу є його чутливість до випадкових відхилень від межі ефективності, а також результат використання методу – відносна ефективність. Крім того, аналіз даного методу дозволив виявити наступний недолік. Так, модель не враховує можливості виникнення випадкових коливань: будь-які відхилення від граничних значень впливають на рівень ефективності діяльності департаменту.

Серед інших недоліків, методиці DEA притаманна обмеженість застосування результатів проведеного дослідження, що притаманні і моделі SFA, а саме неможливість порівняння отриманих оцінок із оцінками, отриманими внаслідок аналізу інших об'єктів або за різні періоди часу.

Великою кількістю дослідників проведено порівняльний аналіз DEA із параметричною моделлю SFA, зокрема слід відзначити роботи Е. Фіорентіно, А. Карманна та М. Коттера [142]; Л. Халмарсона, С. Кумбакара, А. Гешматі [158]; П. Богетофт та Л. Отто [130]; Л. Бенкером, А. Чарнзом, У. Купером та А. Майндіратта [123]; Б. Гогном, Р. Сіклзом [150]; Дж. Руджейро [171] тощо. Підсумовуючи, проведемо порівняльний аналіз методів стохастичного граничного аналізу та аналізу середовища існування, результати якого наведено у табл. 3.1.

Отже, як видно із табл. 3.1 метод DEA є більш універсальним, оскільки дозволяє враховувати декілька факторів. Крім того, даний науково-методичний підхід дозволяє визначити необхідний обсяг вхідних ресурсів, а

також банківських послуг, які має надавати відділення, що характеризується низькою ефективністю. Проте метод SFA, на відміну від попереднього, дає можливість уникнути впливу сторонніх шумів на кінцевий результат. Отже, при виборі методу дослідження ефективності регіональних підрозділів у кожному конкретному випадку необхідно зважити проаналізовані переваги та недоліки, що дозволить вибрати оптимальний спосіб аналізу.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз методів оцінки ефективності регіональних підрозділів банку з розгалуженою мережею філій DEA та SFA

№	Критерій порівняння	Метод аналізу середовища існування (DEA)	Метод стохастичного граничного аналізу (SFA)
1.	Тип методу	Непараметричний метод	Параметричний метод
2.	Вид математичного інструменту, що використовується при моделюванні	Передбачає застосування математичного програмування	Передбачає використання методу максимальної економетричної вірогідності
3.	Необхідність визначення функціональної форми	Не визначена	Потребує визначення
4.	Вплив шумів на результативну оцінку	Шуми є частиною оцінки ефективності	Не допускає впливу сторонніх шумів на результативний рівень ефективності
5.	Можливість врахування декількох чинників та послуг	Можуть використовуватись декілька вхідних та вихідних чинників	Зазвичай модель дозволяє врахувати декілька видів послуг (результат), проте один ресурс (вхідний фактор)

Розвиток економетричних підходів до оцінки ефективності діяльності філій протягом останніх років призводить до модифікації традиційної методики DEA. Так, окремі дослідники включають певні змінні, що характеризують якість обслуговування, фактори зовнішнього середовища діяльності філії або відділення, цінові чинники [1, 19, 39].

Наступна непараметрична модель - метод вільного середовища або FDH – на відміну від DEA, дозволяє уникнути проблеми неефективності, яка може виникнути внаслідок наявності інертності ресурсів. У ряді випадків зазначені обидва методи можуть бути взаємодоповнюючими. Так, це є доцільним, наприклад, для ідентифікації філій у регіональній мережі банку, які є найменш ефективними.

Другою групою методів оцінки ефективності регіональних підрозділів банку з розгалуженою мережею філій є рейтингування (ранжування). З метою врахування всіх факторів, які є доцільними для всебічної оцінки діяльності відділення з точки зору управлінського персоналу, може бути застосований підхід багатокритеріального ранжування. Завдяки даному методу можна врахувати різноманітні сторони банківської діяльності кожного об'єкту, після чого відділення банку впорядковуються залежно від отриманих оцінок ефективності. У науковій економічній літературі існує ряд методів, які базуються як на проведенні поверхневого, так і більш глибокого аналізу діяльності регіональних підрозділів багатofіліального банку. Незважаючи на актуальність даної проблематики, у теорії існує невелика кількість науково-методичних підходів до ранжування відділень. Найчастіше з цією метою фінансово-кредитні установи використовують методика, які базуються на основі ключових показників ефективності діяльності, що розраховуються для внутрішньої оцінки усієї установи. Проте у такому разі банк стикається із рядом проблем, зокрема врахування особливостей конкретного регіону, а також особливостей діяльності філій як відокремленої одиниці, а не повноцінної одиниці. На думку Т.Н. Зверькової оцінка діяльності банківських філій може включати порівняння наступних показників:

- 1) індикатори ефективності діяльності філії банку;
- 2) індикатори структури активів та пасивів у розрізі якості, строків тощо;

- 3) індикатори якості операцій, що здійснюються банківським відділенням, а саме відповідність плановим показникам, тенденція грошових потоків;
- 4) напрямок розвитку відділення, що включає в себе оцінку динаміки кредитного портфелю, обсягу комісійних послуг, виданих депозитних карток тощо.

Відносно новою методикою для ранжування філій відповідно до індикаторів їх діяльності є система збалансованих показників (Balanced Scorecard або BSC). Вона була розроблена у 1990 р. американськими науковцями Д.Нортоном та Р.Капланом [161]. Розробка BSC пов'язана із необхідністю удосконалювати процес оцінювання якості планування, контролю та продуктивності як функцій управлінського обліку. Система збалансованих показників широко використовується для оцінки ефективності діяльності установ у розрізі чотирьох сфер: фінансів, споживачів, внутрішніх бізнес-процесів, а також стратегічних перспектив. Відповідно, вони пов'язані із функціями обліку та фінансової діяльності, маркетингу, управління персоналом, базуючись на врахуванні кількісних та якісних характеристик (рис. 3.3).

Розглянемо особливості аналізу основних сфер діяльності, які враховуються в рамках застосування BSC:

1. Фінансовий напрямок

Фінансові показники є наслідками економічних рішень, прийнятих керівництвом установи, а також фокусуються на відображенні прибутковості банку, що свідчить про доходність інвестицій акціонерів. Подання точної та своєчасної інформації про фінансові результати є важливим з точки зору подальшого розвитку банку, сприяючи прийняттю правильних управлінських рішень. За фінансовим напрямком зазвичай розраховуються показники прибутковості, грошових потоків, сукупного операційного доходу, приросту прибутку тощо.

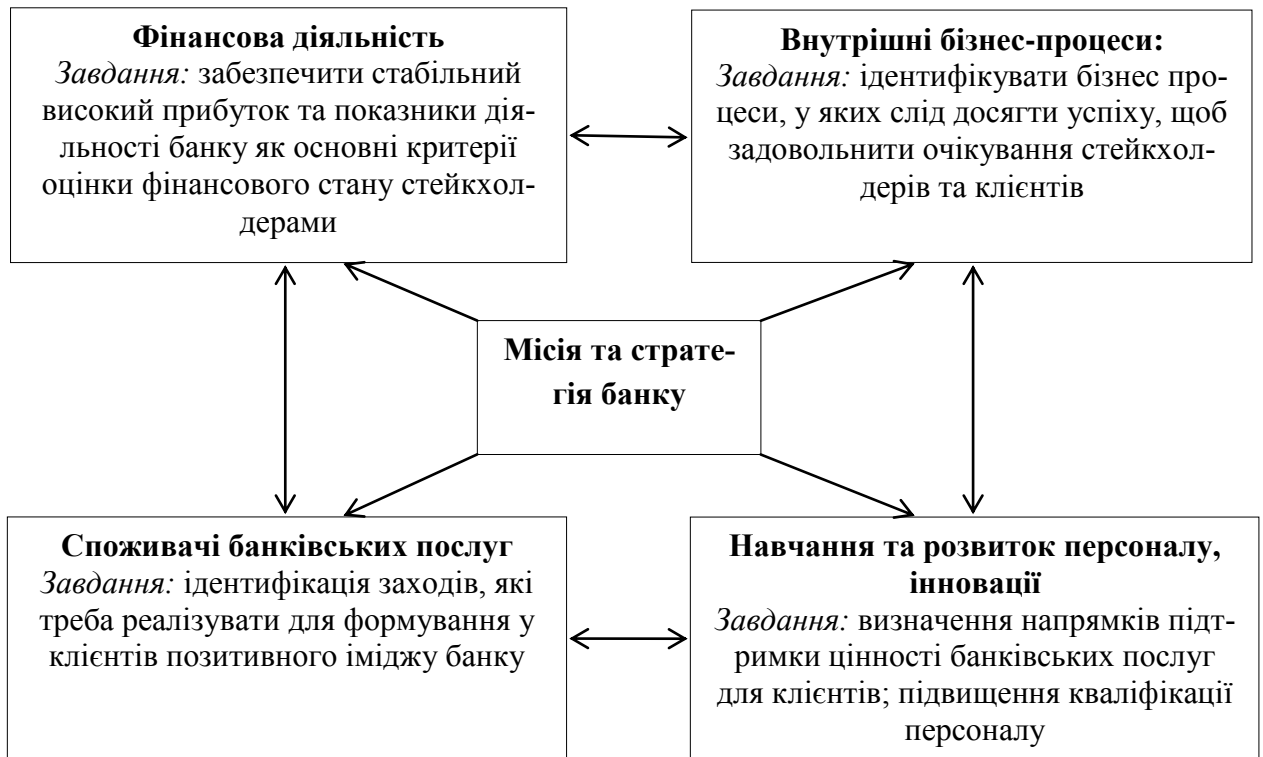


Рисунок 3.3 – Структура збалансованої системи показників для аналізу банку (складено на основі [161])

2. Споживчий напрямок

Ця група показників дозволяє зрозуміти, як споживачі сприймають банк. Даний напрямок має бути центральним елементом будь-якої бізнес-стратегії, а також забезпечувати унікальну продукцію, ціну, відношення та імідж банку для своїх клієнтів. У рамках даного напрямку слід визначити, яким чином установа диференціює себе від конкурентів. Типовими показниками, які аналізуються у рамках споживчого напрямку є рівень задоволення потреб клієнтів, кількість скарг споживачів, обсяг продажу нової банківської послуги тощо.

3. Напрямок внутрішніх бізнес-процесів

Внутрішні процеси забезпечують підвищення ефективності діяльності банку, а, отже, важливим завданням аналізу є визначення тих напрямків, які сприяють забезпеченню фінансової успішності установи. Як правило, показниками, що дозволяють оцінити напрямок внутрішніх бізнес-процесів, є вар-

тість забезпечення якості банківських послуг, оцінки витрат часу, рівень інноваційного забезпечення реалізації банківських процесів.

4. Навчання та розвиток персоналу

Ця група показників дозволяє оцінити, у якій мірі керівництво банку дбає про своїх працівників, забезпечення сприятливих умов їх праці, а також розвитку та навчання. Р. Каплан та Д. Нортон пропонують розраховувати такі показники: залученість працівників у прийняття рішень, що стосуються діяльності банку; мотивація персоналу, розвиток інформаційних систем.

Кожній із перерахованих груп показників надається коефіцієнт значущості, причому загальна сума їх повинна становити 1. Як правило, розподіл вагових коефіцієнтів має наступний вигляд:

- фінансова діяльність – 0,4
- споживачі банківських послуг – 0,3
- внутрішні бізнес-процеси – 0,2
- навчання та розвиток персоналу – 0,1

Дані групи індикаторів розраховуються для кожної філії банку та перетворюються на бали для того, щоб забезпечити співвимірність отриманих результатів. Це є необхідним, оскільки показники регіональних підрозділів банку можуть суттєво відрізнятися один від одного залежно від розміру та виду департаменту, строку його функціонування. Отримані оцінки дозволяють розподілити усі філії та відділення на три групи: ефективно функціонуючі, середні та проблемні.

Аналіз практики впровадження BSC в банку дозволив визначити наступні передумови, які повинні забезпечуватись в банку для отримання позитивного ефекту від впровадження даної системи:

- 1) необхідність забезпечення оберненого зв'язку в банку, що суттєво впливає на ефективність системи збалансованих показників;
- 2) необхідність залучення працівників до формування груп показників BSC;

- 3) пильну увагу слід приділити вибору показників для даної системи, які б забезпечували високу репрезентативність, проте не були надмірно трудомісткими.

Перевагами рейтингових методик оцінки ефективності діяльності регіональних підрозділів банків є:

- стимулювання діяльності регіональних підрозділів;
- можливість впровадження практик найбільш успішних відділень у департаментах, які є менш ефективними. При цьому, на відміну від застосування досвіду інших установ або теоретичних розробок, ця практика є адаптованою до особливостей діяльності даного банку;
- прийняття своєчасних рішень внаслідок здійснення безперервного моніторингу та контролю;
- можливість диференційованої оцінки та, як наслідок, винагороди відповідальних працівників провідних регіональних підрозділів;
- можливість здійснення багатосторонньої оцінки діяльності зовнішніх департаментів банку [31, 120].

Російські науковці Л.Т. Гіляровська та С.Н. Паневіна [11] запропонували рейтингову систему оцінки ефективності регіональних підрозділів банку з розгалуженою мережею філій, що передбачає розрахунок п'яти груп індикаторів:

- 1) якість депозитного портфелю;
- 2) якість кредитного портфелю;
- 3) рівень допустимого ризику;
- 4) якість та структура фінансового результату;
- 5) рентабельність діяльності

Саме остання група показників має найбільшу значущість при розрахунку рейтингів відділень. Для кожного регіонального підрозділу за вище визначеними групами індикаторів розраховується синтетичний індекс, який являє собою суму показників, що розраховуються в межах кожної групи, зважені на ступінь впливу на результативний індикатор. Очевидно, що чим бі-

льшим є значення розрахованого індексу, тим вище рейтинг такого відділення.

У якості недоліку даного методу рейтингування можна відзначити той факт, що залежно від форми власності регіонального підрозділу в банку можуть виникати складнощі стосовно розрахунку окремих коефіцієнтів. Так, наприклад, відділення можуть спеціалізуватись виключно на залученні депозитів або наданні кредитів. З огляду на це, можливість порівняння різних структурних департаментів однієї установи може вимагати диференційованого підходу.

Науковцями Ф. Алєскєровим, Х. Ерсєлем та Р. Йолалан у роботі [121] оцінку структурних департаментів багатofіліального банку шляхом рейтингування пропонується здійснювати на основі ряду методів, зокрема побудови турнірних матриць, вартісної функції (оцінка Борда), розрахунку Парето-оптимальної оцінки Q-множини. Розглянемо їх більш детально.

Так, метод Борда для ранжування відділень фінансово-кредитної установи за показниками ефективності має наступний алгоритм, що включає в себе чотири основні етапи:

1) етап 1: побудова матриці спостережень:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1k} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2k} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ik} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mk} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix} \quad (3.6)$$

де:

m – загальна кількість зовнішніх структурних департаментів банку;

n – критерій оцінювання;

x_{ik} – значення атрибуту k для i -того відділення.

2) етап 2: проведення нормування ознак:

$$a_{ij}^n = a_{ij} / \sum_{j=1}^n a_{ij}, \quad i = \overline{1, m}, \quad j = \overline{1, n} \quad (3.7)$$

3) етап 3: проведення оцінки ефективності регіонального підрозділу на основі коефіцієнта Борда:

$$B(\Pi_i) = |\{ \Pi_k : \Pi_i \succ \Pi_k, \Pi_k \in \{ \Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_m \} \}|, \quad (3.8)$$

де:

$B(\Pi_i)$ - коефіцієнт Борда;

Π_i – регіональне відділення банку.

4) етап 4: визначення домінанти:

$$B(\Pi_i) = \sum_{j=1}^n \rho_j B_j(\Pi_i), \quad i = \overline{1, m}. \quad (3.9)$$

де:

ρ_j - ступінь важливості критерію.

Перевагами даного науково-методичного підходу є відносна простота розрахунку. Крім того, метод Борда має достатньо високу стійкість при проведенні розрахунків та оцінювання початкових даних. Разом з тим, при збільшенні обсягу аналізованих критеріїв ефективності адекватність даної моделі може виявитися невисокою, що є недоліком даного способу ранжування відділень банку з розгалуженою регіональною мережею. Крім того, обмеженням є те, що даний метод може застосовуватися лише у випадках, коли кожний показник розрахований для кожного із відділень та має однакову вимірність.

Слід також відзначити, що використовуючи методи ранжування на основі побудови турнірних матриць та Парето-оптимальної оцінки Q-множини. Необхідно пам'ятати, що вони враховують тільки порядкову інформацію (взаємовідносини «більше значення – менше значення») стосовно ефективності діяльності відділення у розрізі визначених індикаторів.

Підводячи підсумок, зазначимо, що вибір банками методик оцінки ефективності функціонування філій здійснюється з огляду на напрямок діяльності та мету, яку необхідно досягти внаслідок аналізу. Популярність непараметричних методів пояснюється їх доступністю, а також в деякій мірі універсальністю. Використання методу аналізу середовища функціонування надає банку ряд переваг, а саме: економія часу, комплексність та багатомірність дозволяють здійснити глибинний аналіз та використовувати отримані результати для подальшого планування стратегії розвитку регіональної мережі, порівняльного аналізу структурних підрозділів з різною структурою доходів та видатків. Також метод DEA на сьогоднішній день зазнає подальшого розвитку та модифікацій, що забезпечить банку можливість удосконалення аналізу, та, як наслідок, отримання більш достовірних результатів.

Крім того, як було розглянуто у даному підрозділі, відносно поширеними є рейтингові методи оцінювання. Їх популярність пояснюється відносною простотою реалізації, а також можливістю конкретного банку врахувати його специфіку. Крім того, за даними рейтингу можуть формуватись як заробітні плати персоналу відповідних департаментів, так і трансфертні ціни.

3.2. Гравітаційна модель оцінювання ймовірності відвідування клієнтами відділення або філії банку

Сучасний стан банківського сектору України можна охарактеризувати як такий, що стрімко розвивається і займає лідируючу позицію поряд з іншими секторами економіки, представленими на фінансовому ринку. Активні процеси, пов'язані із кількісними та якісними змінами у вітчизняній банківській системі, говорять нам про те, що відбувається жорстка конкурентна боротьба між банками за кожного клієнта. Завдяки сучасним інформаційним технологіям банки намагаються максимально спростити і прискорити процес

обслуговування клієнтів у своїх відділеннях. Поруч із традиційними касами з'являються POS-термінали або центри самообслуговування, ряд банківських послуг, доступних через мобільний телефон, а також електронні платіжні системи. Проте останні не можуть в повній мірі замінити повноцінні банківські відділення. Тому кожен банк намагається створити таку філіальну мережу, щоб охопити якомога більше регіонів: від великих міст до невеличких, примножуючи свої прибутки.

Мережа ПАТ КБ «ПриватБанк» по всій Україні нараховує 2817 філіалів та відділень, що є приблизно на 500 менше ніж було в минулому році. Зокрема, в Сумській області нараховується 79 філіалів і відділень банку, а в м. Суми – 33. Так, спостерігається загальна тенденція до скорочення кількості звуження філіальної мережі ПАТ КБ «ПриватБанк». Така картина говорить не лише про вплив загальноекономічної кризи на банківську систему країни в цілому, а також і про значний вплив банків-конкурентів, які щороку з'являються на вітчизняному ринку. Тому перед керівництвом банку виникає проблема: як утриматись на ринку і не здати свої позиції перед конкурентами. Вирішення такої проблеми можна знайти за допомогою гравітаційних моделей.

Процес відкриття нового філіалу чи відділення в тому чи іншому населеному пункті є не простим і повинен здійснюватись крок за кроком. Отже, банк повинен:

- 1) визначитись із бюджетом, який він готовий виділити на відкриття, підтримку і супроводження свого нового філіалу/відділення;
- 2) на основі бюджетних обмежень прийняти рішення скільки всього на початковому етапі планується відкрити філіалів/відділень в даному населеному пункті;
- 3) провести маркетингове дослідження територіальних, інфраструктурних та інших особливостей населеного пункту;

4) дослідити вже існуючу в даному населеному пункті філіальну мережу іншого банку або банків, які створюють конкурентне середовище для нового філіалу/відділення банку;

5) підібрати потенційні місця для розміщення нового філіалу/відділення;

6) змоделювати можливу поведінку жителів населеного пункту та банків-конкурентів як реакцію, що може спричинити відкриття нового філіалу/відділення;

7) прийняти рішення щодо потреби відкриття нового філіалу чи відділення в тому чи іншому населеному пункті.

У випадку, якщо буде прийнято позитивне рішення щодо відкриття нового філіалу/відділення банку, то додається восьмий крок:

8) перевірка ефективності діяльності нового філіалу/відділення.

Кожен із зазначених кроків є дуже важливим і відіграє не маловажну роль під час прийняття остаточного рішення. Починаючи із четвертого кроку (середини процесу прийняття рішення щодо відкриття нового філіалу/відділення), банк має звернути увагу саме на конкурентне середовище. Досконало вивчивши своїх конкурентів і особливості їхньої діяльності, банк може спрогнозувати можливі ефекти від діяльності свого нового філіалу/відділення. Таке конкурентне середовище можуть утворювати як філіали/відділення інших банків, що ведуть свою діяльність в даному населеному пункті, так і філіали/відділення банку, які були відкриті раніше.

У загальному вигляді алгоритм процесу прийняття рішення про відкриття і управління новим філіалом/відділенням банку наведено на рисунку 3.4.

Проведемо дослідження філіальної мережі банку ПАТ КБ «Приват-Банк» і вплив на неї конкурентного середовища на прикладі її функціонування в м. Суми.

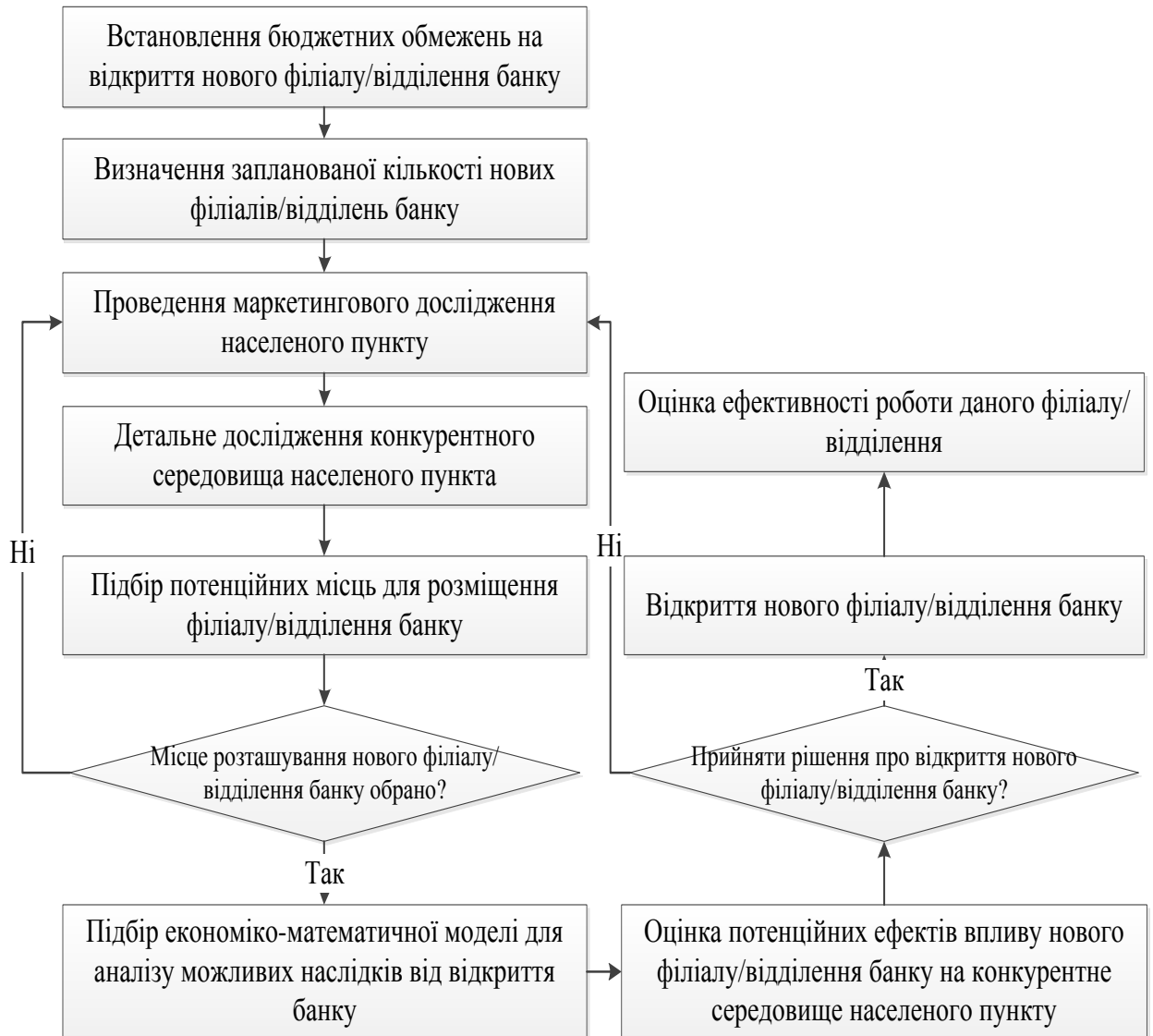


Рисунок 3.4 – Алгоритм процесу прийняття рішення про відкриття і управління новим філіалом/відділенням банку

З огляду на поставлене завдання пропонується використати наступну математичну модель (3.10):

$$P_{ij} = \frac{\prod_{k=1}^q a_{k_{ij}}^{\alpha_k} / d_{ij}^{\lambda}}{\sum_{i=1}^n \prod_{k=1}^q a_{k_{ij}}^{\alpha_k} / d_{ij}^{\lambda}}, \quad (3.10)$$

- де: P_{ij} - імовірність, що i -ий клієнт відвідає j -ий філіал/відділення банку;
- a_{k_j} - оцінка k -ого показника, яка описує роботу j -ого філіалу/відділення банку, отримана в результаті опитування i -ого клієнта;
- α_k - критерій еластичності k -ого показника роботи філіалу/відділення банку;
- q – загальна кількість показників роботи філіалу/відділення банку, які беруться до розгляду;
- d_{ij}^λ - відстань, яку i -ому клієнту необхідно подолати, щоб дістатись до j -ого філіалу/відділення банку;
- λ - параметр оцінки чутливості відстані від i -ого клієнта до j -ого філіалу/відділення банку, вимагає статистичної оцінки, зазвичай рівний від 1 до 3 (у даному випадку λ буде рівним 1);
- n – загальна кількість філіалів/відділень банку, взятих до розгляду.

Для того, щоб знайти критерій еластичності α , попередній вираз необхідно записати в лінійному вигляді і при цьому ввести заміну деяких її елементів та прологарифмувати ліву і праву його частини. Отже, спочатку знайдемо логарифм обох частин виразу (3.10), після чого він набуде вигляду (3.11):

$$\log(P_{ij}) = \sum_{k=1}^q \alpha_k \log(a_{k_j}) - \lambda \log(d_{ij}) - \log \left[\frac{\prod_{k=1}^q a_{k_j}^{\alpha_k}}{d_{ij}^\lambda} \right]. \quad (3.11)$$

Просумуємо вираз (3.7) по j , де $j=1, 2, \dots, n$ і поділимо обидві його частини на n , в результаті чого ми отримаємо (3.12):

$$\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \log(P_{ij}) = \sum_{k=1}^q \alpha_k \left(\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \log(a_{k_{ij}}) \right) - \lambda \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \log(d_{ij}) - \log \left[\frac{\sum_{i=1}^n \prod_{k=1}^q a_{k_{ij}}^{\alpha_k}}{d_{ij}^{\lambda}} \right] \quad (3.12)$$

Введемо усереднені значення \tilde{p}_i , \tilde{a}_{ki} і \tilde{d}_{ij} , що розраховуються як:

$$\tilde{p}_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n p_{ij}}, \quad \tilde{a}_{ki} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{k_{ij}}}, \quad \tilde{d}_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n d_{k_{ij}}}, \quad (3.13)$$

де p_{ij} - частота відвідування i -им клієнтом j -ого філіалу/відділення банку протягом кварталу;

\tilde{p}_i - середнє геометричне з частот відвідування i -им клієнтом всіх філіалів/відділень банку, взятих до розгляду в моделі;

\tilde{a}_{ki} - середнє геометричне значень k -ого показника роботи банку серед всіх, взятих до розгляду, філіалів/відділень банку;

\tilde{d}_{ij} - середня відстань, яку подолав i -ий клієнт, щоб дістатись всіх філіалів/відділень банку, взятих до розгляду в моделі протягом кварталу.

Перепишемо вираз (3.13) відповідно до проведених трансформацій і отримаємо наступний його вигляд (3.14).

$$\log \left(\sum_{i=1}^n \prod_{k=1}^q a_{k_{ij}}^{\alpha_k} \right) = \sum_{k=1}^q \alpha_k \log(\tilde{a}_{ki}) - \lambda \log(\tilde{d}_{ij}) - \log \tilde{p}_i, \quad (3.14)$$

У результаті всіх перетворень ми отримаємо наступне рівняння регресії лінійного виду, з якого ми можемо тепер знайти коефіцієнти еластичності α_k , що виступають в ролі параметрів рівняння (3.15):

$$\log \left(\frac{p_{ij}}{\tilde{p}_i} \right) = \sum_{k=1}^q \alpha_k \log \left(\frac{a_{ij}}{\tilde{a}_{ki}} \right) - \lambda \log \left(\frac{d_{ij}}{\tilde{d}_{ij}} \right) \quad (3.15)$$

Відношення з лівої сторони рівняння регресії $\frac{p_{ij}}{\tilde{p}_i}$ будемо вважати залежною змінною, а $\frac{a_{ij}}{\tilde{a}_{ki}}$ - вектор незалежних змінних рівняння.

Перш ніж починати збір потрібних вхідних даних для моделі, необхідно визначитись із районом, який будемо досліджувати. Для цього поділимо територію міста на так звані «привабливі» зони, де був би розташований хоча б один філіал/відділення досліджуваного банку. Дослідники подібної проблеми рекомендують розглядати територію поблизу філіалу/відділення банку в радіусі 2 кілометрів.

Визначившись із районом дослідження, перейдемо до оцінки кількості жителів, які проживають в ньому; кількості, розміру і типу розташованих поблизу підприємств, установ, організацій; кількості тих людей, які приїжджають щодня на роботу із інших районів. Для зручності можна нанести на карту даного району точки, де можуть зосереджуватись потенційні клієнти філіалу/відділення банку, і позначити їх номерами.

Наступний крок є одним із найвідповідальніших, оскільки мова йтиме про збір вхідних даних. Для цього відповідні працівники банку повинні сформулювати анкету, яка включала б у себе такий набір факторів, які б найкращим чином описували привабливість філіалу/відділення банку для клієнта. До них можна віднести:

- графік роботи;
- робота в нічний час;
- швидкість обслуговування клієнтів;
- якість роботи персоналу;
- набір банківських послуг, які надає конкретний/-не філіал/відділення банку;
- якість пішохідної зони поблизу філіалу/відділення банку;
- якість місця для паркування автомобіля на території філіалу/відділення банку;

- можливість дістатися до філіалу/відділення банку за допомогою громадського транспорту;
- рівень безпечності району розташування філіалу/відділення банку;
- фасад будівлі, де розташований/-не філіал/відділення;
- свій варіант.

Керівництво банку або клієнт самостійно повинен обрати із запропонованого списку не менше 7 (оптимальна кількість параметрів для побудови даної моделі) позицій і проставити кожній відповідно бали за 10-бальною шкалою. Чим ближча виставлена оцінка до 10 балів, тим якісніше банк забезпечує виконання своїх обов'язків перед клієнтами і навпаки. Крім того, в анкеті обов'язково повинно бути поле, де б людина могла вказати з якої частини району вона вирушає до філіалу/відділення банку, щоб вирахувати ту відстань, яку вона долає. Величина p_{ij} визначається банком самостійно, якщо респондент є його клієнтом. У протилежному випадку – частоту відвідування за останній квартал можна зробити як один із пунктів анкети. Зауважимо, що i -ий клієнт в моделі (3.5) - це не окремо взята людина, а група людей, які об'єднані за територіальним принципом. Тому до розгляду береться середня оцінка того чи іншого параметру моделі, розрахована як середня арифметична із оцінок окремих опитаних людей. Аналогічним чином проводиться формування анкет і збір інформації про банки-конкуренти.

Опитування людей може проводитись як особисто під час відвідування клієнтом філіалу/відділення банку, електронною поштою або через соціальні мережі, як один із найпопулярніших способів спілкування на сьогодні.

Отриманий масив даних необхідно нормалізувати, а також перевірити на гетероскедастичність, наявність якої може суттєво вплинути на точність подальших розрахунків.

Проблема нормалізації даних може виникати у ситуаціях, коли вхідні дані мають різні одиниці вимірювання або різні порядки величин їх вимірю-

вання. Нормалізувати дані означає привести їх до одного безрозмірного масштабу вимірювання. На сьогодні розроблено багато різних способів нормалізації: абсолютна, відносна, природна, Севіджа та ін. [57]. Розглянемо відносну нормалізацію, як варіант нормалізації даних в контексті побудованої моделі. Цей вид нормалізації виключає можливість появи нульових значень, оскільки вони є небажаними, бо можуть суттєво вплинути на кінцевий результат. Нормалізовані значення вхідних даних згідно з цим методом розраховуються за формулою (3.16).

$$e_{kj}^H = \frac{e_{kj}}{\max e_k}, \quad (3.16)$$

де e_{kj}^H - нормалізоване значення параметру.

e_{kj} - ненормалізоване значення k -ого показника для j -ого відділення банку.

Існує багато різних методів виявлення гетероскедастичності: аналіз змісту проблеми, графічний аналіз, μ -критерій, тест рангової кореляції Спірмена, тест Глейсера, тест Гольдфельда-Квондта, тест Уайта тощо. Розглянемо порядок проведення процедури виявлення гетероскедастичності на прикладі тесту Гольдфельда-Квондта [50], особливістю якого є те, що він використовується для невеликої вибірки вхідних даних.

1) Необхідно впорядкувати спостереження відповідно до величини вектора $\frac{a_{ij}}{\tilde{a}_{ki}}$, який може вплинути на зміну дисперсії залишків, тобто спровокувати появу гетероскедастичності.

2) Знайдемо середину векторів даних і відкинемо c спостережень, де $c = \frac{4n}{15}$. У результаті отримаємо дві сукупності спостережень.

3) На наступному кроці необхідно побудувати дві моделі для визначення рівнянь регресії відповідно.

4) Розрахуємо суму квадратів залишків S_1 , S_2 по двох побудованих моделях.

5) Знайдемо критерій R , який дорівнює відношенню $\frac{S_2}{S_1}$. Даний критерій при виконанні гіпотези про гомоскедастичність (протилежне явище до гетероскедастичності) буде відповідати F -розподілу зі ступенями свободи γ_1 та $\gamma_2: ((\frac{n-c-2m}{2}, \frac{n-c-2m}{2}))$.

6) Отримане значення критерію R треба порівняти із табличним значенням F -критерію при рівні довіри 0,05 і відповідних ступенях свободи. Якщо виконується нерівність $R \leq F_{табл}$, то гіпотеза про відсутність гетероскедастичності приймається.

Перевірені підготовлені дані підставимо в рівняння регресії (3.10) і за допомогою ПЗ STATISTICA знайдемо параметри регресії, які і будуть коефіцієнтами еластичності α_k для показників a_{k_j} в моделі 10. Підставивши отримані коефіцієнти еластичності та інші зібрані оцінки параметрів моделі, отримаємо імовірність вибору i -им клієнтом j -ого філіалу/відділення банку.

Знайдені імовірності можна в подальшому використовувати для підвищення ефективності діяльності філіалу/відділення банку, впливаючи на окремі параметри моделі. Вплив конкурентного середовища відображається в знаменнику виразу 10 і, як стає зрозуміло, має негативний вплив на імовірність відвідування філіалу/відділення банку. Також на основі отриманих результатів, можна детальніше оцінити частку ринку, яку займає філіал/відділення досліджуваного банку в даному районі міста.

Так, знаючи імовірність відвідування того чи іншого філіалу/відділення банку мережі ПАТ КБ «ПриватБанк», можна знайти очікувану кількість клієнтів (3.17):

$$E_{ij} = P_{ij} * C_i, \quad (3.17)$$

де C_i - кількість клієнтів в i -й точці.

Оскільки, зв'язок між кількістю клієнтів і прибутковістю від діяльності банку є прямим, то дану величину E_{ij} можна вважати цільовою функцією, яку необхідно максимізувати.

Крім того, результати отримані за допомогою моделі дозволяють також знайти загальні витрати клієнтів на обслуговування в даному філіалі/відділенні. Маємо наступну формулу (3.18):

$$D_{ij} = \sum_{i=1}^s E_{ij} * B_{ij}, \quad (3.18)$$

де B_{ij} - середньорічні витрати клієнтів на послуги банку, що проживають в зоні i поблизу j філіалу/відділення банку;

s – загальна кількість виділених зон проживання клієнтів.

Частка, яку займає досліджуваний об'єкт на ринку можна знайти наступним чином (3.19):

$$M_{ij} = \frac{D_{ij}}{\sum_{i=1}^s C_i * B_{ij}} \quad (3.19)$$

Таким чином, можна зробити ряд висновків стосовно побудованої моделі:

- за основу формування моделі було взято модель МСІ;
- в чисельнику і знаменнику моделі було введено окремий фактор, який характеризує відстань від клієнта до філіалу/відділення банку як визначальний показник при виборі клієнтом місця обслуговування. До розгляду було взято значення саме відстані, а не часу, який клієнт витрачає на шлях до банку, тому що довелося б окремо враховувати яким чином клієнт дістався

до філіалу/відділення банку (пішки, на особистому чи громадському транспорті тощо);

- були підібрані унікальні показники привабливості філіалу/відділення банку;

- \tilde{p}_i , \tilde{a}_{ki} та \tilde{d}_{ij} розраховуються як середні геометричні, оскільки модель носить мультиплікативний характер;

- введення обґрунтування у виборі величини радіусу досліджуваної території відносно обраного філіалу/відділення банку та кількість показників, які описують привабливість філіалу/відділення банку;

- запропоновано 10-бальну шкалу оцінювання показників привабливості філіалу/відділення банку та процес обробки зібраної інформації, що дозволить уникнути появи гетероскедастичності результатів моделі і тим самим підвищити їх точність.

На основі запропонованої моделі проведемо дослідження філіальної мережі банку ПАТ КБ «ПриватБанк» в м. Суми. Детальний алгоритм моделювання імовірності відвідування i -им клієнтом j -ого відділення банку представлено на рис. 3.5.

Сьогодні вона включає в себе 33 відділення, 1 філіал, понад 140 банкоматів та терміналів, а також 1 VIP-центр. Оскільки для дослідження нам потрібно знати місцерозташування саме відділень банку, то нанесемо їх на карту м. Суми (рис. 3.6).

Як бачимо, основна кількість відділень «ПриватБанку» зосереджена в центральній частині міста, що зумовлено основним потоком людей, який щодня циркулює через нього. Враховуючи загальну площу м. Суми, яка складає 145 км^2 , загальну кількість відділень, представлених ПАТ КБ «ПриватБанк» та нерівномірність їх розташування, пропонується розширити радіус дослідження поблизу деяких відділень банку до $2,5 - 3 \text{ км}$.

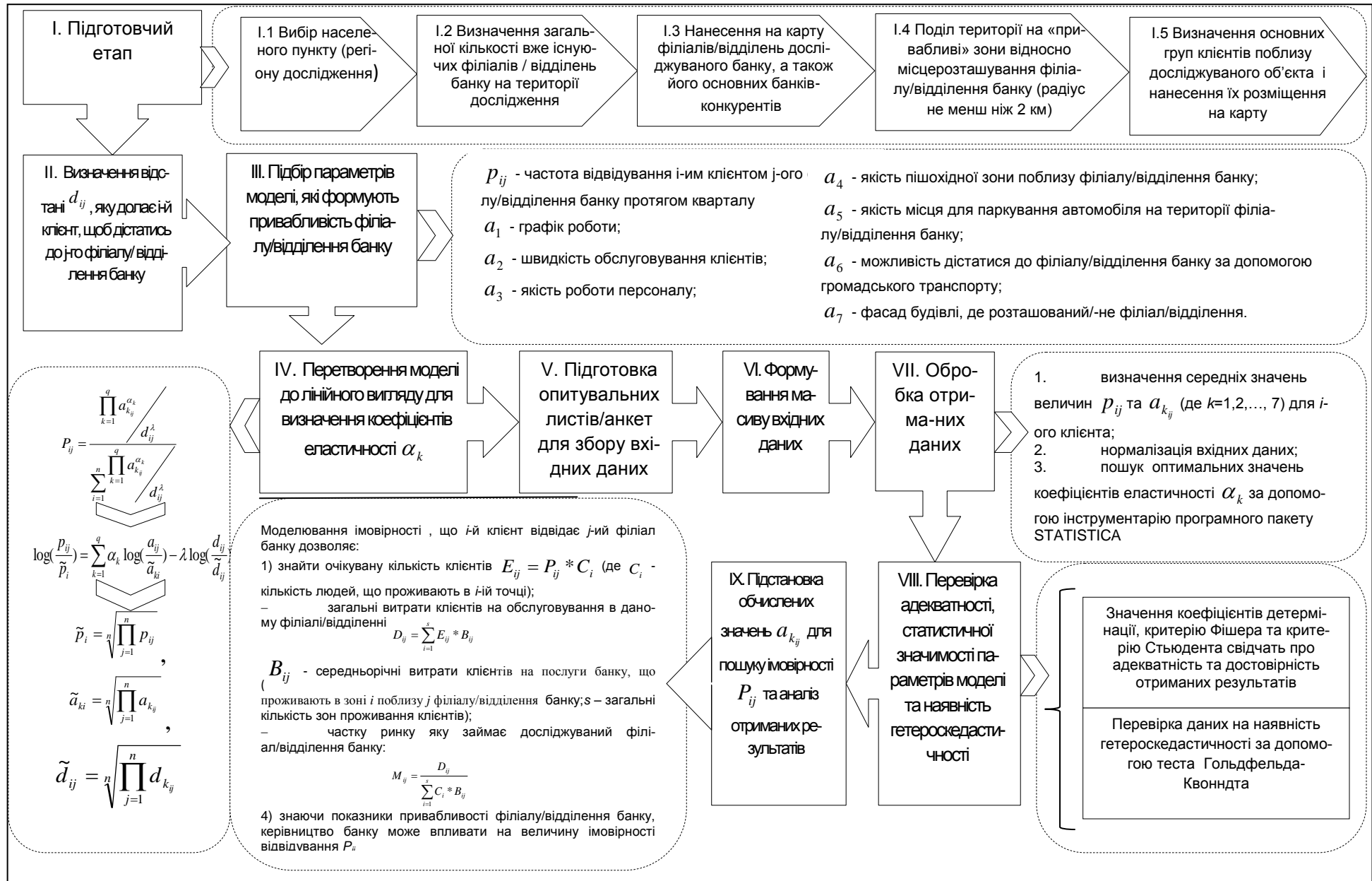


Рисунок 3.5 – Етапи моделювання імовірності відвідування i -им клієнтом j -ого відділення банку



Рисунок 3.6 – Карта м. Суми із нанесеною філіальною мережею ПАТ КБ «ПриватБанк»

За таким принципом ми також пропонуємо поділити м. Суми на 10 зон відповідно до приналежності того чи іншого району відносно відділень ПАТ КБ «ПриватБанк» (рис. 3.7).

З огляду на виділені нами зони, можна сказати, що на кожне відділення ПАТ КБ «ПриватБанк» припадає різне «навантаження» з точки зору тієї кількості населення, яке проживає в околі відділення. Причиною такого розмежування є нерівномірність територіального розташування відділень банку.

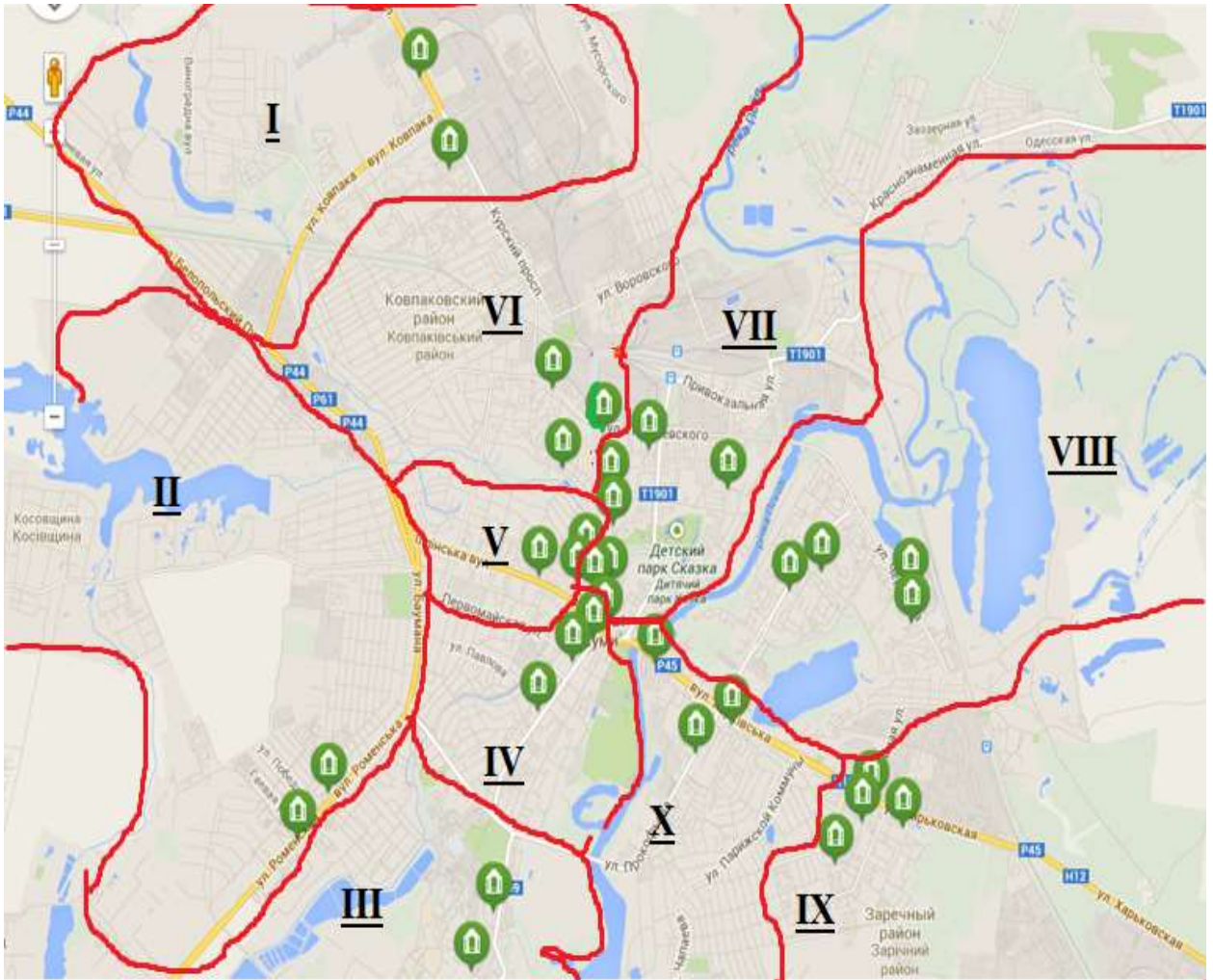


Рисунок 3.7 – Карта поділу м. Суми на зони за принципом їх обслуговування у відділеннях ПАТ КБ «ПриватБанк»

Для подальшого дослідження оберемо саме той район, де крім відділень ПАТ КБ «ПриватБанк» представлені відділення й інших банків, які виступають в ролі конкурентів по відношенню до першого. Варто також врахувати, що відділення мережі ПАТ КБ «ПриватБанк» також в даному випадку розглядаються як конкуренти. Нехай у якості досліджуваної території розглянемо район вздовж вул. Іллінська, позначеного на рис. 3.7 номером V. Більш детальний вигляд обраної зони представлено на рис. 3.8.

Як бачимо, в обраній зоні розміщені три відділення ПАТ КБ «ПриватБанк». На наступному кроці нам необхідно нанести на дану карту відділення інших банків, які утворюють конкурентне середовище, а також визначити і позначити на карті основні групи клієнтів поблизу досліджуваних об'єктів (рис. 3.8).

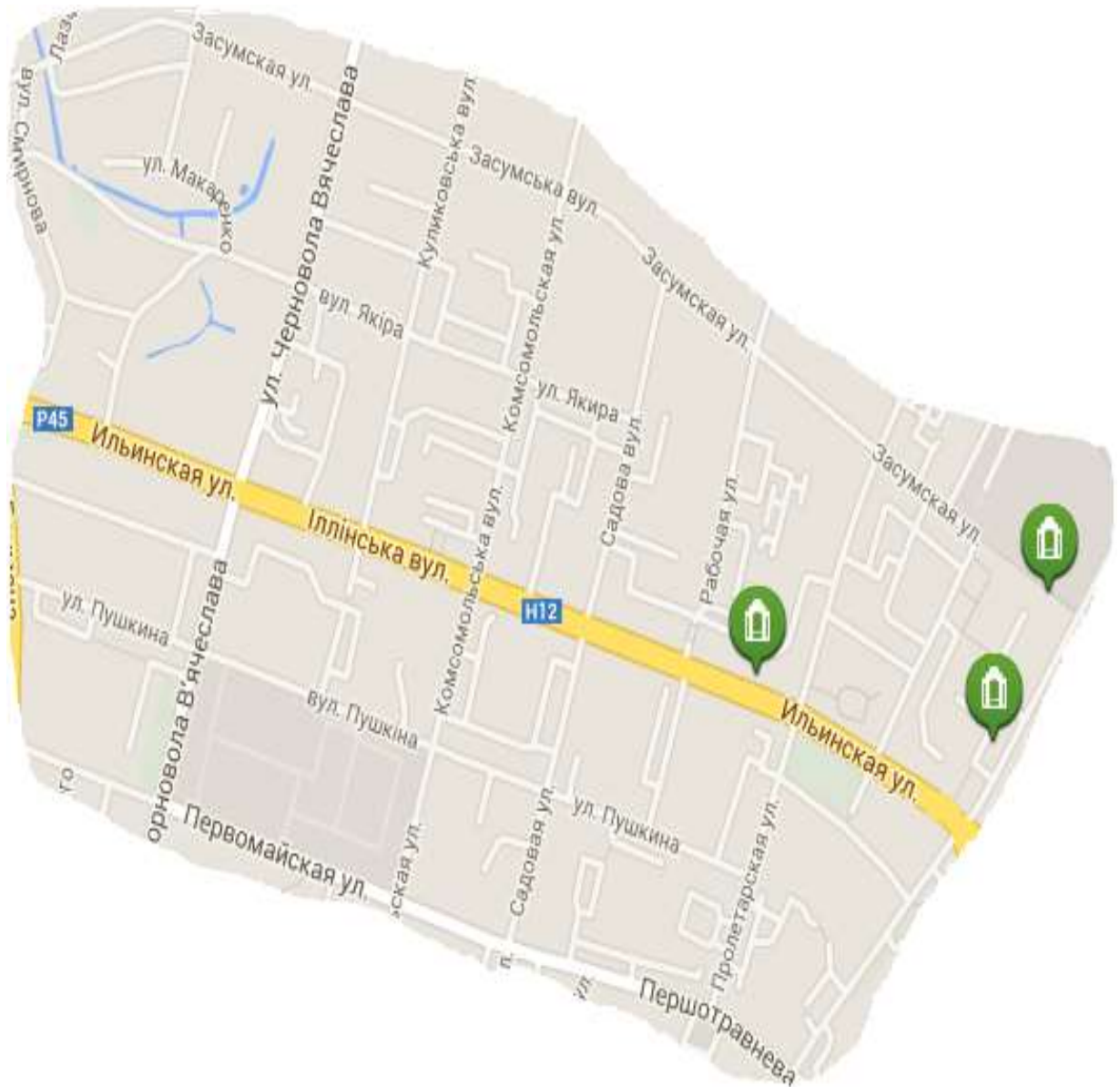


Рисунок 3.8 – Карта зони дослідження відділень ПАТ КБ «Приват-Банк» у м. Суми під номером V

Провівши аналіз зони V, було виявлено і взято до розгляду 14 відділень банків, включаючи 3 відділення ПАТ КБ «ПриватБанк», а також 10 груп клієнтів. При виборі останніх ми намагались охопити всю територію досліджуваного району.

На рис. 3.9 латинськими літерами позначені відділення банків, а цифрами – групи клієнтів відповідно.

У таблицях 3.2 і 3.3 представлено розшифрування цих позначень.



Рисунок 3.9 – Карта зони дослідження м. Суми із нанесеними на неї відділеннями інших банків і груп клієнтів

Таблиця 3.2 – Список відділень банків, розміщених в зоні дослідження V у м. Суми

№ з/п	Умовне позначення j-ого відділення банку	Повна назва банку	Адреса розміщення відділення банку
1.	I	ПАТ “Імексбанк”	Іллінська, 12
2.	S	ПАТ АБ “Столичний”	Іллінська, 7
3.	NC	ПАТ “Національний кредит”	Пролетарська, 50
4.	Pv2	ПАТ КБ “ПриватБанк”	2-Набережна річки Стрілка, 10/2
5.	Pv3	ПАТ КБ “ПриватБанк ПАТ КБ	Засумська, 3
6.	H	ПАТ КБ “Хрещатик”	Іллінська, 3
7.	Sb	ПАТ «ДБ Сбербанка Росії»	Пролетарська, 60/1
8.	UP	ПАТ “Український Професійний Банк”	Пролетарська, 57
9.	UC	ПАТ КБ “UniCreditBank	Шевченко, 17
10.	A	ПАТ “Альфа-Банк”	Шевченко, 18
11.	N	ПАТ “КБ “Надра”	Шевченко, 2
12.	O	АТ “Ощадбанк”	Іллінська, 19
13.	Pv1	ПАТ КБ “ПриватБанк”	Іллінська, 12
14.	RS	ПАТ “Банк Русский Стандарт”	Куликовська, 27

Визначальними параметрами, які впливатимуть на імовірність вибору P_{ij} i -им клієнтом j -ого відділення банку, є відстань d_{ij} , набір критеріїв привабливості відділення банку a_{k_j} (k - номер критерія). Керівництвом «ПриватБанку» було прийнято рішення дослідити імовірність P_{ij} для відділення, розташованого за адресою вул. Іллінська, 12, і позначеного як Pv1, та визначити вплив конкурентного середовища на дане відділення. У якості i -ого клієнта для дослідження візьмемо клієнта під номером «1» із табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Список груп i -их клієнтів, які беруть участь в дослідженні

Умовне позначення i -ої групи клієнтів	Об'єкти, які входять до складу i -ої групи клієнтів	Адреса розміщення i -ої групи клієнтів
1	Студентські гуртожитки УАБС, прилеглі будинки	Якіра, 5 – 10
2	Школа № 13, прилеглі об'єкти	Іллінська, 9
3	Будинки на вул. Засумська	Засумська, 88 – 100
4	Центральний ринок	Засумська, 2
5	Житловий будинок	Іллінська, 2
6	Житлові будинки	Іллінська, 81 – 91
7	УкрХімПроект, прилеглі об'єкти	Іллінська, 13
8	Житлові будинки, прилеглі об'єкти	Пролетарська, 61-68
9	Житлові будинки	Пушкіна, 50 – 60
10	Гімназія № 1, прилеглі об'єкти	Засумська, 3

Відстані від клієнта «1» до кожного із взятих до розгляду відділень представлені в табл. 3.4.

На наступному кроці дослідження було сформовано набір критеріїв, які, на нашу думку, найкращим чином визначають привабливість відділень філіальної мережі ПАТ КБ «ПриватБанк» і зокрема відділення Pv1 (табл. 3.5).

Таблиця 3.4 – Значення відстаней від клієнта «1» до відділення Pv1 у досліджуваній зоні м. Суми

Умовне позначення j -ого клієнта	Відстань від групи клієнтів «1» до j -ого відділення (м)
I	830,000
S	940,000
NC	775,000
Pv2	1215,000
Pv3	1100,000
H	1030,000
Sb	1200,000
UP	1070,000
UC	1045,000
A	1005,000
N	1215,000
O	515,000
Pv1	745,000
RS	340,000

Визначившись із критеріями привабливості відділення банку, можемо переходити до збору вхідних даних, необхідних для побудови моделі. Для цього ми пропонуємо провести польове дослідження, яке полягає в опитуванні людей, що належать до груп клієнтів, виділених в табл. 3.3.

Нами було запропоновано наступний макет анкети, представлений в додатку Д, де учасники дослідження могли б виставити свої оцінки від 1 до 10 балів по кожному із критеріїв привабливості для всіх відділень банку з табл. 3.2.

Таблиця 3.5 – Набір критеріїв, які впливають на привабливість відділення банку

№ з/п	Умовне позначення критерію привабливості	Пояснення критерію привабливості
1.	a_1	графік роботи
2.	a_2	швидкість обслуговування клієнтів
3.	a_3	якість роботи персоналу
4.	a_4	якість пішохідної зони поблизу відділення банку
5.	a_5	якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку
6.	a_6	можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту
7.	a_7	фасад будівлі, де розташоване відділення банку

Опитування проводилось через соціальні мережі, а також групою банківських експертів через особисте спілкування із людьми. Всього із досліджуваної групи людей, які представляють в контексті нашої моделі клієнта «1», було сформовано вибірку з 30 чоловік. Вона формувалась таким чином, щоб врахувати думку різних вікових і соціальних груп населення даного району. Тому її можна вважати репрезентативною і сподіватись на адекватний результат. У результаті цього було сформовано масив вхідних даних, які детально представлені в додатку Е. Знайдемо середнє арифметичне оцінок для кожного критерію по всіх відділеннях банків (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Середні значення критеріїв для всіх відділень банків, розташованих у досліджуваній зоні м.Суми

Назва банку	Критерії оцінювання								
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішоїдної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку	Відстань, яку долає клієнт до даного відділення
ПАТ "Імекс-банк"	3,867	7,500	5,233	5,900	7,567	3,967	7,133	5,767	830,000
ПАТ АБ "Столичний"	1,633	6,400	7,400	7,733	7,033	4,967	5,633	6,567	940,000
ПАТ "Національний кредит"	1,367	7,733	5,300	5,900	7,800	4,367	7,233	5,567	775,000
ПАТ КБ "Приват-Банк"	1,433	5,733	7,033	7,633	6,300	4,533	4,400	6,167	1215,000
ПАТ КБ "ПриватБанк ПАТ КБ	3,033	5,400	6,400	7,567	3,967	3,933	4,433	5,967	1100,000
ПАТ КБ "Хрещатик"	3,800	4,300	5,200	7,700	4,067	5,467	4,700	7,900	1030,000
ПАТ «ДБ Сбербанка Росії»	4,500	5,400	5,200	8,167	4,067	5,267	4,100	8,167	1200,000
ПАТ "Український Професійний Банк"	4,433	4,200	5,467	7,867	3,767	5,333	4,900	7,900	1070,000
ПАТ КБ "UniCredit-Bank"	1,500	5,200	6,633	6,067	5,767	4,467	7,233	7,867	1045,000
ПАТ "Альфа-Банк"	1,533	5,300	3,667	6,700	4,633	3,700	6,633	7,767	1005,000
ПАТ "КБ "Надра"	1,000	4,000	4,100	4,333	5,433	3,067	6,733	4,633	1215,000
АТ "Ошад-банк"	3,367	4,933	4,100	3,833	6,067	3,933	6,433	4,367	515,000
ПАТ КБ "Приват-Банк"	5,633	7,467	6,067	5,433	8,833	5,433	5,733	6,433	745,000
ПАТ "Банк Русский Стандарт"	5,767	7,433	5,033	5,800	8,867	5,833	4,300	6,367	340,000

Після цього нормалізуємо вхідні дані (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Нормалізовані вхідні дані

Назва банку	Критерії оцінювання								
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішоїдної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку	Відстань, яку долає клієнт до даного відділення
ПАТ "Імекс-банк"	0,671	0,970	0,707	0,722	0,853	0,680	0,986	0,706	0,683
ПАТ АБ "Столичний"	0,283	0,828	1,000	0,947	0,793	0,851	0,779	0,804	0,774
ПАТ "Національний кредит"	0,237	1,000	0,716	0,722	0,880	0,749	1,000	0,682	0,638
ПАТ КБ "ПриватБанк"	0,249	0,741	0,950	0,935	0,711	0,777	0,608	0,755	1,000
ПАТ КБ "ПриватБанк ПАТ КБ"	0,526	0,698	0,865	0,927	0,447	0,674	0,613	0,731	0,905
ПАТ КБ "Хрещатик"	0,659	0,556	0,703	0,943	0,459	0,937	0,650	0,967	0,848
ПАТ «ДБ Сбербанка Росії»	0,780	0,698	0,703	1,000	0,459	0,903	0,567	1,000	0,988
ПАТ "Український Професійний Банк"	0,769	0,543	0,739	0,963	0,425	0,914	0,677	0,967	0,881
ПАТ КБ "UniCreditBank"	0,260	0,672	0,896	0,743	0,650	0,766	1,000	0,963	0,860
ПАТ "Альфа-Банк"	0,266	0,685	0,495	0,820	0,523	0,634	0,917	0,951	0,827
ПАТ "КБ "Надра"	0,173	0,517	0,554	0,531	0,613	0,526	0,931	0,567	1,000
АТ "Ощад-банк"	0,584	0,638	0,554	0,469	0,684	0,674	0,889	0,535	0,424
ПАТ КБ "ПриватБанк"	0,977	0,966	0,820	0,665	0,996	0,931	0,793	0,788	0,613
ПАТ "Банк Русский Стандарт"	1,000	0,961	0,680	0,710	1,000	1,000	0,594	0,780	0,280
Середнє геометричне	0,454	0,731	0,727	0,774	0,650	0,775	0,770	0,786	0,728

Таблиця 3.8 – Нормалізоване значення вхідних даних поділене на їхнє середнє геометричне під час аналізу відділень досліджуваної зони м.Суми

Назва банку	Критерії оцінювання								
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку	Відстань, яку долає клієнт до даного відділення
ПАТ “Імекс-банк”	1,476	1,327	0,973	0,933	1,313	0,877	1,281	0,899	0,939
ПАТ АБ “Столичний”	0,624	1,133	1,375	1,223	1,220	1,099	1,012	1,024	1,063
ПАТ “Національний кредит”	0,522	1,369	0,985	0,933	1,353	0,966	1,299	0,868	0,877
ПАТ КБ “ПриватБанк”	0,547	1,015	1,307	1,207	1,093	1,003	0,790	0,961	1,374
ПАТ КБ “ПриватБанк ПАТ КБ	1,158	0,956	1,189	1,196	0,688	0,870	0,796	0,930	1,244
ПАТ КБ “Хрещатик”	1,451	0,761	0,966	1,218	0,706	1,209	0,844	1,231	1,165
ПАТ «ДБ Сбербанка Росії»	1,718	0,956	0,966	1,291	0,706	1,165	0,737	1,273	1,357
ПАТ “Український Професійний Банк”	1,693	0,743	1,016	1,244	0,654	1,180	0,880	1,231	1,210
ПАТ КБ “UniCreditBank	0,573	0,920	1,233	0,959	1,001	0,988	1,299	1,226	1,182
ПАТ “Альфа-Банк”	0,585	0,938	0,681	1,059	0,804	0,818	1,192	1,211	1,137
ПАТ “КБ “Надра”	0,382	0,708	0,762	0,685	0,943	0,678	1,210	0,722	1,374
АТ “Ощадбанк”	1,285	0,873	0,762	0,606	1,053	0,870	1,156	0,681	0,583
ПАТ КБ “ПриватБанк”	2,151	1,321	1,127	0,859	1,533	1,202	1,030	1,003	0,843
ПАТ “Банк Русский Стандарт”	2,202	1,315	0,935	0,917	1,539	1,290	0,772	0,992	0,385

Таблиця 3.9 - Логарифмування попередніх значень під час аналізу відділень досліджуваної зони м.Суми

Назва банку	Критерії оцінювання								
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішоїдної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку	Відстань, яку долає клієнт до даного відділення
ПАТ "Імекс-банк"	0,169	0,123	-0,012	-0,030	0,118	-0,057	0,108	-0,046	-0,027
ПАТ АБ "Столичний"	- 0,205	0,054	0,138	0,087	0,087	0,041	0,005	0,010	0,027
ПАТ "Національний кредит"	- 0,283	0,136	-0,007	-0,030	0,131	-0,015	0,114	-0,062	-0,057
ПАТ КБ "Приват Банк"	- 0,262	0,006	0,116	0,082	0,039	0,001	-0,102	-0,017	0,138
ПАТ КБ "ПриватБанк ПАТ КБ"	0,064	-0,020	0,075	0,078	-0,162	-0,060	-0,099	-0,032	0,095
ПАТ КБ "Хрещатик"	0,162	-0,119	-0,015	0,085	-0,151	0,083	-0,073	0,090	0,066
ПАТ «ДБ Сбербанка Росії»	0,235	-0,020	-0,015	0,111	-0,151	0,066	-0,133	0,105	0,133
ПАТ "Український Професійний Банк"	0,229	-0,129	0,007	0,095	-0,185	0,072	-0,055	0,090	0,083
ПАТ КБ "UniCredit-Bank"	- 0,242	-0,036	0,091	-0,018	0,000	-0,005	0,114	0,089	0,073
ПАТ "Альфа-Банк"	- 0,233	-0,028	-0,167	0,025	-0,095	-0,087	0,076	0,083	0,056
ПАТ "КБ "Надра"	- 0,418	-0,150	-0,118	-0,164	-0,026	-0,169	0,083	-0,141	0,138
АТ "Ощадбанк"	0,109	-0,059	-0,118	-0,217	0,022	-0,060	0,063	-0,167	-0,235
ПАТ КБ "Приват-Банк"	0,333	0,121	0,052	-0,066	0,185	0,080	0,013	0,001	-0,074
ПАТ "Банк Русский Стандарт"	0,343	0,119	-0,029	-0,038	0,187	0,111	-0,112	-0,003	-0,415

Проведемо проміжні розрахунки для нормалізованих вхідних даних за допомогою формул (3.8) – (3.10), щоб знайти коефіцієнти еластичності a_1 . Результати проміжних розрахунків представлені в табл. 3.8-3.9.

Після всіх потрібних перетворень можемо переходити до пошуку коефіцієнтів еластичності α_k . У нашому випадку вони є параметрами лінійного регресійного рівняння (3.10). Для того, щоб їх знайти, використаємо програмне забезпечення STATISTICA, зокрема, вбудований модуль «Множественная регрессия». У діалоговому вікні налаштування даного модуля необхідно обрати залежну і незалежні змінні для подальшого аналізу (рис. 3.10).

	1 a1	2 a2	3 a3	4 a4	5 a5	6 a6	7 a7	8 Y
1	0,122968	-0,01206	-0,03014	0,118256	-0,05677	0,107702	-0,046315	0,196508
2	0,054086	0,138394	0,087371	0,086513	0,040874	0,005175	0,0101047	-0,2318
3	0,136273	-0,00656	-0,03014	0,131446	-0,01504	0,113748	-0,061645	-0,22539
4	0,006314	0,116323	0,081719	0,038692	0,001227	-0,10214	-0,01719	-0,39998
5	-0,0197	0,075342	0,077909	-0,16222	-0,06043	-0,09886	-0,031508	-0,03122
6	-0,11863	-0,01483	0,085495	-0,15141	0,082532	-0,07349	0,0903868	0,095196
7	-0,0197	-0,01483	0,11105	-0,15141	0,066345	-0,13281	0,1048046	0,102281
8	-0,12884	0,006885	0,094795	-0,18469	0,071808	-0,05539	0,0903868	0,145596
9	-0,03609	0,090894	-0,01805	0,000276	-0,00521	0,113748	0,0885505	-0,31478
10	-0,02782	-0,16657	0,02508	-0,09476	-0,08699	0,076141	0,0829944	-0,28828
11	-0,15003	-0,11805	-0,16417	-0,02558	-0,16852	0,082639	-0,141347	-0,55633
12	-0,05895	-0,11805	-0,21742	0,022302	-0,06043	0,062845	-0,16709	0,343642
13	0,121033	0,052112	-0,06593	0,185476	0,079875	0,012817	0,0011958	0,406859
14	0,11909	-0,02898	-0,03757	0,187112	0,110726	-0,11212	-0,003328	0,757696

Множественная регрессия: Таблица в Workbook2

Быстрый Дополнительно

Переменные

Зависимые: нет

Независимые: нет

Файл данных: Исходные данные

Пошаговая или гребневая регрессия

Описательные статистики, матрицы корреляций

Вычисления с повышенной точностью

Пакетная обработка/печать

Печатать результаты анализа остатков

Задать все переменные для анализа; дополнительные модели (зависимые/независимые переменные) могут быть определены позже.

См. также Общие регрессионные модели в разделе Углубленные методы анализа.

Списки зависимых и независимых переменных

1-a1
2-a2
3-a3
4-a4
5-a5
6-a6
7-a7
8-Y

1-a1
2-a2
3-a3
4-a4
5-a5
6-a6
7-a7
8-Y

Зависимые переменные: 8

Независимые переменные: 1-7

Рисунок 3.10 – Діалогове вікно налаштування залежних і незалежних змінних в модулі «Множественная регрессия» при оцінюванні ймовірності відвідування клієнтами відділення / філії банку за гравітаційною моделлю

Після того, як визначені всі змінні для подальшого аналізу переходимо до вікна «Результаты множественной регрессии» (рисунок Ж.1 додатку Ж).

Це вікно включає в себе ряд вкладок, які виводять результати для поточного регресійного аналізу, а також інформаційне поле, де відображаються результати проведеного аналізу. Представимо ці результати в більш наочному вигляді (таблиця Ж.1 додатку Ж).

Проаналізуємо отримані результати (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Результативна таблиця регресійного аналізу оцінюванні ймовірності відвідування клієнтами відділення / філії банку за гравітаційною моделлю

Назва критерію привабливості	Значення параметрів регресії
Графік роботи	3,15652
Швидкість обслуговування клієнтів	0,67079
Якість роботи персоналу	3,43213
Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	2,30993
Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	3,90857
Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	1,14986
Фасад будівлі, де розташоване відділення банку	0,26376

Як бачимо, найбільший вплив на загальну привабливість відділення мають якість місця паркування автомобіля на території відділення банку, якість роботи персоналу і графік роботи відділення. Червоним кольором виділено статистично значущий показник моделі під номером 5, що відповідає якості місця паркування автомобіля на території відділення банку. Проте це не означає, що всі інші параметри моделі є неважливими. Для того, щоб це підтвердити, проаналізуємо коефіцієнти детермінації, множинної кореляції, критерії Фішера і Стьюдента.

Коефіцієнт множинної кореляції (R) характеризує тісноту зв'язку між результативним показником і набором факторних показників. Чим ближче значення цього показника до 1, тим тісніший зв'язок. Квадрат коефіцієнту множинної кореляції називається коефіцієнтом детермінації (R^2). Він пока-

зує, яка частка варіації результативного показника пов'язана із варіацією факторних показників. Над результативною таблицею (табл. Ж.1) бачимо, що коефіцієнти R і R^2 дорівнюють 0,92 і 0,84 відповідно. Це говорить нам про тісний зв'язок між результативним і факторними показниками, а також, що понад на 80 % результат моделі залежить саме від такого набору факторів і лише менше 20% припадає на невраховані фактори. Тобто якісна характеристика сили зв'язку між частотою відвідування відділення банку і запропонованими показниками його привабливості в даному випадку є високою, що говорить про правильність підбору вхідних даних.

Відповідь про значимість отриманих результатів можуть дати критерії Фішера (F -критерій) і Стьюдента (t -критерій). Фактичне значення F -критерія порівнюється із його табличним при заданих ступенях свободи і рівню значимості. Якщо виконується умова, при якій $F_{розр.} > F_{табл.}$, то гіпотеза про значимість зв'язку між залежною і факторними змінними підтверджується, якщо ж навпаки – відкидається. Значення критерію Фішера представлено також над результативною таблицею – 4,5431. Порівняємо його із табличним значенням при заданих ступенях свободи (7; 6) – 4,21. Як бачимо, умова, визначена вище виконується, отже зв'язок між змінними в моделі є значимим.

Для перевірки значимості коефіцієнта множинної кореляції знайдемо значення критерію Стьюдента за допомогою формули (3.20).

$$t = \frac{R\sqrt{n-m}}{\sqrt{1-R^2}}, \quad (3.20)$$

де R^2 - коефіцієнт детермінації моделі;

R -- коефіцієнт множинної кореляції;

n – загальна кількість спостережень;

m – загальна кількість змінних;

$n - m$ — число ступенів свободи.

Знайдене таким чином розраховане значення t -критерію, порівнюється із табличним значенням $t_{табл.}$, яке обирається із відповідних статистичних таблиць при певному рівні значущості і ступенів свободи. Якщо $t_{табл.} < t_{розр.}$, то можна говорити про значимість коефіцієнта множинної кореляції.

Підставимо у формулу (3.21) числові значення і знайдемо $t_{розр.}$:

$$t = \frac{0,92 * \sqrt{14-8}}{\sqrt{1-0,84}} = \frac{0,92 * \sqrt{6}}{\sqrt{0,16}} = \frac{0,92 * 2,45}{0,4} = \frac{2,254}{0,4} = 5,635 \quad (3.21)$$

При рівні значущості 0,05 і числу ступенів свободи 6 значення $t_{табл.}$ рівне 1,9431. Отже, маємо, що нерівність $t_{табл.} < t_{розр.}$ виконується, тому робимо висновок про значимість коефіцієнта множинної регресії.

Для оцінки значимості оцінок параметрів моделі також використовуються t -критерії. У даному випадку вони вже знайдені і знаходяться у відповідному стовпці в табл. Ж.1. Порівняємо їхні розрахункові значення із табличним 1,9431. Як бачимо, умова $t_{табл.} < t_{розр.}$ виконується для першої (графік роботи) і п'ятої (якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку) змінних, що показує істотний їхній істотний зв'язок із залежною змінною (частотою відвідування відділення). Всі інші змінні мають нестійкий вплив на результативну ознаку, проте він не виключається із моделі.

Перевіримо знайдені параметри В на їх точність за допомогою тестування моделі на наявність гетероскедастичності за допомогою тесту Гольдфельда-Квондта, алгоритм якого був описаний вище. В якості пояснюючих змінних, які гіпотетично можуть впливати на дисперсію залишків оберемо змінні a_1 і a_5 . Всі проведені розрахунки для виявлення гетероскедастичності представлені в додатку И.

Розрахований критерій Фішера дорівнює 2, 41954. Знайдемо табличне значення цього критерію $F_{табл.}$ для ступенів свободи (2; 2) і порівняємо їх. $F_{табл.}$ дорівнює 19,0, тобто виконується умова $R \leq F_{табл.}$. Це означає, що явище гетероскедастичності відсутнє, а отже ми отримали точні результати.

Виходячи із отриманих результатів коефіцієнтів множинної кореляції, детермінації, критеріїв Фішера і Стьюдента, а також тесту Гольдфельда-Кфондта можна зробити висновок, що побудована модель є адекватною, а отримані показники регресії достовірними. Це дає право використовувати їх в якості критеріїв еластичності α_k в моделі (3.5).

Підставимо значення $a_{k_{ij}}$, d_{ij}^λ та α_k в модель (3.5). Спочатку нашого дослідження ми брали до уваги 14 різних відділень банків. Проте насправді керівництво ПАТ КБ «ПриватБанк» може цікавити вплив на його відділення по вул. Іллінська лише частини, основних, на його думку, банків-конкурентів. Припустимо, що це Імексбанк, банк «Столичний», відділення ПАТ КБ «ПриватБанк», що на вул. 2-Набережна р. Стрілка, та АТ «Ощадбанк». Імовірності відвідування цих відділень банків групою клієнтів під номером «1», отримані на основі формули (3.5), представлені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Імовірності відвідування відділень банків, розташованих у досліджуваній зоні в м.Суми

№ з/п	Умовне позначення j -ого відділення банку	Повна назва банку	Імовірність P_{ij} відвідування відділень банків 1-им клієнтом
1.	I	ПАТ «Імексбанк»	0,127
2.	S	ПАТ АБ «Столичний»	0,308
3.	Pv2	ПАТ КБ «ПриватБанк»	0,048
4.	O	АТ «Ощадбанк»	0,009
5.	Pv1	ПАТ КБ «ПриватБанк»	0,508
Сума	-	-	1

З отриманих результатів бачимо, що з найбільшою імовірністю понад 50% люди з вул. Якіра будуть відвідувати банківське відділення ПАТ КБ «ПриватБанк», що знаходиться на вул. Іллінська і з понад 30% - відділення банку ПАТ АБ «Столичний». В даному випадку вирішальну роль у виборі між відділеннями зіграла роль відстань, яку необхідно подолати, до кожного

з них. Проте у випадку з ПАТ «Імексбанк», який знаходиться майже на одній відстані із відділенням ПАТ КБ «ПриватБанк», його імовірність є набагато меншою, понад 12%. Такий результат можна пояснити нижчим рівнем привабливості самого відділення для клієнтів.

Проаналізуємо інше конкурентне середовище і порівняємо імовірності відвідування для відділення Pv1 та інших банків із попереднім його значенням, табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Імовірності відвідування відділень банків, розташованих у досліджуваній зоні в м.Суми

№ з/п	Умове позначення j -ого відділення банку	Повна назва банку	Імовірність P_{ij} відвідування відділень банків 1-им клієнтом
1.	S	ПАТ АБ «Столичний»	0,275
2.	NC	Національний Кредит	0,227
3.	H	Хрещатик	0,018
4.	UC	UniCreditBank	0,027
5.	Pv1	ПриватБанк	0,453
Сума	-	-	1

Як бачимо, в іншому конкурентному середовищі імовірність того, що група клієнтів «1» обере відділення ПАТ КБ «ПриватБанк» Pv1 зменшилась у порівнянні із попереднім прикладом і складає 45, 3%. Поряд з тим, два інші банки ПАТ АБ «Столичний» і ПАТ «Національний кредит» мають близькі значення імовірностей хоча знаходяться на різній відстані від клієнта «1». Отже, можна зробити висновок, що значний вплив на частоту відвідування того чи іншого відділення банку здійснює саме комплексний показник привабливості відділення, а не відстань, яку необхідно подолати клієнту, щоб дістатись до нього.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, зробимо наступні висновки:

- для побудови моделі, виходячи з особливостей організації діяльності банківських відділень, було сформовано список із 7 критеріїв, що визначають його привабливість;
- досліджено філіальну мережу ПАТ КБ «ПриватБанк» в м. Суми, на основі чого місто було поділено на 10 зон відповідно до приналежності того чи іншого району відносно відділень даного банку;
- для дослідження було обрано 5 зону (вул. Іллінська і прилеглі вулиці), де ми виділили 10 груп клієнтів;
- запропоновано макет анкети для збору вхідних даних;
- було проведено польове дослідження серед представників групи клієнтів «1» і на його основі сформовано вибірку 30 чоловік, оцінки яких послужили вхідними даними для подальшого дослідження;
- відповідно до знайдених коефіцієнтів множинної кореляції, детермінації, критеріїв Фішера і Стьюдента, а також тесту Гольдфельда-Квондта можна зробити висновок, що побудована модель є адекватною, а отримані показники регресії достовірними;
- отримані результати проведеного моделювання показали, що визначальний вплив на імовірності відвідування досліджуваних відділень банків здійснює комплексна оцінка привабливості відділення, а не відстань, яку клієнт долає до нього. Ці результати можна використовувати для подальших досліджень банківського ринку м. Суми.

3.3. Розвиток методичного інструментарію оцінювання ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг

Важливим завданням, що постає перед банківським менеджментом є визначення ефективності діяльності окремих структурних підрозділів банківської установи з розгалуженою мережею філій та відділень. Необхідність проведення такої оцінки обґрунтовується рядом причин.

По-перше, ефективність роботи окремих відділень та філій визначає сукупну ефективність роботи банку та, відповідно, його конкурентні позиції на ринку банківських послуг. Таким чином, проведення своєчасної оцінки ефективності діяльності підрозділів банку дає можливість визначити «вузькі місця» в структурі та вчасно вжити необхідні заходи щодо оптимізації регіональної мережі.

По-друге, при визначенні менеджментом банку трансфертних цін враховуються результати діяльності окремих підрозділів. Так, механізм трансфертного ціноутворення є сучасним інструментом, що дозволяє знизити структурні ризики банків із широкою регіональною мережею. Він надає можливість забезпечити взаємозв'язок витрат та доходів структурних підрозділів банку. У випадку використання методу трансфертного ціноутворення в банку з'являється можливість провести об'єктивну оцінку діяльності окремих відділень, що є особливо актуальним, коли департаменти відрізняються за функціональним спрямуванням. Так, якщо відділення, які спеціалізуються на проведенні депозитних операцій, тобто є видатковими, матимуть можливість отримувати прибуток за рахунок різниці між ставкою залучення депозитів та ставкою на грошову ринку. Те ж саме стосується і відділень, що спеціалізуються на наданні кредитів.

По-третє, результати проведеної оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів можуть бути використані при визначенні рівня преміальних та інших виплат персоналу у окремих відділень банку, а також для розподілу загального фонду заробітної плати між структурними підрозділами. Це сприятиме забезпеченню більш ефективного та справедливого розподілу фінансових ресурсів, управління грошовими потоками всередині банку.

Так, аналіз практичного досвіду вітчизняних банків свідчить про те, що методи, які використовуються керівництвом з метою проведення оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів, не є формалізованими, а їх використання часто несе несистемний характер. Зазвичай основним критерієм оцінки роботи відділення є обсяги продажу банківських послуг (як правило,

кредитів, депозитів), сукупні витрати та обсяги прибутку в загальній структурі доходів банку.

Науковець Д. Гладких [13], досліджуючи показники, що характеризують ефективність діяльності та ділову активність банківських відділень, вважає за доцільне аналізувати наступні індикатори:

- загальний обсяг доходів;
- загальна кількість клієнтів станом на дату та в розрізі на одного працівника;
- динаміка зміни депозитів;
- середньодобові залишки на рахунках клієнтів та в розрахунку на одного клієнта;
- середньодобові касові обороти;
- обсяг та динаміка операцій з обміну валют;
- середньозважена ставка за депозитами;
- середньозважена ставка за дохідними активами;
- структура та обсяг витрат (валових, процентних, непроцентних), у тому числі в розрізі на одного працівника;
- середньоденний документообіг, у тому числі в розрізі на одного працівника;
- наявність зауважень за результатами перевірки.

Подібні показники діяльності банківських підрозділів пропонують використовувати і дослідники Т. І. Атаян та І. Є. Алфьорова [4], зважаючи їх значення на чисельність населення адміністративно-територіальної одиниці та інвестиційні витрати на відкриття відділення. Так, автори вважають за доцільне розраховувати такі показники як: кількість клієнтів фізичних осіб; доходи та витрати; прибуток; кредитні вкладення тощо.

Так, наприклад, у ПАТ КБ «ПриватБанк» застосовується класифікація відділень, згідно з якою основним критерієм розподілу є однотипні кількісні показники (чисельність персоналу, обсяги операцій), а також вид банківських послуг, які ними надаються. На основі інформації щодо перерахованих характеристик приймається рішення щодо переведення у вищу («Ф»), «А» та «Б»)

або нижчу («В», «Г» та «Д») групу. Так, при оцінці роботи відділення враховуються такі основні кількісні індикатори його діяльності:

- сальдо залучення депозитного портфелю;
- кредитовий оборот;
- клієнтопотік.

Інші дослідники пропонують використовувати параметричні та непараметричні методи дослідження ефективності діяльності відділень банку, проаналізовані у підрозділі 3.1.

Дані науково-методичні підходи дозволяють провести комплексну оцінку ділової активності філій. Проте поряд з цим, важливим завданням є забезпечення оперативного реагування та прийняття управлінських рішень щодо розподілу фінансових ресурсів між структурними підрозділами банку, а також винагороди працівникам окремих відділень.

З огляду на це, актуальним є розробка інструментарію проведення оцінки роботи відділень, яка б дозволяла врахувати не тільки кількісні, але й якісні характеристики діяльності структурних департаментів банку. Розглянемо основні показники, які пропонується врахувати.

По-перше, серед кількісних характеристик діяльності відділення банку, на нашу думку, доцільно враховувати наступні:

1. Обсяг залучених депозитів відділенням банку за період.
2. Обсяг кредитів, виданих клієнтам відділенням банку за період.
3. Обсяг доходів від касово-розрахункових операцій за період.

У розглянутих методичних підходах до оцінки ефективності діяльності різних структурних департаментів банку часто використовується такий показник як обсяг витрат відділень протягом періоду.

На нашу думку, врахування цього показника у пропонованій моделі не є обов'язковим, оскільки розподіл фінансових ресурсів головною філією банку між регіональними підрозділами здійснюється на основі результатів ефективності їх діяльності та розміру відділення, а, отже, в більшому ступені є наслідком, аніж фактором, який впливає на позиції в рейтингу.

По-друге, на визначені кількісні показники діяльності банку впливає не тільки ефективність роботи персоналу, слід коригувати отримані значення залежно від місця розташування установи.

Так, одні відділення знаходяться у прохідній зоні населеного пункту (у великих супермаркетах, біля місць масового скупчення людей, у центрі міста), інші – у менш відвідуваних районах.

У попередньому розділі нами було запропоновано науково-методичний підхід щодо розрахунку імовірності відвідування i -им клієнтом j -ого відділення банку, який базується на врахуванні ряду факторів, що впливають середню відвідуваність клієнтами структурних підрозділів, а саме:

- графік роботи;
- швидкість обслуговування клієнтів;
- якість пішохідної зони поблизу відділення банку;
- якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку;
- можливість дістатися до відділення банку за допомогою громадського транспорту;
- фасад будівлі, де розташоване відділення.

Отже, у даному науково-методичному підході до оцінки ефективності роботи відділень нами пропонується враховувати цей коефіцієнт – ймовірність відвідування клієнтом j -ого відділення - при розрахунку ефективності діяльності відділення з метою приведення значень до порівнянного вигляду.

По-третє, у сучасних висококонкурентних умовах на ринку банківських послуг безперечно важливою також є якість обслуговування клієнтів банку. Так, саме під її впливом формується імідж конкретної установи та приймається рішення клієнтами як щодо користування тією чи іншою послугою, так і щодо вибору банку загалом.

Наразі існує ряд науково-методичних підходів щодо оцінки якості обслуговування клієнтів у банках. Одним із найбільш відомих та широко використовуваних інструментів оцінки якості надання послуг є модель SERV-

QUAL, запропонована А. Парасураман, В. Цйтмал та Л. Беррі в 1988 р. в роботі [167].

Згідно з моделлю SERVQUAL якість послуг оцінюється у п'яти основних вимірах:

- 1) Матеріальні - фізичне оточення точки продажу, відділення;
- 2) Надійність – спроможність виконувати зобов'язання перед клієнтами;
- 3) Зворотній зв'язок – встановлення дружніх, відкритих стосунків із клієнтами;
- 4) Забезпеченість (гарантованість, компетенція) – наявність необхідних знань та навичок, здатність
- 5) Емпатія – розуміння потреб клієнтів, їх індивідуальних запитів.

Автори наголошують на тому, що вищеперераховані критерії, а також ряд факторів (зокрема, рекомендації знайомих, потреби індивідуальних клієнтів, попередній досвід взаємодії із даним відділенням або конкурентами, зовнішні комунікації) впливають на характер сприйняття якості обслуговування та, відповідно, визначають лояльність клієнта в майбутньому.

Як видно з рисунку 3.11, дана модель враховує невідповідність очікувань клієнтів реальній якості послуги, які вони отримали.

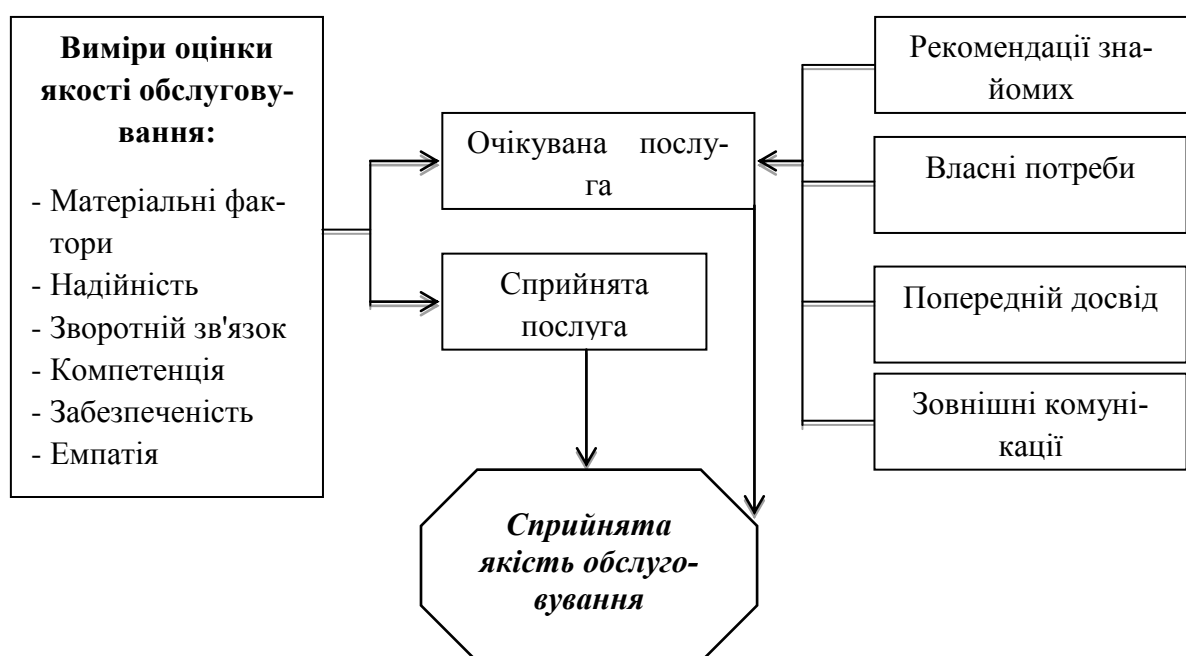


Рисунок 3.11 – Модель якості обслуговування SERVQUAL

Проведення опитування за методикою SERVQUAL дозволяє визначити “вузькі місця” в обслуговуванні клієнтів, а також визначити пріоритетні для споживачів характеристики оцінки якості обслуговування, оцінити їх фактичний рівень з метою подальшого підвищення ефективності діяльності та лояльності клієнтів.

Аналіз досліджень сучасних науково-методичних підходів щодо оцінки якості обслуговування клієнтів у відділенні банку дозволив сформулювати наступний перелік значущих факторів, за якими необхідно проводити оцінку роботи персоналу відділення:

1. Зовнішній вигляд працівників (охайність, приємний вигляд, діловий дрес-код, наявність бейджу з іменем співробітника).
2. Наявність інформаційних роздаткових матеріалів щодо основних послуг, які надаються банком.
3. Персонал виконує зобов'язання перед клієнтами точно та надійно.
4. Своєчасність виконання зобов'язань персоналом відділення банку перед клієнтом.
5. Персонал відділення відкритий до вирішення проблем клієнтів, а також зацікавлений у цьому.
6. Ініціативність персоналу відділення (пропонують супутні послуги, які можуть бути корисними для конкретного клієнта).
7. Надійна репутація відділення банку.
8. Клієнти не вимушені чекати на надання конкретної послуги протягом тривалого періоду внаслідок черг тощо.
9. Ввічливе ставлення персоналу до клієнтів, доброзичливість.
10. Високий рівень знань щодо асортименту послуг, особливостей їх надання (персонал завжди в змозі відповісти на запитання клієнта).
11. Індивідуальний підхід до клієнта з боку персоналу відділення.
12. Пріоритетом у персоналу є інтереси клієнта.
13. Готовність персоналу виправити власні похибки перед клієнтом.
14. Наявність ефективної системи зворотного зв'язку для звернень, скарг та пропозицій.

15. Атмосфера у відділенні (приємний дизайн, чистота, тиша в офісі).

Таким чином, ефективність роботи i -того відділення пропонується розраховувати наступним чином:

$$E_i^t = (L_i^t + D_i^t + K_i^t) * P_{ij}^t + Q_i \quad (3.22)$$

де:

E_i^t - ефективність діяльності i -того відділення протягом періоду t ;

L_i^t - обсяг доходів від касово-розрахункових операцій i -того відділення банку за період t ;

P_{ij}^t - імовірність вибору j -им клієнтом i -ого відділення банку у період t ;

D_i^t - обсяг залучених депозитів i -тим відділенням банку за період t ;

K_i^t - обсяг кредитів, виданих клієнтам i -тим відділенням банку за період t ;

Q_i – інтегральна оцінка рівня якості обслуговування клієнтів у i -тому відділенні.

Визначивши критерії оцінки ефективності діяльності банківських відділень, слід визначити способи збору інформації та методику проведення розрахунків, спрямованих на оцінку якості обслуговування.

Так, способом збору інформації може бути анкетування клієнтів відділень, що формують вибірку.

У додатку Й представлено анкету, за якою проводилось опитування щодо якості обслуговування клієнтів відділення ПАТ КБ «ПриватБанк». Вона включає 15 критеріїв оцінки, на яких базується сприйняття відділення банку клієнтами.

Критерії обрано на основі проведених емпіричних досліджень, аналізу вподобань споживачів банківських послуг, а також методики SERVQUAL, скоригованої з урахуванням особливостей діяльності банків.

Кожний критерій респонденту пропонувалось оцінити у двох вимірах:

1) ступінь його важливості для клієнта,

2) ступінь дотримання критерію у відділенні, де проводилось опитування.

Аналіз результатів дослідження було проведено на основі існуючих науково-методичних підходів до оцінки якості обслуговування, зокрема розробленої Й. Тітко, Т. Лейс, К. Козловскіс [175].

Оцінювання кожного критерію респондентам пропонувалось здійснити за шкалою Лайкерта за ступенем згоди від 1 до 7 балів, максимальне значення відповідає варіанту “повністю згоден”, а мінімальне значення – 1 – “повністю незгоден”. Перевагою даного методу є простота сприйняття. Крім того, оптимальною кількістю варіантів оцінки тверджень в анкетних опитуваннях є 7, перевищення цього значення викликає складнощі з визначенням своєї точки зору у клієнтів, що мотивує їх вибирати відповіді випадково. Уникнення цього дозволяє підвищити рівень репрезентативності дослідження.

У попередньому підрозділі нами було проаналізовано три відділення ПАТ КБ «ПриватБанку» в місті Суми, розташовані в умовній зоні V (рис. 3.12) за адресами:

- вул. 2-Набережна річки Стрілка, 10/2,
- вул. Засумська, 3,
- вул. Іллінська, 12.

Саме ці відділення обрано для подальшого дослідження. Респондентами є роздрібні клієнти перерахованих відділень, що були обрані вибірково протягом червня-жовтня 2014 р. У цілому було проаналізовано 160 анкет, що є допустимим і достатнім значенням для проведення подальшого дослідження, а саме:

- 50 анкет Засумського відділення (Відділення I),
- 50 анкет Іллінського відділення (Відділення II),
- 60 анкет Набережного відділення “Фокус” (Відділення III).

Так, згідно із методикою Нуналлі та Бернштайна, мінімальним є співвідношення кількості респондентів до критеріїв оцінки якості 10:1.

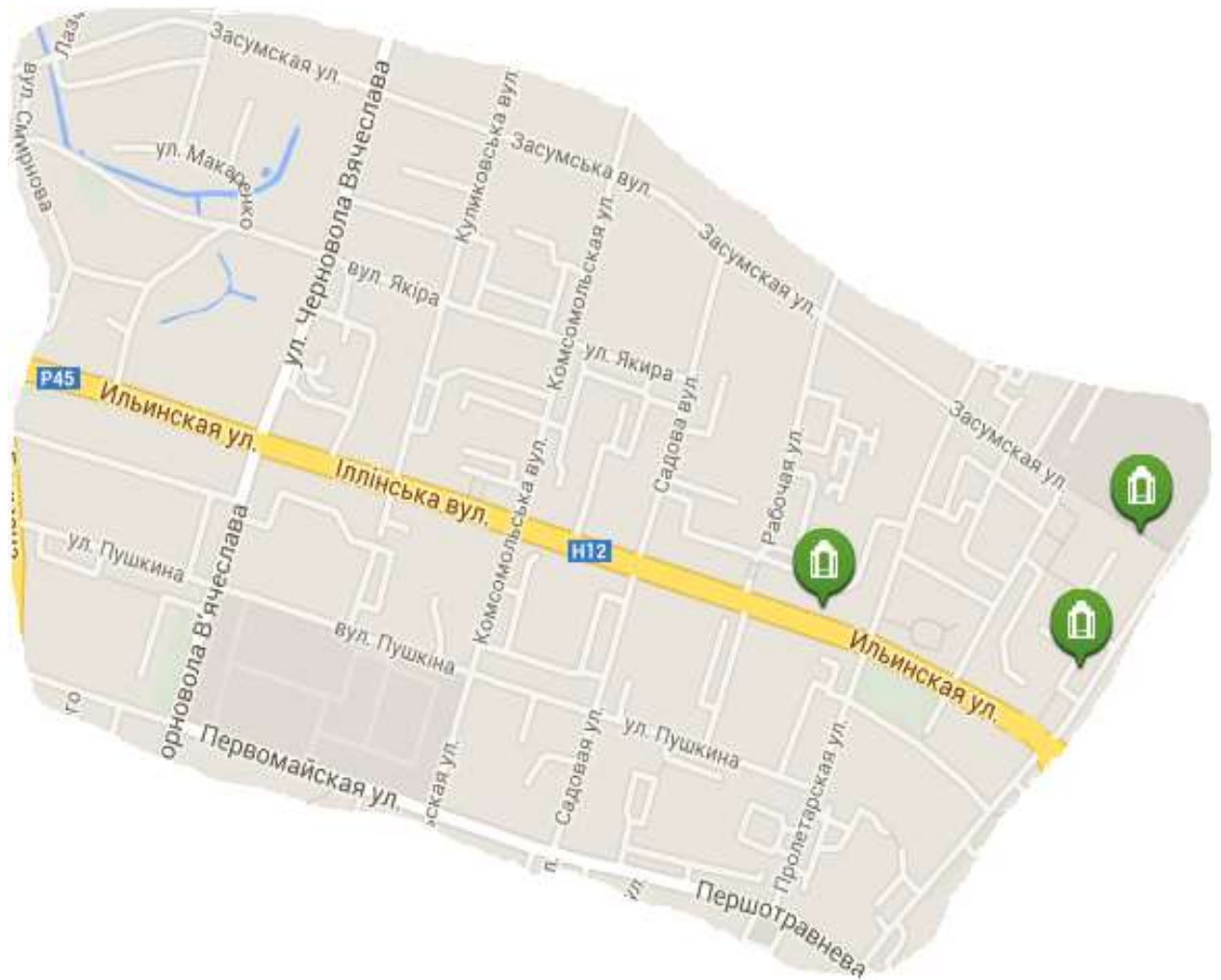


Рисунок 3.12 - Карта досліджуваної зони V розташування відділень ПАТ КБ “ПриватБанк”

У даному випадку це співвідношення складає майже 11:1 (160 респондентів до 15 питань у анкеті), що дозволяє стверджувати про репрезентативність отриманих даних в результаті проведеного опитування.

Етап 1. Проведення оцінки внутрішньої узгодженості критеріїв, що характеризують якість обслуговування клієнтів працівниками відділення банку.

Важливим етапом проведення досліджень на основі опитувань є оцінка зв'язку кожної складової тесту із загальним результатом, тобто з'ясування в якому ступені кожний елемент входить у протиріччя з іншими, а також дозволяє оцінити кожну з характеристик, на які спрямоване дане опитування. Репрезентативність результатів забезпечується внутрішньою узгодженістю тесту.

Оцінку пропонується провести на основі розрахунку коефіцієнта Альфа Кронбаха α , що зазвичай застосовується в економіці при побудові опитувань та перевірці надійності їх результатів.

$$\alpha_{st} = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N-1) \cdot \bar{r}} \quad (3.23)$$

де:

N – кількість показників (критеріїв оцінки якості), за якими проводилось опитування;

\bar{r} - середній коефіцієнт кореляції між компонентами

Так, Альфа Кронбаха може приймати значення від 1 до $-\infty$, причому під час аналізу інтерпретуються тільки позитивні значення коефіцієнта. Чим більшим є отримане значення Альфа Кронбаха, тим вище рівень внутрішньої узгодженості показників (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Рівні внутрішньої узгодженості критеріїв оцінки якості обслуговування клієнтів працівниками відділення банку залежно від рівня Альфа Кронбаха [147]

Значення Альфа Кронбаха	Рівень внутрішньої узгодженості
$\alpha \geq 0,9$	Дуже добрий
$0,9 > \alpha \geq 0,8$	Добрий
$0,8 > \alpha \geq 0,7$	Допустимий
$0,7 > \alpha \geq 0,6$	Сумнівний
$0,6 > \alpha \geq 0,5$	Поганий
$0,5 < \alpha$	Недопустимий

За допомогою модуля для розрахунку критерію Альфа Кронбаха, вбудованого у програмному забезпеченні SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), визначимо рівень внутрішньої узгодженості критеріїв, обраних для оцінки якості обслуговування відділення банку.

Так, загальне значення Альфа Кронбаха для всієї сукупності критеріїв становить 0,967, що є дуже добрим результатом (див. табл. 3.13) та свідчить про узгодженість обраних факторів на 96 %.

Як свідчать дані таблиці К.1, кореляція між обраними критеріями також досить висока, і в жодному з розглянутих випадків не приймає значення менше, ніж 0,5, що також позитивно характеризує обрану сукупність факторів.

У таблиці 3.14 представлено значення, які прийматиме Альфа Кронбаха у випадку виключення з вибірки кожного із критеріїв. Зауважимо, що граничним значенням цього коефіцієнта, при якому він вважається надійним, вважається 0,7 [145].

Як свідчать дані табл. 3.14, отримане значення α більше не можна максимізувати шляхом видалення одного із 15 критеріїв, оскільки Альфи Кронбаха при видаленні будь-якого з них мають менше значення, ніж сукупний показник за вибіркою.

З метою проведення більш детального аналізу внутрішньої узгодженості аналізованих критеріїв якості банківського обслуговування, розподілимо їх на 5 груп, модифікованих на основі методики оцінки якості обслуговування SERVQUAL:

- 1) Організаційне середовище (місце розташування, обладнання, інформаційні матеріали щодо основних банківських послуг, пропозицій, акцій);
- 2) Надійність (ступінь достовірності та надійності надання банківської послуги клієнтам);
- 3) Реактивність персоналу (чуйність, готовність надати допомогу клієнту, оперативність допомоги);
- 4) Компетентність персоналу (знання працівниками відділення своєї справи, наявність відповідних навичок);
- 5) Емпатія персоналу (наявність співчуття, бажання вирішити проблеми клієнта).

Таблиця 3.14 - Значення Альфа Кронбаха при видаленні з вибірки окремого критерію оцінки якості обслуговування відділенням банку

№	Критерій оцінки якості обслуговування відділенням банку	Позначення критерію у програмі SPSS	Загальна кореляція корельованих критеріїв	Значення Альфа Кронбаха при видаленні критерію з вибірки
1.	Зовнішній вигляд працівників (охайність, приємний вигляд, діловий дрес-код, наявність бейджу з іменем співробітника)	VAR00001	0,707	0,966
2.	Наявність інформаційних роздаткових матеріалів щодо основних послуг, які надаються банком	VAR00002	0,683	0,966
3.	Персонал виконує зобов'язання перед клієнтами точно та надійно	VAR00003	0,836	0,963
4.	Своєчасність виконання зобов'язань персоналом відділення банку перед клієнтом	VAR00004	0,829	0,964
5.	Персонал відділення відкритий до вирішення проблем клієнтів, а також зацікавлений у цьому	VAR00005	0,880	0,963
6.	Ініціативність персоналу відділення (пропонують супутні послуги, які можуть бути корисними для конкретного клієнта)	VAR00006	0,683	0,966
7.	Надійна репутація відділення банку	VAR00007	0,820	0,964
8.	Клієнти не вимушені чекати на надання конкретної послуги протягом тривалого періоду внаслідок черг тощо.	VAR00008	0,763	0,965
9.	Ввічливе ставлення персоналу до клієнтів, доброзичливість.	VAR00009	0,851	0,963
10.	Високий рівень знань щодо асортименту послуг, особливостей їх надання (персонал завжди в змозі відповісти на запитання клієнта)	VAR00010	0,849	0,964
11.	Індивідуальний підхід з боку персоналу відділення	VAR00011	0,874	0,963
12.	Пріоритетом у персоналу є інтереси клієнта	VAR00012	0,838	0,964
13.	Готовність персоналу виправити власні похибки перед клієнтом	VAR00013	0,889	0,963
14.	Наявність ефективної системи зворотного зв'язку для звернень, скарг та пропозицій	VAR00014	0,745	0,965
15.	Атмосфера у відділенні (приємний дизайн, чистота, тиша в офісі)	VAR00015	0,782	0,965

Таблиця 3.15 – Результати тестування внутрішньої узгодженості критеріїв оцінки якості обслуговування відділення банку за групам на основі розрахунку Альфа Кронбаха

№	Група	Критерій оцінки якості обслуговування відділення банку	Значення Альфа Кронбаха при видаленні критерію з вибірки	Альфа Кронбаха
1.	Організаційне середовище	Зовнішній вигляд працівників	0,751	0,791
		Наявність інформаційних роздаткових матеріалів щодо основних послуг, які надаються банком	0,716	
		Атмосфера у відділенні	0,682	
2.	Надійність	Надійна репутація відділення банку	0,836	0,861
		Персонал виконує зобов'язання перед клієнтами точно та надійно	0,747	
		Наявність ефективної системи зворотного зв'язку для звернень, скарг та пропозицій	0,826	
3.	Реактивність персоналу	Своєчасність виконання зобов'язань персоналом відділення банку перед клієнтом	0,687	0,803
		Ініціативність персоналу відділення	0,800	
		Клієнт не вимушений чекати на надання конкретної послуги протягом тривалого періоду внаслідок черг тощо	0,698	
4.	Компетентність персоналу	Високий рівень знань щодо асортименту послуг, особливостей їх надання	0,844	0,890
		Пріоритетом у персоналу є інтереси клієнта	0,848	
		Персонал відділення відкритий до вирішення проблем клієнта, а також зацікавлений у цьому	0,836	
5.	Емпатія персоналу	Ввічливе ставлення персоналу до клієнта, доброзичливість	0,899	0,919
		Індивідуальний підхід з боку персоналу відділення	0,866	
		Готовність персоналу виправити власні похибки перед клієнтом	0,886	

Розрахуємо значення Альфа Кронбаха для кожної з перерахованих вище груп окремо, а також визначимо рівень даного коефіцієнта при видаленні кожного окремого критерію з вибірки (табл. 3.15) за допомогою програмного забезпечення SPSS.

Це дозволить визначити ті фактори, які не є значимими для клієнтів та, відповідно, скоротити кількість критеріїв.

Результати розрахунків, представлені у табл. 4, підтверджують високий рівень узгодженості обраних критеріїв при розподілі їх на групи.

Крім того, значення Альфа Кронбаха при видаленні індивідуальних критеріїв з вибірки також свідчать про відсутність необхідності виключення жодного із обраних показників із переліку.

Етап 2. Проведення факторного аналізу на основі методу головних компонент. Так, після цього у вибірці слід залишити тільки ті критерії аналізу, факторні значення яких перевищують значення 0,5.

Метод головних компонент дозволяє виключити із вибірки факторів ті, що не спричиняють суттєво впливу на результативний показник. Усі вимоги щодо проведення факторного аналізу для аналізованої вибірки дотримуються, зокрема:

- 1) Усі критерії є кількісними;
- 2) Кількість спостережень перевищує кількість критеріїв більш, ніж у два рази (у даному випадку – у 10,7 разів);
- 3) Вихідні дані розташовані симетрично;
- 4) Вибірка є однорідною;
- 5) Аналіз проводиться за корелюючими змінними [116].

Розрахунки проводились із застосуванням модуля Principal component analysis програми SPSS (табл. 3.16).

Проведений розрахунок ступеня вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкіна (КМО) підтверджує, що проведення факторного аналізу є доцільним, оскільки значення коефіцієнту перевищує 0,5 [33] та становить 0,960.

Аналіз результатів за блоком “Організаційне середовище” свідчить, що найвищий рівень важливості за групою отримав показник “Атмосфера у відділенні”, що включає в себе такі характеристики, як приємний дизайн, чистота, охайність, тиша у відділенні.

Таблиця 3.16 – Результати факторного аналізу за критеріями оцінки якості обслуговування відділення банку

№	Група	Критерій оцінки якості обслуговування відділення банку	Факторні навантаження
1.	Організаційне середовище	Зовнішній вигляд працівників	0,553
		Наявність інформаційних роздаткових матеріалів щодо основних послуг, які надаються банком	0,513
		Атмосфера у відділенні	0,662
2.	Надійність	Надійна репутація відділення банку	0,719
		Персонал виконує зобов'язання перед клієнтами точно та надійно	0,737
		Наявність ефективної системи зворотного зв'язку для звернень, скарг та пропозицій	0,604
3.	Реактивність персоналу	Своєчасність виконання зобов'язань персоналом відділення банку перед клієнтом	0,728
		Ініціативність персоналу відділення	0,514
		Клієнт не вимушений чекати на надання конкретної послуги протягом тривалого періоду внаслідок черг тощо	0,633
4.	Компетентність персоналу	Високий рівень знань щодо асортименту послуг, особливостей їх надання	0,765
		Пріоритетом у персоналу є інтереси клієнта	0,746
		Персонал відділення відкритий до вирішення проблем клієнта, а також зацікавлений у цьому	0,809
5.	Емпатія персоналу	Ввічливе ставлення персоналу до клієнта, доброзичливість	0,770
		Індивідуальний підхід з боку персоналу відділення	0,804
		Готовність персоналу виправити власні помилки перед клієнтом	0,825

За групою “Надійність” серед у цілому високих показників переважають критерії репутації відділення банку та точність і надійність виконання зобов'язань перед клієнтами персоналом – відповідно 71,9% та 73,7%.

Своєчасність виконання зобов'язань персоналом відділення банку перед клієнтом (72,8%) була визначена респондентами як важливий фактор серед критеріїв блоку “Реактивність персоналу”. Причому у даній групі найнижчу важливість отримано критерієм “Ініціативність персоналу відділення”, що свідчить про те, що відношення до даного фактору серед клієнтів є двояким. Відповідно, персонал має враховувати індивідуальні особливості клієнтів банку.

Критерії, віднесені до групи “Компетентність персоналу”, отримали високу їх важливість для клієнтів. Особливо вирізняється фактор “Персонал відділення відкритий до вирішення проблем клієнта, а також зацікавлений у цьому”, факторне навантаження якого склало 80,9%.

Проаналізувавши групу критеріїв “Емпатія персоналу” можна констатувати, що вони отримали високі оцінки важливості, зокрема наявність індивідуального підходу з боку персоналу відділення до клієнта, а також готовність працівників виправляти власні похибки перед клієнтом.

На рисунку 3.13 представлена графічна ілюстрація методу головних компонент.

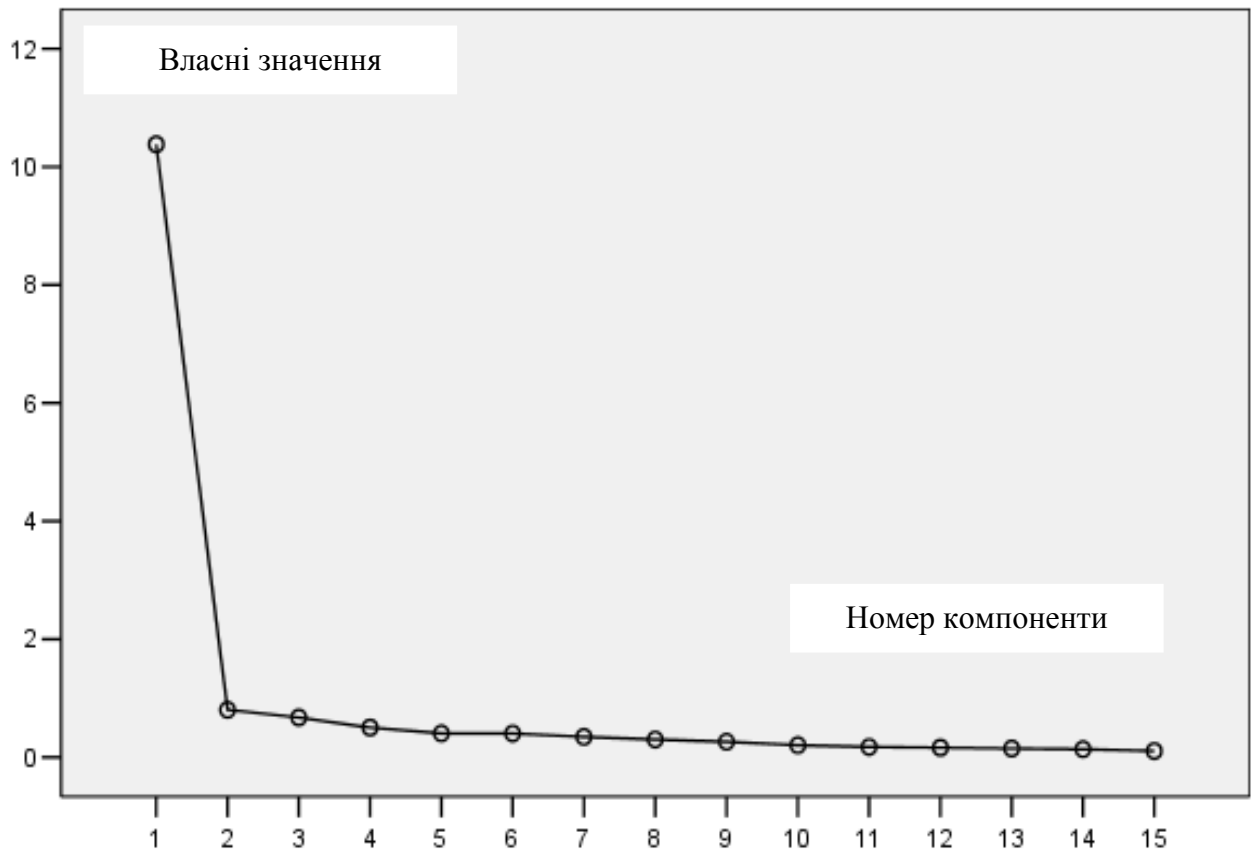


Рисунок 3.13 – Графічний критерій «кам'янистого осипу»

Як правило, за результатами факторного аналізу із сукупності критеріїв виключаються ті, які мають невисокий рівень факторного навантаження (менше 0,5). Як свідчать представлені у табл. 3.16 результати розрахунків, всі

обрані нами критерії є значущими, а, отже, усі 15 характеристик якості обслуговування відділення банку слід залишати для подальшого аналізу.

Факторні навантаження характеризують ступінь взаємозв'язку відповідних критеріїв і загальної оцінки: чим більшою є абсолютна величина факторного навантаження, тим сильнішим є зв'язок результуючого показника з досліджуваною компонентою, а, отже, тим більшим є її внесок і тим більше загальна оцінка якості обслуговування зумовлена дією відповідного критерію. Отримані методом головних компонент факторні навантаження використовуємо у якості вагових коефіцієнтів для кожного з факторів оцінки якості обслуговування відділення банку.

Етап 3. Оцінка внутрішньої узгодженості критеріїв оцінки якості обслуговування клієнтів працівниками відділення банку, які залишились після проведення факторного аналізу, на основі розрахунку коефіцієнта Альфа Кронбаха α .

Оскільки на попередньому етапі усі критерії оцінки виявилися значущими, повторний розрахунок Альфа Кронбаха у рамках нашого дослідження проводити немає необхідності.

Етап 4. Розрахунок узагальнюючого коефіцієнта отриманих оцінок якості обслуговування за обраними критеріями у розрізі досліджуваних відділень.

На основі отриманих в результаті анкетування даних розрахуємо інтегральну оцінку рівня якості обслуговування клієнтів у кожному з трьох досліджуваних відділень за формулою:

$$Q_i = \sum_{j=1}^J \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij} * W_j}{n_i} \quad (3.24)$$

де:

Q_i – інтегральна оцінка рівня якості обслуговування клієнтів у i -тому відділенні;

P_{ij} – оцінка клієнтом j -того критерію якості обслуговування i -того відділення;

W_j – ваговий коефіцієнт критерію якості обслуговування j -того критерію;

n_i – кількість респондентів в i -тому відділенні.

У таблиці 3.17 наведено результати проведених розрахунків для відділень ПАТ КБ «ПриватБанк».

Етап 5. Оцінка ефективності роботи відділень банку на основі кількісних та якісних показників та ймовірності відвідування досліджуваних відділень банків.

Таблиця 3.17 - Інтегральна оцінка рівня якості обслуговування клієнтів досліджуваних відділеннях ПАТ КБ “ПриватБанк”

№	Показник	Відділення I	Відділення II	Відділення III
1.	VAR00001	3.31	3.38	3.65
2.	VAR00002	3.00	2.88	3.11
3.	VAR00003	4.13	4.08	4.91
4.	VAR00004	4.09	4.02	4.88
5.	VAR00005	4.68	4.48	5.42
6.	VAR00006	2.95	2.96	3.08
7.	VAR00007	4.18	3.94	4.77
8.	VAR00008	3.39	3.47	4.07
9.	VAR00009	4.57	4.67	5.25
10.	VAR00010	4.59	4.61	5.15
11.	VAR00011	4.74	4.68	5.33
12.	VAR00012	4.40	4.22	5.04
13.	VAR00013	4.82	4.54	5.60
14.	VAR00014	3.41	3.14	3.86
15.	VAR00015	4.09	3.95	4.30
Результуючий показник якості обслуговування		60.35	59.01	68.43

Проведемо розрахунки для відділень ПАТ КБ “ПриватБанк” за формулою 3.21. З метою приведення показників до співставного виду скористуємося модифікованою формулою:

$$E_i^t = \left(\frac{L_i^t}{L^t} + \frac{D_i^t}{D^t} + \frac{K_i^t}{K^t} \right) * P_{ij}^t + \frac{Q_i}{Q_{max}}, \quad (3.25)$$

$\overline{L^t}$ – середній обсяг кредитів, виданих клієнтам досліджуваними відділеннями банку за період t ;

$\overline{D^t}$ – середній обсяг залучених депозитів досліджуваними відділеннями банку за період t ;

$\overline{K^t}$ – середній обсяг доходів від касово-розрахункових операцій досліджуваних відділень банку за період t ;

Q_{max} - максимально можливе значення інтегральної оцінки рівня якості обслуговування клієнтів відділенням банку.

Q_{max} розраховуємо як суму добутоків максимальних оціночних значень за кожним критерієм (7 балів) та їх факторних навантажень.

У таблиці 3.18 наведено вихідні дані та результати розрахунків ефективності роботи відділень банку на основі кількісних та якісних показників та ймовірності відвідування досліджуваних відділень банків.

Як свідчать результати проведених розрахунків, найбільшу ефективність продемонструвало відділення III – 3,34, що перевищує аналогічний показник для відділень I та II відповідно у 3 та 2 рази. Зауважимо, що дані табл. 3.18 свідчать про наявність кореляції між показниками якості обслуговування та ймовірності відвідування клієнтом відділення з одного боку, а також кількісними показниками роботи департаменту з іншого. Так, чим вище якісні показники у відділеннях серед аналізованої вибірки, тим більші обсяги доходів від касово-розрахункових операцій, а також залучених депозитів. Наявність такого взаємозв'язку позитивно характеризує адекватність запропонованої моделі аналізу ефективності діяльності регіональної мережі банку.

Перевагами даного підходу в порівнянні з інсуючими методиками, що використовуються на практиці, є, наступні. По-перше, аналіз ефективності передбачає розрахунок як кількісних, так і якісних характеристик діяльності структурних підрозділів банку, що дозволяє більш комплексно підійти до

оцінки ефективності процесу управління філіальною мережею та сприяти підвищенню мотивації персоналу.

Таблиця 3.18 – Результати розрахунків ефективності роботи відділень банку на основі кількісних та якісних показників та ймовірності відвідування досліджуваних відділень ПАТ КБ “ПриватБанк” (за даними банку станом на жовтень 2014 р.)

Показник	Відділення I	Відділення II	Відділення III	Середнє значення показника
Обсяг доходів від касово-розрахункових операцій за період K_i^t , грн	17 118,33	61 689,13	138 406,98	140 030,37
Відносний обсяг доходів від касово-розрахункових операцій за період	0,23	0,91	1,85	-
Обсяг кредитів, виданих клієнтам за період L_i^t , грн	-29 612,29	51 663,42	30 9255,83	217 986,05
Відносний обсяг кредитів, виданих клієнтам за період	0,53	1,40	-	-
Обсяг залучених депозитів за період D_i^t , грн	739 908,36	153 598,92	2 826 955,04	995 090,53
Відносний обсяг залучених депозитів за період	0,15	0,47	2,38	-
Імовірність вибору відділення клієнтом у період P_{ij}^t	0,15	0,23	0,45	-
Відносна інтегральна оцінка рівня якості обслуговування	0,83	0,81	0,94	-
Ефективність діяльності відділення	0,96	1,46	3,34	

По-друге, у ході дослідження забезпечується можливість порівняння показників роботи відділень, тобто аналіз відносних, а не абсолютних характеристик. При чому для проведення оцінки ефективності вибираються ті структурні підрозділи, які мають схожі параметри – географічна локація, прохідність, кількість персоналу, тип відділення тощо, що дозволяє забезпечити адекватність проведених розрахунків.

Розроблений науково-методичний підхід пропонується використовувати при прийнятті рішення щодо розподілу прибутків банку між його структурними регіональними підрозділами, зокрема при визначенні рівня матеріальної винагороди персоналу відділень. Це дозволить забезпечити більш ефективний розподіл фінансових ресурсів, підвищити мотивацію персоналу, що, в свою чергу, сприятиме зростанню рівня ключових показників, що характеризують діяльність відділень банку; оптимізації структури регіональної мережі; підвищенню лояльності клієнтів за рахунок підвищення якості обслуговування; збільшенню депозитної бази тощо.

3.4. Теоретичні засади та практичний інструментарій трансфертного ціноутворення в банку з розгалуженою регіональною мережею

Структурні департаменти банків з розгалуженою регіональною мережею локалізуються в місцях, які можуть суттєво відрізнятися між собою за рівнем економіко-фінансового потенціалу. З огляду на це, департаменти банку функціонують в різних умовах: певні відділення не матимуть високої економічної активності та доходів, оскільки не надають кредитні послуги. Проте, в свою чергу, матимуть великий потенціал щодо залучення тимчасово вільних грошових коштів клієнтів у формі депозитів. В інших структурних підрозділах ситуація може бути прямо протилежною. Таким чином, для збалансування активних та пасивних операцій банк потребує обидва види відділень - ті, які залучають кошти, та ті, які розміщують їх. З метою проведення

адекватної оцінки ефективності діяльності та прибутковості структурних департаментів, які забезпечують виконання різних функцій, необхідною є розробка та впровадження особливої системи - механізму трансфертного ціноутворення.

Крім того, одним із основних завдань забезпечення ефективності діяльності фінансово-кредитних установ із розгалуженою системою філій та відділень є управління внутрішньобанківським розподілом фінансових ресурсів. Необхідність врахування усього спектру ризиків спонукає банки шукати нові шляхи збалансування активів та пасивів, доходів і витрат структурних підрозділів. У цьому сенсі прогресивним інструментом виступає саме система трансфертного ціноутворення.

Вперше механізм трансфертного ціноутворення як інструмент управління процентними ставками в банках було застосовано у 1970-х роках у США [177].

Рекомендації Комітету з Європейського банківського нагляду (Committee for European Banking Supervisors (CEBS)) містять пропозиції стосовно того, що “фінансові інститути повинні впроваджувати на місцях адекватний внутрішній механізм, що супроводжується механізмом трансфертного ціноутворення, який забезпечує мотивацію стосовно підтримки припустимого рівня ризику ліквідності різних видів бізнес активності” [137]. На доцільності впровадження механізму трансфертного ціноутворення наголошується також в рекомендаціях й Базельського комітету з банківського нагляду [124], Інституту міжнародних фінансів (IMM) [141], Групи III з управління ризиками контрагентів (Counterparty Risk Management Policy Group III (CRMPGIII)) [139] – ініціативи започаткованою IMM та Форумом фінансової стабільності (FSF).

Застосування механізму трансфертного ціноутворення обумовлено специфікою банківської діяльності та передбачає виокремлення так званих центрів відповідальності.

Традиційно центри відповідальності в банку з розгалуженою регіональною мережею – структурні департаменти, які виробляють однорідний продукт або надають однорідну послугу - поділяють за функціональним або гео-

графічним принципами. Так, залежно від функцій, які вони виконують, розрізняють центри доходів, витрат, інвестицій, що представлено на рис. 3.14.

Центр інвестицій, з огляду на специфіку його діяльності, як правило створюється у головному офісі банку, оскільки його діяльність є централізованою. Крім того, відповідальність за прибутки та витрати від інвестиційної діяльності також лежить на комітеті вищого рівня, що належить до хед-офісу, - наприклад, Комітет з управління активами та пасивами (КУАП) (Assets and Liabilities Management Committee, ALCO).

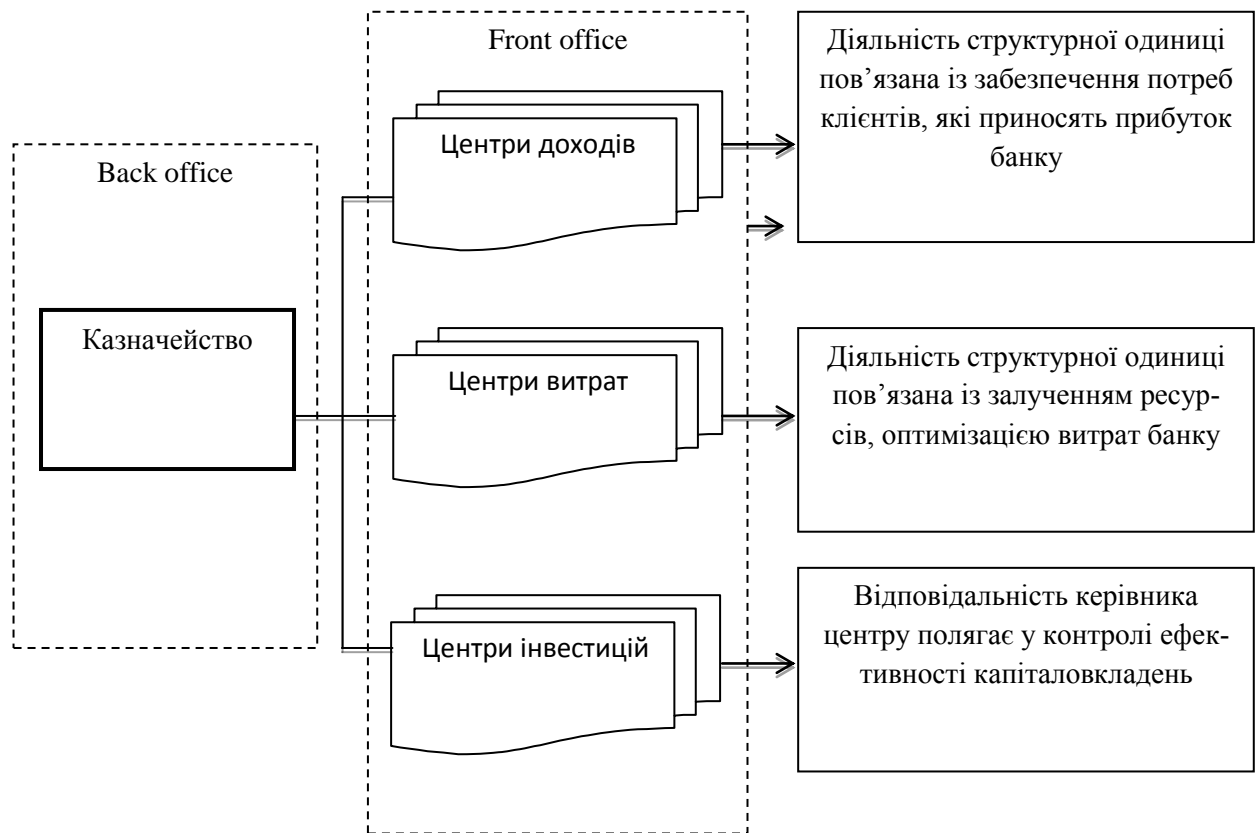


Рисунок 3.14 - Класифікація видів центрів відповідальності в банку

Як правило, у центрі витрат виникає дефіцит ресурсів, які він може залучити у казначейства банку. Центри прибутків, навпаки, генерують ресурси і продають їх казначейству. Таким чином, структурні департаменти банку можуть виступати як постачальниками, так і споживачами ресурсів. Посередником у таких внутрішньобанківських відносинах є казначейство.

Трансфертними є розрахункові ціни, за якими ресурси продаються підрозділом одного рівня до підрозділу іншого рівня – від казначейства до

центрів відповідальності і в зворотньому напрямку [39]. Внутрішній розподіл ресурсів, що оцінюється на основі трансфертних ставок, впливає на рівень доходів бізнес-одиниць, які продають банківські послуги, та на рівень витрат центрів відповідальності, які залучають фінансові ресурси.

Так, згідно із Методичними рекомендаціями щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України [53] трансфертна ціна є “внутрішньою ставкою, що встановлюється з урахуванням ринкових індикаторів та використовується для розподілу доходів і витрат між напрямками управління в усіх структурних підрозділах одного банку”.

Як наслідок глобальної фінансової кризи 2008-2010 рр. Європейський Комітет з банківського нагляду (CEBS) удосконалив рекомендації щодо норм регулювання та вимог до забезпечення фінансової стійкості банків. У рамках пропозицій щодо управління ліквідністю CEBS пропонує підхід до внутрішньобанківського ціноутворення на основі трансфертних ставок, які включають в себе компоненти, представлені на рисунку 3.15.

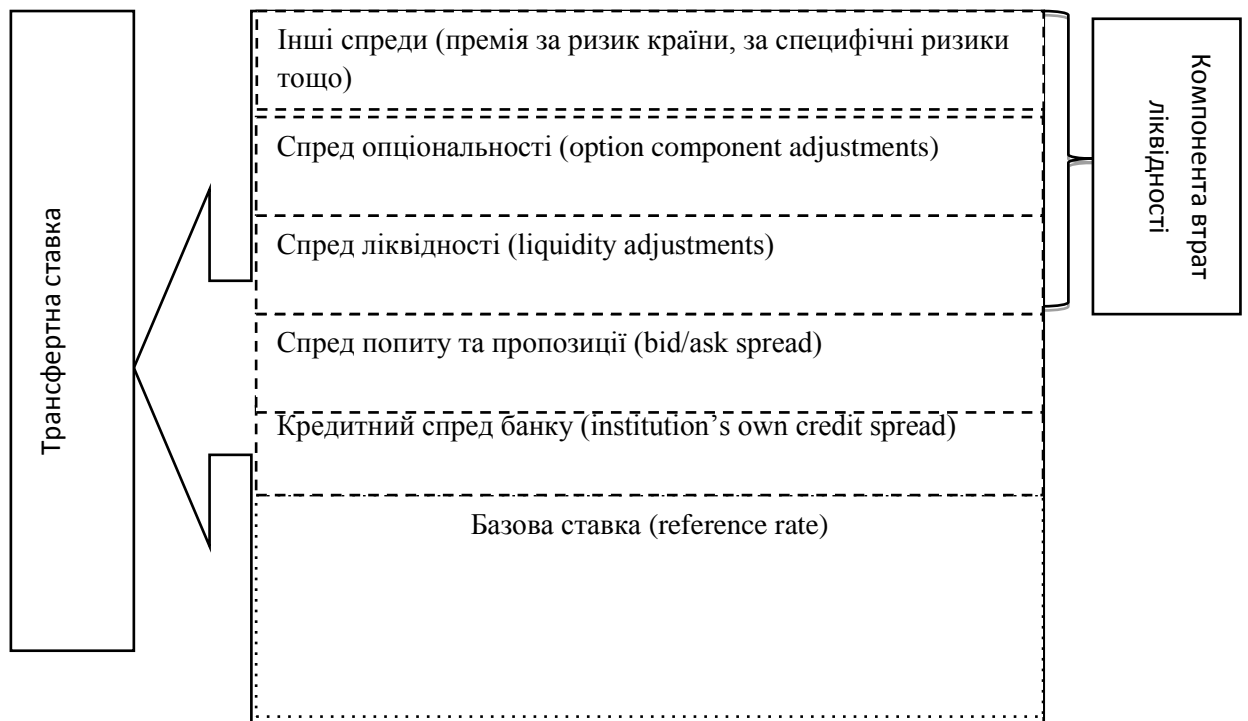


Рисунок 3.15 – Складові трансфертної ставки в банку згідно із рекомендаціями Європейського Комітету з банківського нагляду [151]

Базою для визначення трансфертної ціни є, як правило, ринкові індикатори. Інші компоненти залежать від специфічних особливостей кожної фінансово-кредитної установи та рівня ризиковості її банківських операцій. Так, власний кредитний спред (рис. 3.15) відображає ступінь впливу кредитного ризику на операції, пов'язані із залученням ресурсів. Спред попиту й пропозиції дозволяє врахувати в трансфертній ціні різницю у ставках залучення та розміщення коштів. Різницю у вартості фінансових ресурсів, що мають різну ліквідність, дозволяє врахувати компонента ліквідності. Спред опціональності враховує різноманітні особливості, які можуть мати складні або структуровані банківські послуги, як, наприклад, дострокове зняття депозитних коштів, дострокове погашення кредиту, поповнення поточних рахунків.

Трансфертне ціноутворення в банківських установах може реалізовуватись за різними методиками. У таблиці 3.19 систематизовано та охарактеризовано основні підходи, на основі яких може реалізується ціноутворення на основі трансфертних ставок в банках.

Поряд із методами трансфертного ціноутворення в банках, перерахованих у табл. 3.19, можуть використовуватись і наступні [18, 79, 80, 115]:

- 1) котловий метод, що передбачає встановлення трансфертних ставок на рівні середньозваженої вартості усіх ресурсів, що були залучені відділенням банку;
- 2) метод середньозваженої вартості, що передбачає розрахунок ставок на основі усередненої структури потреб структурних підрозділів у ресурсах;
- 3) метод залучення за потребою.

Проте, на нашу думку, дані методики є спрощеними та не дозволяють забезпечити реалізацію всіх цілей трансфертного ціноутворення, зокрема справедливий розподіл ресурсів та врахування особливостей структурних підрозділів.

Таблиця 3.19 – Аналіз методів трансфертного ціноутворення в банках
[47, 51, 63, 27, 28, 29, 30, 75, 78]

Метод	Особливості методу	Переваги	Недоліки
Ринковий	Трансфертні ціни встановлюються виходячи із поточних ринкових цін на ресурси	- Відносна простота застосування методу - Можливість швидкого та адекватного реагування на ринкові й кон'юнктурні зміни	- Недостатній рівень розвитку окремих сегментів вітчизняного фінансового ринку - Можливі часті коливання трансфертних ставок внаслідок нестабільності грошового ринку - Ігнорування фактору еластичності - Не завжди можна знайти відповідний аналог послуги на фінансовому ринку - Може бути збитковим для невеликих банків - Не враховує специфіку внутрішніх процесів, що відбуваються в банку
Витратний	Трансфертні ціни встановлюються залежно від рівня внутрішніх операційних витрат на залучення коштів. Розрізняють такі види: 1) метод середньозваженої вартості пасивів; 2) метод загального фонду коштів; 3) метод розподілу фондів коштів; 4) метод покриття витрат; 5) метод середньозважених маржинальних витрат.	Дозволяє врахувати рівень фактичних витрат відділень банку	- Витрати різних видів центрів відповідальності будуть значно відрізнятися, що не враховується даною методикою - Не враховує специфіку різних центрів відповідальності, зокрема різний рівень витрат центрів доходів та витрат - Використання необ'єктивних орієнтирів сприяє прийняттю некоректних управлінських рішень щодо джерела залучення (продажу) ресурсів
Подвійне ціноутворення	Поєднання ринкового та витратного методів, що передбачає врахування рівня ринкових індикаторів та внутрішніх витрат	Дозволяє врахувати ринкові фактори та ефективність діяльності окремих підрозділів банку	- Не завжди рівень витрат структурних підрозділів є об'єктивним фактором для порівняння - Трудомісткість методу
Економіко-математичний	Застосування економетричних моделей для розрахунку трансфертних ставок	Надає можливість врахувати специфіку діяльності структурних підрозділів банку, взаємозв'язки між основними ринковими індикаторами	Трудомісткість методу
Експертний	Трансфертні ціни встановлюються вищим керівним органом банку (як правило, Комітетом з управління активами та пасивами, КУАП)	Дозволяє врахувати особливості структурних департаментів банку, а також позиції установи на відповідних ринках, особливості діяльності банку	- Трансфертні ціни мають суб'єктивний характер - Використання методу ускладнюється у великих банках - Імовірність викривлення трансфертних цін менеджерами при їх розрахунку на основі маржинального доходу з метою отримання більшої винагороди

Проведений аналіз сучасних методів трансфертного ціноутворення, що використовуються в банках, дозволив дійти висновку, що кожен із підходів має певні обмеження, які не дозволяють врахувати всіх аспектів управління ресурсами всередині банку з розгалуженою регіональною мережею. З метою подолання цього обмеження нами пропонується механізм трансфертного ціноутворення в багатофіліяльних банках. Він дозволяє створити мотиваційну систему, спрямовану на підвищення ефективності діяльності структурних підрозділів. Розглянемо сутність пропонованого механізму детальніше.

Трансфертне ціноутворення надає можливість запровадити систему мотивації та, разом з тим, оцінки роботи тих структурних підрозділів, які орієнтовані тільки на залучення ресурсів або на їх розміщення [81, 82, 93, 114]. З огляду на останню зазначену особливість, в таких департаментах, як правило, важко оцінити ефективність їх діяльності на основі показника чистого прибутку. Особливо актуальною дана проблема є для фінансово-кредитних установ з розгалуженою мережею відділень.

Запропонована система трансфертного ціноутворення в банку з розгалуженою регіональною мережею дозволяє виконання таких функцій та базується на принципах, систематизованих на рисунку 3.16.

Суб'єктами трансфертного ціноутворення є казначейство та Комітет з управління активами та пасивами. Комітет з управління активами та пасивами (КУАП) підпорядковується безпосередньо Спостережній Раді та є органом з управління ліквідністю в багатьох банківських установах.

Зазвичай він є відповідальним за призначення казначейства банку, контролінг, управління ризиками та політикою щодо звітності. До повноважень КУАП належать:

- встановлення рівня толерантності до ризику (“апетиту до ризику”), зокрема ризику ліквідності;
- визначення механізму формування цін на внутрішні ресурси на корпоративному рівні;
- встановлення лімітів на здійснювані казначейством операції та визначення основних відсоткових ставок за операціями на внутрішньобан-

ківському ринку [44, 86].

Казначейство, у свою чергу, приймає рішення про рівень трансфертних ставок для різних типів центрів відповідальності. Так, до його повноважень належить управління фінансовими потоками між структурними підрозділами банку.

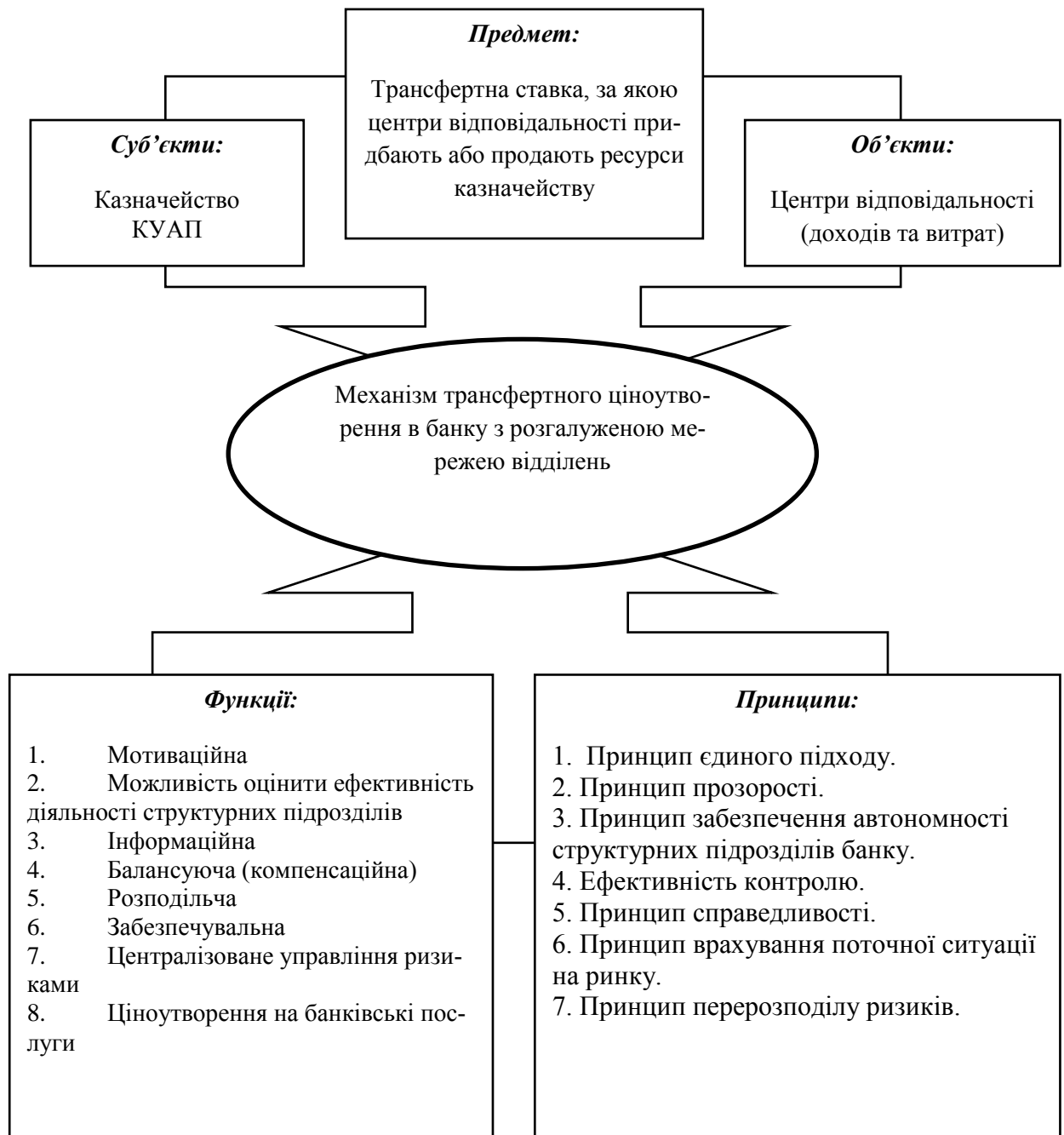


Рисунок 3.16 – Механізм трансфертного ціноутворення в банку з розвинутою регіональною мережею (авторська розробка)

Казначейство фактично виконує роль посередника між департаментами, які інвестують ресурси та залучають їх.

У випадку, коли внутрішньобанківський ринок не може задовольнити потреби установи в наданні (за умови нестачі) або залученні (за умови надлишку) коштів, казначейство звертається до послуг міжбанківського ринку.

Ефективність трансфертного ціноутворення забезпечується за рахунок виконання даної системою ряду функцій, серед яких пропонується виокремлювати наступні:

1. Мотиваційна функція. Впровадження механізму трансфертних цін здійснюється з метою стимулювання праці співробітників та менеджерів відділень банку. Так, чим вищу ефективність діяльності демонструватиме структурний підрозділ, тим нижчу ціну на фінансові ресурси він матиме на внутрішньому ринку, або тим за вищою ставкою департамент може пропонувати власні ресурси казначейству. Так, при формуванні системи трансфертного ціноутворення важливим є збереження взаємозалежності ставок від ефективності роботи структурних підрозділів банку, персоналу, що лежить в основі наступного принципу.

2. Можливість оцінити ефективність діяльності структурних підрозділів. Запропонований механізм забезпечує можливість своєчасно та точно проводити оцінку діяльності центрів відповідальності щодо використання та залучення фінансових ресурсів. Крім того, це дає можливість оцінити внесок кожного структурного підрозділу у прибутковість банку в цілому, ідентифікувати рівень самоокупності відділень та, відповідно, приймати рішення в процесі управління регіональною мережею.

3. Інформаційна функція. Рівень трансфертних цін на внутрішньому ринку ресурсів банку служить джерелом інформації щодо результативності роботи регіональної мережі та дозволяє вчасно прийняти рішення щодо доцільності залучення коштів на міжбанківському ринку. Крім того, трансфертне ціноутворення дозволяє керівникам департаментів приймати ефективні економічні рішення на основі отриманої інформації.

4. Балансуюча (компенсаційна) функція. Механізм трансфертного

ціноутворення дозволяє збалансувати активи та пасиви банку, що відбувається за рахунок проведення регулярного аналізу відсоткової маржі.

5. Розподільча функція. Впровадження трансфертного ціноутворення дозволяє забезпечити рівномірний розподіл прибутків між різними центрами відповідальності в банку з розгалуженою регіональною мережею.

6. Забезпечувальна функція. Ця функція передбачає можливість забезпечити структурним підрозділам доступ до фінансових ресурсів на внутрішньобанківському ринку.

7. Централізоване управління ризиками. Запропонований механізм дозволяє знизити ураженість структурних підрозділів ряду банківських ризиків за рахунок встановлення фіксованої маржі на банківські транзакції, залишаючи лише ризики, пов'язані з клієнтами. При цьому на відділ управління ризиками або казначейства переносяться такі види ризиків: процентний ризик; ризик ліквідності (надлишкової ліквідності та нестачі ліквідності); ринковий ризик.

8. Ціноутворення на банківські послуги. На основі трансфертних цін формуються відсоткові ставки за основними банківськими послугами, що враховують базові ставки та трансфертну маржу.

Механізм трансфертного ціноутворення в банку з розгалуженою регіональною мережею, на нашу думку, повинен базуватись на таких основних принципах:

1. Принцип єдиного підходу. Для всієї регіональної мережі банку встановлюється однаковий підхід до трансфертного ціноутворення, що закріплюється у відповідних внутрішніх документах.
2. Принцип прозорості. Система трансфертного ціноутворення в банку повинна бути чіткою та зрозумілою для всіх структурних підрозділів. Вони мають бути проінформовані про механізм встановлення ставок на всі види банківських послуг.
3. Принцип забезпечення автономності структурних підрозділів банку. Централізація управління останнім часом призводить до уповільнення реагування на мінливі умови та ризики, які виникають в процесі

банківської діяльності. У результаті цього може бути знижена конкурентоспроможність, крім того, це може призвести до зменшення клієнтської бази та, відповідно, відтоку депозитів. Способом вирішення даної проблеми є децентралізація системи управління, що передбачає надання певної автономії відділенням банку. Саме за таких умов функціонує система трансфертного ціноутворення, перевагами якої при дотримання зазначеного принципу є: мінімізація часових витрат на прийняття управлінських рішень; точність при визначенні доходів і витрат структурних підрозділів, результатів їх діяльності; спрощення системи контролю; спрощення звітності; швидкість реагування на ризики, що виникають, а також на ринкові зміни.

4. Ефективність контролю. Згідно із попереднім принципом, впровадження трансфертного ціноутворення пов'язане із наданням достатнього рівня автономності структурним підрозділам. З метою уникнення маніпуляцій з цінами на ресурси та підтримки прозорості важливим є забезпечення ефективної системи контролю за процесом ціноутворення та здійсненням управлінського обліку центрами відповідальності банку.
5. Принцип справедливості. Цей принцип передбачає встановлення таких трансфертних ставок для індивідуальних центрів відповідальності, які будуть відображати їх реальну ефективність та враховувати різні аспекти параметри діяльності – як кількісні, так і якісні.
6. Принцип врахування поточної ситуації на ринку. Дотримання даного принципу дозволяє швидко та відповідним чином відреагувати на ринкові й кон'юнктурні зміни. Рівень цін на міжбанківському ринку є базовим при визначенні ставок на ресурси на внутрішньому ринку банку, що дозволяє відділенням та казначейству прийняти ефективне рішення щодо придбання або продажу фінансових ресурсів.
7. Принцип перерозподілу ризиків. При впровадженні механізму встановлення внутрішніх цін частина ризиків банку (зокрема валютний, відсотковий, ризик ліквідності) концентрується в казначействі. При

цьому центри відповідальності стикаються переважно з тими ризиками, за які вони відповідають, що, відповідно, значно спрощує процес оперативного ризик-менеджменту та підвищує його ефективність. Причому рівень таких ризиків є переважно помірним, оскільки внутрішні ціни на ресурси є економічно обґрунтованими.

Так, на рисунку 3.17 схематично представлено процес встановлення трансфертних ставок в банку з розгалуженою мережею відділень. Розглянемо його детальніше.

Важливим завданням є визначення показників, які приймаються до уваги при розрахунку трансфертних ставок. Так, на нашу думку, доцільним є прийняття в якості базової ставки – ціни за операціями купівлі-продажу ресурсів на міжбанківському ринку, оскільки саме це джерело є найбільш доступним та широко використовуваним вітчизняними фінансово-кредитними установами. Крім того, даний показник також є рекомендованим для застосування при внутрішньобанківському ціноутворенні Методичними рекомендаціями щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України [53].

Відповідно, маємо:

BR^d – ставка за депозитами на міжбанківському ринку, яка є базовою при визначенні трансфертних цін на внутрішньобанківському ринку;

BR^c – ставка за кредитні ресурси на міжбанківському ринку, яка є базовою при визначенні трансфертних цін на внутрішньобанківському ринку.

На основі цих ставок формується ціна на ресурси для структурних підрозділів банку. Так, з метою отримання прибутку казначейство встановлює трансфертну маржу TRM для продажу/придбання ресурсів центрами відповідальності.

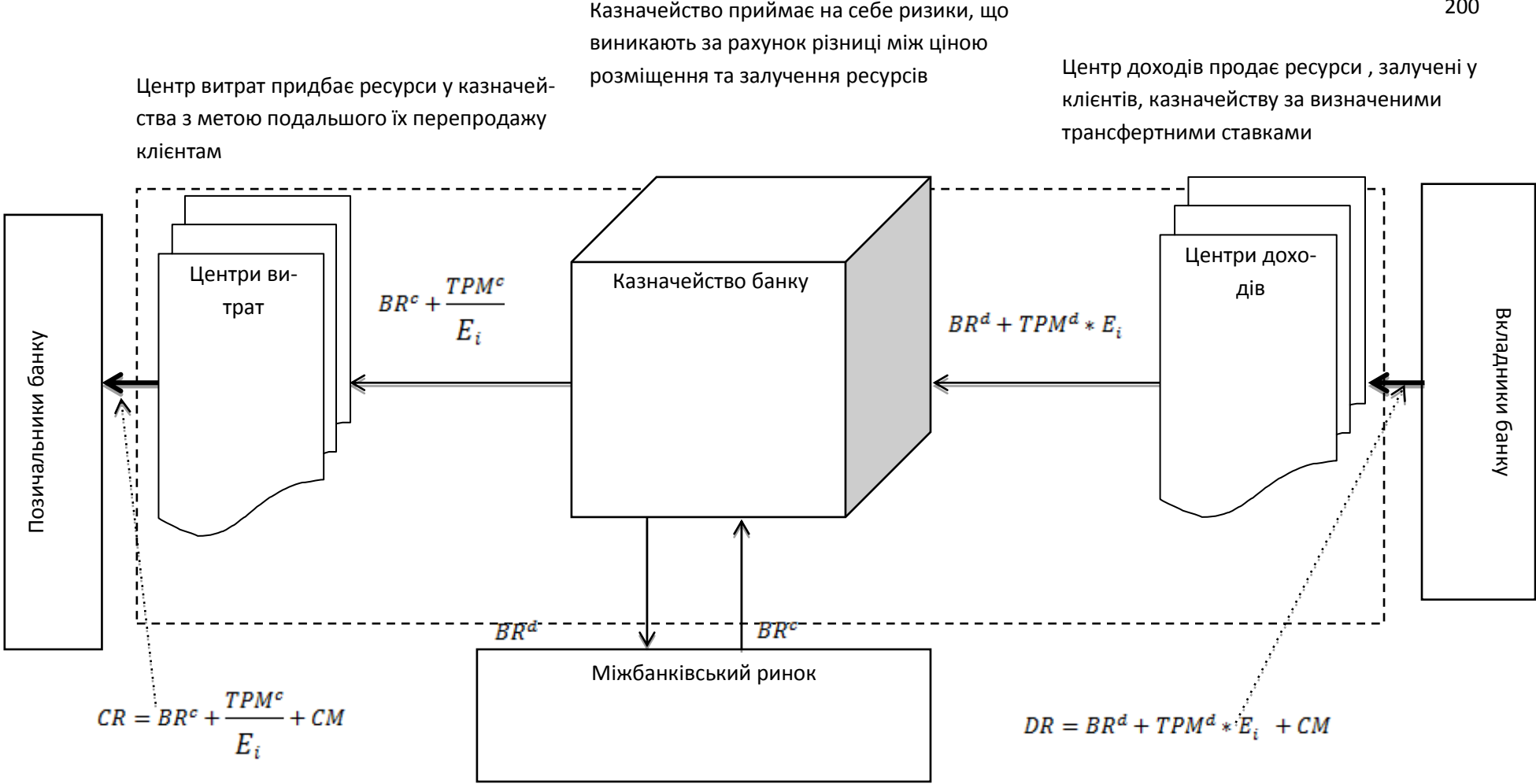


Рисунок 3.17 – Графічна інтерпретація процесу встановлення трансфертних ставок в банку з розгалуженою мережею відділень

Головною особливістю пропонованого нами механізму трансфертного ціноутворення є врахування ефективності діяльності структурних департаментів банку. Так, у попередніх розділах дисертаційного дослідження нами було запропоновано науково-методичний підхід до оцінки ефективності роботи відділень банку на основі кількісних та якісних показників та ймовірності їх відвідування клієнтами. У результаті розрахунків згідно із даною моделлю отримуємо коефіцієнт ефективності діяльності структурного підрозділу, який враховує зазначені такі групи факторів в розрізі окремих департаментів банку:

- 1) кількісні (обсяг залучених депозитів, обсяг наданих кредитів, обсяг доходів від касово-розрахункових операцій);
- 2) якісні (характеристики якості обслуговування клієнтів у відділенні банку, зокрема реактивність, компетентність, емпатія персоналу, організаційне середовище, надійність);
- 3) імовірність вибору даного відділення клієнтом поміж конкуруючих банків (або інших відділень того ж банку), що розташовані в одній географічній зоні.

Таким чином, при визначенні трансфертних ставок для кожного структурного підрозділу, на нашу думку, слід враховувати цей інтегральний коефіцієнт.

Розглянемо особливості ціноутворення для різних видів центрів відповідальності.

Згідно із запропонованою методикою, центри доходів (відділення, що залучають депозити) можуть продавати казначейству залучені ресурси за ставкою, яка визначається за такою формулою:

$$TR^d = BR^d + TPM^d * E_i \quad (3.26)$$

де:

TR^d – трансфертна ставка, за якою казначейство придбає депозити у

структурних підрозділів банку;

BR^d - базова ставка для розрахунку трансфертної ціни за депозитами, що дорівнює вартості депозиту на міжбанківському ринку;

TPM^d – трансфертна маржа (маржа казначейства) за депозитами;

E_i - коефіцієнт ефективності діяльності i -того структурного підрозділу.

Трансфертну ставку, за якою центри витрат, які інвестують фінансові ресурси шляхом кредитування, залучатимуть їх у казначейства банку пропонується розраховувати за формулою:

$$TR^c = BR^c + \frac{TPM^c}{E_i^c} \quad (3.27)$$

де:

TR^c – трансфертна ставка, за якою казначейство продає ресурси структурним підрозділам на внутрішньому ринку банку;

BR^c - базова ставка для розрахунку трансфертної ціни за кредитами, що дорівнює вартості кредиту на міжбанківському ринку;

TPM^c – трансфертна маржа (маржа казначейства) за кредитами (дохід казначейства від позичання коштів).

Трансфертна маржа виникає внаслідок наявності розриву між вартістю залучення та розміщення фінансових ресурсів. Вона є “винагородою” за прийняття казначейством на себе ряду ризиків, зокрема відсоткового, валютного, а також ризику ліквідності.

Також, зауважимо, що коефіцієнт ефективності діяльності i -того структурного підрозділу E_i необхідно нормувати від 0 до 1 для забезпечення його стимулюючого або дестимулюючого впливу на розмір трансфертної ставки.

Таким чином, залучивши ресурси у казначейства, структурні департаменти зможуть залучати депозити за такими ставками:

$$DR = BR^d + TPM^d * E_i + CM \quad (3.28)$$

де:

DR – депозитна ставка в банку для кінцевого споживача;

CM – комерційна маржа, що являє собою дохід відділення при продажу банківської послуги кінцевому споживачу.

Кредитна ставка відділення буде формуватись наступним чином:

$$CR = BR^c + \frac{TPM^c}{E_i} + CM \quad (3.29)$$

де:

CR – ставка за кредитами для кінцевого споживача (ціна розміщення).

Частота оновлення трансфертних цін може варіюватися. Зазвичай, перегляд трансфертних ставок здійснюється щомісяця, що співпадає з частотою подання внутрішньої управлінської звітності в банку. При цьому з зазначеною періодичністю пропонується варіювати базовою (ринковою) складовою трансфертної ставки, забезпечуючи підтримку рівня, адекватного поточній ситуації на ринку банківських послуг. Залежно від стану міжбанківського ринку ціна може розраховуватися з більш частою періодичністю.

Так, при цьому складову якості обслуговування доцільно змінювати переглядати раз у 0,5-1 рік, оскільки процес оцінювання якості є працемістким, а зміни якості обслуговування персоналом клієнтів банку мають певний часовий лаг. Тому при розрахунку коефіцієнти ефективності роботи регіонального департаменту банку на щомісячній (або частіше) основі доцільно переглядати тільки кількісну складову характеристики діяльності відділення.

Підсумовуючи, зауважимо, що запропонований механізм трансфертного ціноутворення в банку з розгалуженою регіональною мережею дозволяє провести різносторонню оцінку ефективності діяльності структурних підрозділів, мотивувати персонал та менеджмент у відділеннях та філіях, забезпечити ефективний розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів в банку, а також удосконалити систему управління ризиками.

Висновки до розділу 3

1. В роботі визначено сутність, переваги та недоліки таких найбільш поширених підходів до оцінювання ефективності структурних підрозділів багатофіліального банку: 1) на основі композитних індикаторів (структура активів та пасивів, ліквідність, рівень проблемної заборгованості, фінансові результати діяльності відділень/філій тощо); 2) на основі інтегрованих рейтингів, що узагальнюють кількісні та якісні показники; 3) на основі економетричних моделей (найбільшу популярність мають параметричні моделі, оскільки їх середню ефективність для вирішення досліджуваної проблеми експерти оцінюють на рівні 83%, тоді як не-параметричних – лише близько 30%).
2. При управлінні ефективністю регіональної мережі стаціонарних каналів збуту банківських послуг важливим є дослідження конкурентних переваг банку. При прийнятті клієнтами стратегічних рішень основою формування профілю конкурентоспроможності банку є його фінансова результативність, стабільність та стійкість, репутація, бренд тощо, а при виборі безпосередньо точки обслуговування на перший план вже виходять дещо інші критерії: територіальне розташування філії/відділення, швидкість обслуговування, графік та якість роботи то-

- що. В другому випадку одним з завдань управління ефективністю стаціонарних каналів збуту банківських послуг стає оцінювання ймовірності відвідування клієнтами філії/відділення банку.
3. Дане завдання в роботі вирішено шляхом побудови гравітаційної моделі, яка є модифікацією моделі мультиплікативної взаємодії Хаффа та дозволяє розрахувати ймовірність відвідування клієнтами конкретного відділення/філії банку, а також точок продажу банків-конкурентів в обраній територіальній зоні та інших стаціонарних каналів збуту банківських послуг досліджуваного банку.
 4. Практичні розрахунки за даною моделлю здійснені на прикладі м. Суми. Обрана зона дослідження (з радіусом 3 км від однієї з центральних вулиць міста), на якій вказані місця розташування відділень наступних банків: ПАТ "Імексбанк", ПАТ АБ "Столичний", ПАТ "Банк Національний кредит", 3 відділення ПАТ КБ "Приватбанк", ПАТ "КБ "Хрещатик", ПАТ "Дочірній банк Сбербанку Росії", ПАТ "Український Професійний Банк", ПАТ "УніКредит Банк", ПАТ "Альфа-Банк", ПАТ КБ "Надра", ПАТ "Державний ощадний банк України", ПАТ "Банк Форвард". Цифрами позначені групи потенційних клієнтів банків, анкетування яких здійснено автором (наприклад, 1 – мешканці студентських гуртожитків та прилеглих будинків по вул. Якіра, буд. № 5 – 10; 2 – прилеглі об'єкти до школи № 13 по вул. Іллінська, буд. № 9 тощо).
 5. З метою розрахунку критеріїв еластичності кожного показника роботи відділення банку побудовано систему регресійних рівнянь, про адекватність якої свідчать значення коефіцієнту множинної кореляції на рівні 0,92 та коефіцієнту детермінації на рівні 0,84, переважання розрахункових значень F -критерію та t -критерію над табличними. Аналіз показав, що найбільший вплив на рівень привабливості досліджуваного відділення ПАТ КБ «Приватбанк» для клієнтів мають: якість місця паркування автомобіля, якість роботи персоналу і графік роботи відділення, коефіцієнти регресії для яких склали відповідно 3,91; 3,43 та 3,16.

6. Отримані дані є підґрунтям для прийняття банком рішення про доцільність відкриття нового відділення в певному населеному пункті або територіальній зоні, для визначення очікуваної кількості клієнтів банку, їх витрат на обслуговування в ньому, частки територіального ринку, яку займає досліджуваний банк, а також оцінювання ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг.
7. Ефективність діяльності окремих структурних підрозділів банку визначає загальний рівень його конкурентоспроможності на ринку БП, виходячи з чого при її оцінюванні мають бути враховані не лише кількісні результати діяльності філії/відділення (обсяг операцій, дохідність, розмір портфелю, клієнтопотік тощо), а й індикатори якості обслуговування клієнтів.
8. Ефективність стаціонарних каналів збуту банківських послуг запропоновано визначати з урахуванням ефективності діяльності i -того відділення/філії банку протягом періоду t ; обсягу доходів від касово-розрахункових операцій відповідно i -того відділення/філії банку та в середньому всіх відділень/філій досліджуваного банку за період t ; імовірності вибору j -им клієнтом i -ого відділення/філії банку у період t ; обсягу залучених депозитів та виданих кредитів i -тим відділенням/філією банку за період t ; середнього обсягу виданих кредитів та залучених депозитів всіма відділеннями/філіями досліджуваного банку за період t ; інтегрального рівня якості обслуговування клієнтів у i -тому відділенні/філії банку; максимально можливого значення інтегрального рівня якості обслуговування клієнтів (сума добутків максимальних значень за кожним критерієм (7 балів) та їх факторних навантажень).
9. Для розрахунку інтегрального рівня якості обслуговування клієнтів у i -тому відділенні/філії банку розроблено систему критеріїв. Практичні розрахунки здійснені на базі опитування клієнтів трьох відділень ПАТ КБ «Приватбанк» в м. Суми, де респонденти вказували ступінь важливості кожного критерію саме для них та ступінь дотримання цього кри-

терію у досліджуваному відділенні (за шкалою Лайкерта від 1 до 7 балів). Репрезентативність даних підтверджено дотриманням вимоги щодо співвідношення кількості респондентів до критеріїв оцінки (за методикою Нуналлі та Бернштайна) та результатами оцінки внутрішньої узгодженості критеріїв (показник α Кронбаха для всієї сукупності критеріїв склав 0,967, а його значення, отримані при покроковому видаленні кожного критерію з вибірки, перевищили 0,7; розрахунки здійснювалися за допомогою програмного пакету SPSS – Statistical Package for the Social Sciences). З метою виключення із вибірки тих критеріїв, що не спричиняють суттєво впливу на результуючий показник, застосовано метод головних компонент (розрахунки – із застосуванням модуля Principal component analysis пакету SPSS). Репрезентативність набору критеріїв підтверджує значення показника вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкіна на рівні 0,960.

10. Все це дозволило сформуванню такої системи критеріїв якості обслуговування клієнтів (у дужках позначені факторні навантаження, розраховані за методом головних компонент): 1) індикатори організаційного середовища: зовнішній вигляд персоналу (0,553); наявність інформаційних матеріалів про БП (0,513); атмосфера у відділенні/філії (0,662); 2) індикатори надійності: репутація відділення/філії банку (0,719); рівень виконання зобов'язань перед клієнтами (0,737); ефективність системи зворотного зв'язку для скарг та пропозицій (0,604); 3) індикатори реактивності персоналу: своєчасність виконання зобов'язань перед клієнтом (0,728); ініціативність персоналу (0,514); відсутність черг (0,633); 4) індикатори компетентності персоналу: рівень знань щодо особливостей БП (0,765); пріоритетність інтересів клієнта (0,746); відкритість та зацікавленість персоналу у вирішенні проблем клієнта (0,809); 5) індикатори емпатії персоналу: ввічливе ставлення до клієнта (0,770); індивідуальний підхід до клієнта (0,804); готовність персоналу виправити власні помилки (0,825).

11. За цими критеріями розраховано ефективність діяльності трьох відділень ПАТ КБ «Приватбанк» в м. Суми, причому аналіз підтвердив наявність кореляції між рівнем якості обслуговування у цих відділеннях, ймовірністю їх відвідування клієнтами та кількісними показниками результативності їх роботи.
12. В контексті управління банками із розгалуженою регіональною мережею стаціонарних каналів збуту банківських послуг особливої актуальності набуває ефективний внутрішньобанківський розподіл фінансових ресурсів, зниження структурних ризиків, збалансування активів та пасивів відокремлених підрозділів. Одним з найбільш дієвих інструментів вирішення цього завдання є трансфертне ціноутворення, що передбачає розподіл доходів і витрат за трансфертною ставкою між центрами відповідальності, виділеними за функціональним або географічним принципом.
13. В роботі узагальнено переваги та недоліки основних підходів до трансфертного ціноутворення в банках (ринковий, витратний, подвійного ціноутворення, економіко-математичний, експертний, котловий, середньозваженої вартості, залучення за потребою). Аналіз показав, що кожен із підходів має цілий ряд обмежень, які не дозволяють врахувати особливості управління ресурсами в банку з розгалуженою регіональною мережею стаціонарних каналів збуту банківських послуг.
14. В процесі трансфертного ціноутворення пропонується враховувати ефективність діяльності структурних підрозділів банку. Виходячи з цього, центри доходів (*i*-ті відділення/філії, чий депозитний портфель переважає кредитний) можуть продавати казначейству залучені ресурси за однією трансфертною ставкою, а центри витрат (*i*-ті відділення/філії, чий депозитний портфель менше кредитного) залучатимуть їх у казначейства банку за іншою трансфертною ставкою. Їх запропоновано розраховувати з урахуванням: вартості депозитних та кредитних ресурсів на міжбанківському ринку (саме він є найбільш доступним джерелом ресурсів

для вітчизняних банків); трансфертної маржі за депозитами та кредитами (виникає внаслідок наявності розриву між вартістю залучення та розміщення ресурсів, є “винагородою” за прийняття казначейством на себе відсоткового та валютного ризиків, а також ризику ліквідності); коефіцієнта ефективності діяльності i -того відділення/філії банку (його слід нормувати від 0 до 1 для забезпечення стимулюючого або дестимулюючого впливу на розмір трансфертної ставки).

15.3 метою врахування динамічних змін на ринку банківських послуг рекомендується щомісяця переглядати трансфертні ціни, складову коефіцієнта ефективності діяльності i -того відділення/філії банку, що відображає якість обслуговування клієнтів, перераховувати 1 чи 2 рази на рік, а кількісну складову коефіцієнта ефективності діяльності i -того відділення/філії банку – щомісячно. Запропонований підхід формує підґрунтя для перегляду системи мотивації персоналу в банку з розгалуженою регіональною мережею, забезпечення ефективного внутрішньо-банківського перерозподілу фінансових ресурсів, а також удосконалення системи управління ризиками.

Основні положення даного розділу дисертаційного дослідження опубліковано автором у роботах [71, 74, 78, 79].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладної задачі, що полягає у створенні методичного підґрунтя управління стаціонарними та дистанційними каналами збуту банківських послуг в Україні в контексті забезпечення фінансової стійкості та ефективності банків.

За результатами дисертаційного дослідження зроблено такі висновки:

1. Сьогодні відбувається кардинальна зміна стратегічного вектору розвитку збутових мереж банків: відмова від регіональної експансії на користь скорочення кількості стаціонарних каналів збуту банківських послуг, перетворення філій на безбалансові відділення, зростання кількості та розширення переліку дистанційних каналів збуту банківських послуг.

2. Управління каналами збуту банківських послуг має реалізовуватися а засадах системного підходу з урахуванням макроекономічних факторів, зміни потреб клієнтів, домінуючої моделі економічної поведінки населення, рівня його фінансової та інформаційної грамотності, національних традицій банківництва, інтенсивності конкуренції та консолідації в банківській системі, рівня відкритості фінансового ринку, банківських інновацій, специфіки самого банку тощо. З цих позицій управління каналами збуту банківських послуг доцільно розуміти як сукупність функцій, принципів, методів прийняття рішень та організаційних механізмів їх реалізації, спрямована на цільове, систематичне та раціональне планування, організацію, мотивацію та контроль продажів банківських послуг з метою їх надання клієнтам у зручному місці, у зручний час, за справедливою ціною та у спосіб, який максимально відповідає їх споживчим потребам.

3. Застосування інструментарію стохастичного фронтірного аналізу для формалізації впливу рівня розвитку системи управління каналами збуту банківських послуг на фінансову стійкість та ефективність 12 найбільших

банків в Україні засвідчило, що: 1) незначний масштаб надання послуг Інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу сьогодні не дозволяє суттєво зменшити волатильність клієнтської бази цих банків, а відповідно – забезпечити суттєве зростання їх фінансової стійкості та прибутковості; 2) підтримка розгалуженої мережі каналів збуту банківських послуг супроводжується значними витратами на їх утримання, що знижує обсяг прибутку банку, але зменшує його волатильність, хоча в той же час – збільшує рівень їх фінансової стійкості; 3) кількість емітованих платіжних карток сьогодні в Україні не є фактором зростання ефективності та стійкості банків.

4. Сформована сьогодні в Україні збутова мережа банків є розгалуженою, але не рівномірною за регіонами, оскільки рівень фінансової та інформаційної грамотності населення та рівень економічного розвитку регіонів є різними. При формуванні банком стратегії розвитку регіональної збутової мережі слід враховувати рівень насиченості регіональних ринків депозитних та кредитних банківських послуг та рівень технологічної готовності населення регіону до переходу на дистанційні канали обслуговування. Найбільші значення цих показників в 2013 р. мали Київська, Харківська, Донецька, Дніпропетровська та Одеська області, а найменші – Тернопільська, Житомирська, Чернівецька, Сумська, Закарпатська, Хмельницька, Кіровоградська, Луганська, Рівненська області. Конкретне співвідношення стаціонарних та дистанційних каналів збуту банківських послуг банк має визначати з урахуванням цих факторів, а також своїх фінансових можливостей, корпоративної бізнес-моделі, стратегії розвитку, рівня інноваційності, географічної диверсифікації збутової мережі, глибини асортименту БП, рівня стандартизації банківського обслуговування.

5.3 метою оцінювання ймовірності відвідування клієнтами відділення/філії банку розроблена гравітаційна модель мультиплікативної взаємодії, яка враховує частоту відвідування клієнтами банку та відстань їх переміщення, базується на результатах опитування реальних клієнтів щодо

якості надання банківських послуг та логістичної зручності розташування відділення/філії, містить елементи регресійного аналізу, що дозволяє виявити основні фактори привабливості каналів збуту банківських послуг для клієнтів. Практичні розрахунки здійснені на прикладі дослідження відділень 14 банків, що розташовані в центральній частині м. Суми. Так, наприклад, рівень привабливості відділення ПАТ КБ «Приватбанк» для опитаних клієнтів в найбільшій мірі визначають якість місця паркування автомобіля, якість роботи персоналу і графік роботи відділення.

6. При оцінюванні ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг слід враховувати кількісні результати їх діяльності (доходи від розрахунково-касових, депозитних та кредитних операцій), імовірність їх відвідування клієнтами та рівень якості обслуговування (організаційне середовище, надійність, реактивність, компетентність та емпатія персоналу). Розрахунок ефективності діяльності трьох відділень ПАТ КБ «Приватбанк» в м. Суми підтвердив наявність кореляції між рівнем якості обслуговування у цих відділеннях, ймовірністю їх відвідування клієнтами та кількісними показниками результативності їх роботи.

7. З метою зниження структурних ризиків в банках із розгалуженою регіональною мережею стаціонарних каналів збуту банківських послуг, ефективного внутрішньо-банківського розподілу фінансових ресурсів, збалансування активів та пасивів відокремлених підрозділів банку, при визначенні трансфертної ціни та ціни банківських послуг для кінцевого споживача слід враховувати ефективність діяльності відділень/філій банку, вартість ресурсів на міжбанківському ринку, маржу структурного підрозділу та казначейства банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алескеров Ф. Эффективное развитие филиальной сети коммерческого банка [Электронный ресурс] / Ф. Алескеров, В. Белоусова // ГУ Высшая школа экономики. - 2007. - Режим доступа : www.hse.ru/data/140/768/1238/Makarova.doc
2. Аналіз банків України: огляди, графіки, факти [Електронний ресурс] // Bankografo.com. – Режим доступу : <http://bankografo.com>
3. Андриенко В. М. Статистические методы анализа экономических показателей / В. М. Андриенко, М. Г. Самисько [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rusnauka.com/11_EISN_2008/Economics/30352.doc.htm
4. Атаян Т. Т. Концептуальный подход к оценке результатов деятельности территориально-обособленных безбалансовых отделений банков [Электронный ресурс] / Т. И. Атаян, И. Е. Алферова. - Режим доступа: http://www.rusnauka.com/7._DN_2007/Economics/20448.doc.htm
5. Бібік І. Г. Розробка моделей та методів дослідження банківської діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / Бібік Ілля Гаврилович. – Київ, 2003. – 26 с.
6. Бокова Б.Б. Развитие управленческого учета на предприятиях оптовой торговли: дис. ... канд. экономич. наук ; спец. 08.00.12; защищена 30.10.2013 г. / Финуниверситет. — М., 2013 — 140 с.
7. Бургомистренко А. А. Стратегии развития филиала коммерческого банка / Банковская система России: Проблемы и перспективы развития: Сборник научных трудов. - 2006. - № 6. - С. 81-88
8. Буряк А. В. Управління ефективністю банківського бізнесу : дис. ... канд. екон.наук : 08.00.08 / Буряк Анна Володимирівна. – Суми, 2012. – 268 с.

9. В Україні зменшується кількість банківських відділень [Електронний ресурс] // Коммерсантъ-Україна. – Режим доступу: <http://ua.rasurs.ua>
10. Виграють ті банки, які зменшують кількість відділень за рахунок обслуговування в інтернеті – експерт [Електронний ресурс] // Голос Столиці. – Режим доступу: <http://newsradio.com.ua>
11. Гиляровская Л. Т. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов / Л. Т. Гиляровская, С. Н. Паневина. – СПб. : Питер, 2003. – 240 с.
12. Гиреева Н. Многофилиальный банк: проблемы оценки и управления / Н. Гиреева // Банкаускі Веснік. - 2007. – № 4 (369) – С. 41-43
13. Гладких Д. Практичні аспекти аналізу діяльності банківських відділень / Д. Гладких // Вісник НБУ. – 2013. – № 8. – С. 39-43
14. Глосарій банківської термінології [Електронний ресурс] : Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=1233254
15. Гончарук А. Г. Методичний підхід щодо аналізу ефективності у промисловості / А. Г. Гончарук // Праці Одеського політехнічного університету, 2004. – Вип. 2 (22). – С. 1-7
16. Губарь Е. Шведский исход [Электронный ресурс] / Е. Губарь, Р. Черный // Газета «Коммерсантъ Україна»,. - 2011. – № 192 (1466). – Режим доступа : <http://www.kommersant.ua/doc/1820976>
17. Губарь, Е. Филиалы вырвались из сетей [Электронный ресурс] / Е. Губарь // Комерсантъ Україна. – Режим доступа : <http://www.kommersant.ua/doc/1611761>
18. Дзюба П. В. Трансферне ціноутворення: економічний зміст та специфіка / Павло Дзюба // Економіка України. – 2006. - №1 (530). – С. 14-22.
19. Дил Д. О. Оцінка фінансового стану і результатів діяльності комерційного банку з розвинутою мережею філій / С. В. Каламбет, Д. О. Дил // Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2007. – Т. 5. – С. 437–443.

20. Дил Д. О. Чинники, що вплинули на формування філіальних банків / Д. О. Дил // Ринкова трансформація економіки АПК : П'ята міжнародна науково-практична конференція : матеріали конф. – Харків : ХНТУСГ, 2007. – С. 210–213.

21. Діденко О. М. Забезпечення інтересів держави при регулюванні діяльності банків з розгалуженою філіальною мережею / О. М. Діденко, О. Б. Афанасьєва // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2015. – Вип. 41. – С. 81-89

22. Діденко О. М. Розвиток філіальної мережі банку в контексті узгодження інтересів держави та банків / О. М. Діденко // The genesis of genius. – 2015. – № 1. – С. 69-71

23. Довгань Ж. М. Фактори впливу розгалуженості філіальної мережі банків на фінансову стійкість банківської системи [Електронний ресурс] / Ж. М. Довгань // VII Міжнародна науково-практична конференція «Спецпроект: аналіз наукових досліджень» (30-31 травня 2011 р.). – Режим доступу : http://www.confcontact.com/20110531/ek8_dovgan.htm

24. Довідник банківських установ України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/bankdict/search?name=&type=371®ion=1&mfo=&edrrou=&size=&group=&fromDate=&toDate=>

25. Дубров А. М. Обработка статистических данных методом главных компонент / А. М. Дубров. – М. : Статистика, 1978. – 135 с.

26. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : навч. посібн. / А. О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 523 с.

27. Жердецька Л. В. Інституціональні чинники трансфертного ціноутворення в банку / Лілія Жердецька // Матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. [«Проблеми та перспективи становлення фінансової системи України»], (Севастополь, 8-11 жовтня 2008 р.) / Севастопольський національний технічний університет – Севастополь: СевНТУ, 2008 – С. 31-33

28. Жердецька Л. В. Особливості механізму трансфертного ціноутворення в банку / Лілія Жердецька // Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 24/Одес. держ. екон. ун-т. – Одеса: ОДЕУ, 2006. – С. 81-86
29. Жердецька Л. В. Проблеми впровадження трансфертного ціноутворення в багатофілійному банку / Лілія Жердецька // Вісник соціально-економічних досліджень. – Вип. 19/Одес. держ. екон. ун-т. – Одеса: ОДЕУ, 2005. – С. 91-96
30. Жердецька Л. В. Трансфертне ціноутворення як інструмент внутрішньобанківського госпрозрахунку / Лілія Жердецька // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2006. – № 4 (24). – С. 16-24
31. Зверькова Т. Н. Рейтинговые оценки деятельности филиалов банка / Т. Н. Зверькова // Вестник ОГУ. – 2010. - № 13 (119). – С. 157-161
32. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2013. - Фонд «Ефективне управління», Україна. 2013. – 232 с.
33. Иванов О. В. Курс «Прикладная статистика» [Электронный ресурс] / Учебные курсы. - Режим доступа : <http://msu-students.ru/stat.html>
34. Ивановская Л. А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках / Л. А. Ивановская // Экономика и менеджмент инновационных технологий». – 2014. – № 3 (30). – С. 55-57.
35. Каламбет С. В. Оцінка діяльності філіалу комерційного банку / С. В. Каламбет, Д. О. Дил // Методы финансового обеспечения устойчивого экономического развития : Всеукр. науч.-практ. конф., 6 сентября 2009 : материалы конф. – Севастополь : СевНТУ, 2009. – С. 109–112
36. Каламбет С. В. Причини і цілі створення філіальної мережі комерційного банку / С. В. Каламбет, Д. О. Дил // Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства: Економічні науки. – Харків : ХНТУСГ, 2007. – Вип. 66. – С. 22–27

37. Кириндясова В. А. Моделирование процессов формирования сети обслуживания коммерческого банка в экономическом пространстве города / В. А. Кириндясова // Вісник Донецького університету, сер. В: Економіка і право, спецвип., т.2. – 2011. – С. 160-164

38. Кількість банківських відділень в Україні за рік скоротилася на півтисячі [Електронний ресурс] // Новини України. – Режим доступу : <http://goloskarpat.info>

39. Клочков И. А. Управленческий учет в коммерческом банке / И. А. Клочков, А. Г. Терехов, Ю. Н. Юденков. - М. : ФБК-ПРЕСС, 2002. – 253 с.

40. Козин Д. Ю. Организационно-методологические аспекты планирования и анализа деятельности филиала коммерческого банка : дис. канд. эк. наук : 08.00.10 / Козин Денис Юрьевич – Москва, 2005. – 251 с.

41. Количество отделений банков сокращается по всему миру [Электронный ресурс] / Тенденции рынка // Ассоциация Российских Банков. – 2013. – Режим доступа: <http://arb.ru/b2b/trends/9701790/>

42. Комарова, О. Количество банковских отделений в Европе стремительно сокращается [Электронный ресурс] / О. Комарова // Lenta.ru. – 2013. – Режим доступа: http://www.novostimira.com.ua/news_65475.html.

43. Кочагин О. Оценка эффективности региональных подразделений многофилиального банка / О. Корчагин, А. Жуков // Банкаускі Веснік. - 2010. – № 19 (492). – С. 29-34

44. Криклій О. А. Організація фінансових відносин банку з філіями на основі внутрішнього госпрозрахунку / О. А. Криклій , Є. М. Терехов // Вісник СумДУ. Серія „Економіка”. – 2007. – №1. – С. 130 – 135.

45. Кузнєцова А. Я. Аналіз конкурентоспроможності банківських установ в умовах економіки знань / А. Я. Кузнєцова, Н. Є. Рак // Вісник УБС НБУ : Зб. наук. праць. № 1(10), 2011. – С. 237-243.

46. Кузнєцова А. Я. Світова та національна інноваційні системи: перспективи взаємодії та розвитку / А. Я. Кузнєцова, І. В. Жеребило // Вісник

Тернопільського державного економічного університету. – Тернопіль, Економічна думка, 2010. – № 5-1. – С. 149-158

47. Кузнєцова Л. В. Ціноутворення в банківській справі : підручник / Л. В. Кузнєцова, Л. В. Жердецька. – Одеса : Видавництво „Атлант”, 2008. – 320 с.

48. Ласукова А. С. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор ефективності банківського бізнесу / А. С. Ласукова // Механізм регулювання економіки.– 2013. - № 3 (61). - С. 147-155

49. Ласукова А. С. Розвиток банківського бізнесу в Україні на засадах корпоративної соціальної відповідальності : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук : спец. 08.00.08 - гроші, фінанси і кредит / А. С. Ласукова. - Суми, 2014 . - 24 с.

50. Лугінін О. Є. Економетрія / О. Є. Лугінін // Навч. пос. 2-е видання, перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 278 с.

51. Макаренко М. І. Система трансфертного ціноутворення в комерційних банках : монографія / М. І. Макаренко, Т. Г. Савченко. - Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2008. – 238 с.

52. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Инфра"М, 2009. — 704 с.

53. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України : постанова Правління НБУ № 324 від 6 вересня 2007 року [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

54. Многомерный статистический анализ в экономике / [Сошникова Л. А., Томашевич В. Н., Уебе Г., Шефер М.] ; под ред. проф. В. Н. Томашевича. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 598 с.

55. Моргунов Е. П. Многомерная классификация на основе аналитического метода оценки эффективности сложных систем : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. техн. наук 05.13.01 «Системный анализ, управ-

ление и обработка информации (по отраслям)» / Е. П. Моргунов. – Красноярск, 2003. – 24 с.

56. Мороз Л. В. Перспективи розвитку онлайн-банкінгу в Україні / Л. В. Мороз // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. - № 22.13. – С. 218-226

57. Наконечний С. І. Економетрія / С. І. Наконечний, Т. О. Терещенко, Т. П. Романюк // Навчальний посібник. – К. : КНЕУ, 1998. – 276 с.

58. Офіційний веб-сайт GfK Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gfk.com/ua>

59. Офіційний Інтернет-сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>

60. Офіційний сайт банку First Direct [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www1.firstdirect.com/>

61. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

62. Офіційний сайт Національного банку України

63. Панов М. В. Трансфертное ценообразование в процессе бюджетирования деятельности коммерческого банка / М. В. Панов // Финансовый менеджмент. - 2007. - № 3. - С. 79–84

64. Пантелеева В. Б. Организация экономических взаимоотношений в банке со структурными подразделениями / В. Б. Пантелеева. - М.: Банковское дело. 2000 - № 2. – С. 23-30

65. Платежные карты в Украине: итоги 2014 года / ФУЭТЕ. – 2014. - № 5. - С. 4-9

66. Показатели финансовой устойчивости. Руководство по составлению. - Вашингтон: Международный Валютный Фонд, 2007. — 324 с.<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fsi/guide/2006/pdf/rus/guide.pdf>

67. Положення про порядок створення і реєстрації комерційних банків [Електронний ресурс] : Постанова Правління Національного банку України № 77 від 27.03.96 р. / Верховна рада України – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/>

68. Полоцкий А. Европейские банки закрыли 20 тысяч отделений [Электронный ресурс] / А. Полоцкий // РБК daily. – 2013. – Режим доступа : <http://rbcdaily.ru/world/562949988431524>

69. Попенко С. Реструктуризация в коммерческом банке / С. Попенко, И. Дурицкий // Финансовый Директор. – 2003. – № 3 (13) – С. 15-27.

70. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Людмила Примостка. — [2-ге вид., доп. і перероб]. – К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.

71. Про затвердження Інструкції про ведення касових операцій банками в Україні : Постанова НБУ № 174 від 01.06.2011 р. [Електронний ресурс]/ Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0790-11/page>

72. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс] : постанова НБУ від 28.08.2001 № 368. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1028.722.47&nobreak=1>. – Назва з екрану.

73. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього аудиту в комерційних банках України [Електронний ресурс] : постанова НБУ від 20.03.1998 № 114. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1045.507.3&nobreak=1>. – Назва з екрану.

74. Про затвердження Рекомендацій щодо порядку реорганізації комерційних банків [Електронний ресурс] : Постанова Правління Національного банку України № 44 від 22.02.96 р. / Верховна рада України – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/>

75. Процеси ціноутворення у фінансовій діяльності банку: монографія / [Кузнєцова Л. В., Няньчук Н. Ю., Жердецька Л. В. та інші.]; за ред. Кузнєцової Л. В. – Одеса: Видавництво „Атлант”, 2008. – 372 с.

76. Річний звіт 2013 ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». – Режим доступу : http://static.privatbank.ua/files/finance/2013_year.pdf

77. Розвиток фінансового сектору України в умовах формування нової фінансової архітектури // С. В. Науменкова, С. В. Міщенко. — К. : УБС, ЦНДНБУ, 2009. - 384 с.

78. Романовский А.В. Модели внутрибанковского ценообразования в многофилиальном коммерческом банке: Дис. . канд. экон. наук / СПб. гос. ун-т экономики и финансов. СПб, 2004.

79. Савченко Т. Г. Трансфертне ціноутворення у комерційних банках: : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.08 „Гроші, фінанси і кредит” / Т. Г. Савченко. – Суми, 2007. – 19 с.

80. Савченко Т.Г. Методологічні та методичні аспекти трансфертного ціноутворення у банківських установах / Тарас Савченко // Міжнародна економічна політика. – 2006. – № 5. – С. 5-39.

81. Савченко Т.Г. Практика трансфертного ціноутворення в банках України / Тарас Савченко // Вісник Національного банку України. – 2007. – № 2. – С. 26-31

82. Савчук В. Трансфертне ценообразование / Владимир Савчук // "Финансовый директор" – 2006. – №2. – С. 10-23.

83. Сало І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І. В. Сало, О. В. Мірошниченко // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 5.- С. 279-285.

84. Сало І. В. Управління валютним ризиком банку на основі застосування трансфертного ціноутворення [Текст] / І. В. Сало, М. А. Ребрик // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми, 2009. – Т. 25. - С. 324–330.

85. Сало І.В. Підвищення ефективності стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи/ І. В. Сало, В. В. Коваленко //Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць : / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія

банківської справи Національного банку України". - Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2012. - Вип. 34. - С. 23-36

86. Селезнева В.Ю. Механизм трансфертного ценообразования в многофилиальном банке// Экономический журнал ВШЭ. 2002. №1. С. 68-82

87. Скиннер К. Будущее банкинга : мировые тенденции и новые технологии в отрасли / Крис Скиннер : пер. с англ. Е.И. Недбальская / наук. ред. Н.А. Головкин. – Мн. : Изд-во "Гревцов Паблишер", 2009. – 400 с.

88. Словник сучасної економіки Макміллана : пер. з англ. О. Мороз, Т. Мороз / ред. Д. В. Пірс. – Київ : «АртЕк», 2000. – 640 с.

89. Степаненко В. Электронные банковские услуги [Электронный ресурс] / В. Степаненко // Финансовый директор. – 2011. - № 1-2. – Режим доступа : <http://fin2top.com/poisk/arhiv/razdeli?s=21&ss=32>

90. Стратегія розвитку фінансового сектора України до 2015 року (проект) [Електронний ресурс] / Український кредитно-банківський союз. – Режим доступу : <http://kbs.org.ua/files/dpee1.pdf>

91. Таблица критических точек распределения Пирсона [Электронный ресурс] / Математическая статистика. – Режим доступа : http://natalymath.ru/krit_pirson.html

92. Таблицы критических значений статистических критериев [Электронный ресурс] / Статэксперт. – Режим доступа : http://statexpert.org/articles/таблицы_критических_значений_статистических_критериев

93. Трансфертное ценообразование [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://provisor.kharkov.ua/archive/1999/N23/phmarket.htm>

94. Українські банки економлять на клієнтах і продовжують закривати свої відділення [Електронний ресурс] // ТСН.ua. – Режим доступу : <http://tsn.ua>

95. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации / [Голубович А. Д., Ситнин А. В., Хенкин Б. Л.,

Самоукина Н. В.]. – [2-е изд.]. – М.: АО «МЕНАТЕП-ИНФОРМ», 1995. – 208 с.

96. Чаузов В. Оптимизация технологии управления филиалами / В. Чаузов // Бухгалтерия и банки. - 2001. - № 4. - С. 43-46

97. Чернов А. Об основных принципах мотивации персонала [Электронный ресурс] / А. Чернов // Serenity. – Режим доступа : <http://www.serenity-tc.ru/articles/3-2011-02-01-18-25-06/9-universe.html>

98. Черный Р. Среда приобретения [Электронный ресурс] / Р. Черный, Ю. Панченко // 50 ведущих банков Украины 2012. Коммерсантъ Украина. – С. 9-15. – Режим доступа : http://www.bankbb.com.ua/img/forall/About_Bank/Press/2012.03.15.TOP50_Banks_UA.PDF

99. Чернявський І. Б. Аналіз методик визначення ефективності функціонування філій банків / І. Б. Чернявський // Materialy VIII Miedzynarodowej naukowii-praktycznej konferencji “Wykształcenie i nauka bez granic”. – 2012. – Volume 1. Ekonomiczne nauki.: Przemysl. Nauka I studia. – С. 89-91

100. Чернявський І. Б. Аналіз розгалуженості філіальної мережі банківської системи України / І. Б. Чернявський // Теорія і практика сучасної економіки: Матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції: 19 листопада 2014 року. / Відповідальний секретар Вяткін П.С. – Черкаси: ЧДТУ, 2014. – С. 242-245

101. Чернявський І. Б. Інструментарій прийняття рішень про відкриття та управління новим філіалом банку / І. Б. Чернявський // Нормативні, управлінські та міжнародні аспекти соціально-економічного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 24-25 жовтня 2014 року) / ГО “Львівська економічна фундація”. У 3-х частинах. – Львів: ЛЕФ, 2014. – Ч. 1. – С. 75-78

102. Чернявський І. Б. Методи оцінки ефективності регіональних підрозділів банку з розгалуженою мережею філій: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / І. Б. Чернявський // Научный вестник ДГМА. – 2012. – № 1 (9Е). – С. 365-369. – Режим доступу :

[http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%961\(9%D0%95\)_2012/article/12CIBMTA.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%961(9%D0%95)_2012/article/12CIBMTA.pdf)

103. Чернявський І. Б. Методичні засади оцінювання кількості центрів самообслуговування банку в регіоні / І. Б. Чернявський // Вісник Української академії банківської справи. – 2014. – № 2 (37). – С. 45-49

104. Чернявський І. Б. Наслідки скорочення філіальної мережі банків в Україні / І. Б. Чернявський // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції (24-25 жовтня 2013 р.) : в 2 т. - Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2013. - Т. 2. - С. 138-140

105. Чернявський І. Б. Оптимізація структури багатофіліального банку на основі оцінки розвитку регіонів / І. Б. Чернявський, О. Б. Афанасьєва // The genesis of genius. – 2015. – № 1. – С. 61-68

106. Чернявський І. Б. Оцінка ефективності діяльності відділень банку з розвинутою регіональною мережею на основі кількісних і якісних показників / І. Б. Чернявський // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2015. – Вип. 41. – С. 220-236

107. Чернявський І. Б. Порядок вибору стратегії регіонального розвитку філіальної мережі банку / І. Б. Чернявський // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 4. – С. 155-161

108. Чернявський І. Б. Проблеми та перспективи розвитку філій та відділень банків в Україні / І. Б. Чернявський // Сучасні проблеми та механізми фінансового управління. Матеріали Міжнародної наук.-практ. конференції 12 – 13 грудня 2013 р.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – С. 444-446

109. Чернявський І. Б. Розвиток мережі філій банків України: сучасний стан і перспективи / І. Б. Чернявський // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2012. – Вип. 36. – С. 289-293

110. Чернявський І. Б. Розвиток філіальної мережі банків: досвід країн Європи та України / І. Б. Чернявський // Вісник економіки транспорту і промисловості – 2013. – Вип. 44. – С. 114-117

111. Чернявський І. Б. Сучасний стан і перспективи розвитку філіальної мережі банків в Україні / І. Б. Чернявський // Бізнес Інформ. – 2014. – № 3. – С. 359-364
112. Чернявський І. Б. Сучасний стан розвитку мережі філій банків України / І. Б. Чернявський // Матеріали за 8-а міжнародна научна практична конференція, “Буде щого впроби от света на наукати”, – 2012. – Том 1. Ікономики. – Софія, «Бял ГРАД-БГ» ООД. – С. 13-16
113. Шпак Н. О. Формування збутової стратегії малих промислових підприємств / Н. Шпак, Т. Кирилич. // БізнесІнформ. – 2013. – № 10. – С. 258-266
114. Шульга Н.П. Методичні основи формування центрів прибутку і витрат в комерційних банках України / Наталія Шульга // Банківська система України: теорія і практика становлення: В 2 т. Т.2: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; Ініціатива, 1999.- 322 с.
115. Шульга Н.П. Трансфертне ціноутворення як інструмент бюджетування комерційного банку / Наталія Шульга // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 5.- Суми: Мрія ЛТД, 2002.- 288 с.
116. Шуметов В. Г. Шуметова Л. В. «Факторный анализ: подход с применением ЭВМ». ОрелГТУ, Орел, 1999. — 88 с.
117. Эффективность российских банков : Аналитический отчет [Электронный ресурс] / Центр экономических исследований МФПА. – Режим доступа : http://www.mfpa.ru/general/upload/investigation/13_research_01.pdf
118. Як українські банки економлять гроші [Електронний ресурс] / Економіка // Громадський портал. – Режим доступу : <http://ztportal.net>
119. Aigner D. Formulation and estimation of stochastic frontier production function models / D. Aigner, K. Lovell, P. Schmidt // Journal of Econometrics. – 1977. - № 6. –Pp. 21-37
120. Al-Najjar S. M. Designing a balanced scorecard to measure a bank's performance: a case study / S. M. Al-Najjar, K. H. Kalaf // International Journal of Business Administration. – 2012. – Pp. 44-53

121. Aleskerov F. Multicriterial ranking approach for evaluating bank branch performance / F. Aleskerov // *International Journal of Information Technology & Decision Making*. – 20
122. Baltensperger E. Alternative Approaches to the Theory of the Banking Firm / E. Baltensperger // *Journal of Monetary Economics*. - 1980. – Pp. 1-37
123. Banker L. E. A Comparison of DEA and Translog Estimates of Production Frontiers Using Simulated Observations from a Known Technology / L. E. Banker, A. Charnes, W. Cooper, A. Maindiratta // *Applications of Modern Production Theory: Efficiency and Productivity*. – 1988. – Vol. 9. - Pp. 33-55
124. Basel Committee on Banking Supervision [Electronic Resource]. - Regime of Access : <http://www.bis.org/publ/bcbs144.pdf>
125. Battese, G.E. and Coelli, T.J. (1992), “Frontier Production Functions, Technical Efficiency and Panel Data: With Application to Paddy Farmers in India”, *Journal of Productivity Analysis*, 3, 153-169.
126. Bauer P. W. Consistency Conditions for Regulatory Analysis of Financial Institutions: A Comparison of Frontier Efficiency Methods / P. W. Bauer, A. N. Berger, G. D. Ferrier, D. B. Humphrey // *Journal of Economics and Business*. – 1998. - № 50. – Pp. 85–114
127. Bauer P. W. Recent Developments in the Econometric Estimation of Frontiers / P. W. Bauer // *Journal of Econometrics*. - 1990. - N 46. - Pp. 39-56
128. Beck T. Financial institutions and markets across countries and over time: the updated financial development and structure database / T. Beck, A. Demirguc-Kunt, R. Levine // *The World Bank Economic Review*. – 2010. - # 24 (1). – Pp. 77-92.
129. Berger A. N. The Effects of Competition from Large, Multimarket Firms on the Performance of Small, Single-Market Firms: Evidence from the Banking Industry / A. N. Berger, A. A. Dick, L. G. Goldberg, L. J. White // *Board of Governors of the Federal Reserve System Finance and Economics Discussion*. – 2005. - Series 2005-15.

130. Bogetoft P. Benchmarking with DEA, SFA, and R5 / P. Bogetoft, L. Otto. – NY : Springer, 2011. – 352 p.

131. Borginho H. DFA Models as a tool for solvency assessment. An application to Portuguese general insurance companies / H. Borginho. – London : Cass BusinessSchool, 2005. – 53 p.

132. Boyd, J. H. and S. L. Graham (1986) "Risk, regulation, and bank holding company expansion into nonbanking" Quarterly Review - Federal Reserve Bank of Minneapolis 10 (2), 2-17.

133. Boyd, J. H., S. L. Graham, and R. S. Hewitt (1993) "Bank holding company mergers with nonbank Financial Firms: effects on the risk of failure" Journal of Banking & Finance 17 (1), 43-63

134. Brüderl J. Panel Data Analysis [Electronic Resource] / J. Brüderl // University of Mannheim. – Regime of access : <http://www.sowi.uni-mannheim.de/lehrstuehle/lessm/veranst/Panelanalyse.pdf>

135. Catalon R. T. Banking channel management : global trends and strategies [Electronic source] / R. T. Catalon // Massachusetts Institute of Technology. - Access mode : <http://hdl.handle.net/1721.1/17860>

136. CEB TowerGroup [Electronic source]. – Regime of Access : <http://www.executiveboard.com/exbd/financial-services/tower-group/index.page>

137. CEBS's technical advice on liquidity risk management [Electronic Resource] / CEBS. - Regime of Access : [http://www.eba.europa.eu/getdoc/bcadd664-d06b-42bb-b6d5-67c8ff48d11d/20081809CEBS_2008_147_\(Advice-on-liquidity_2nd-par.aspx](http://www.eba.europa.eu/getdoc/bcadd664-d06b-42bb-b6d5-67c8ff48d11d/20081809CEBS_2008_147_(Advice-on-liquidity_2nd-par.aspx)

138. Charnes A. Measuring Efficiency of Decision Making Units / A. Charnes, W. W. Cooper, E. Rhodes // European Journal of Operational Research. - 1978. - № 2. - Pp. 429–444

139. Counterparty Risk Management Policy Group III [Electronic Resource]. - Regime of Access : <http://www.crmpolicygroup.org/>

140. Demirguc-Kunt, A. and E. Detragiache (2010) "Basel core principles and bank soundness: Does compliance matter?" *Journal of Financial Stability*, in press

141. Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations [Electronic Resource] / The Institute for International Finance. - Regime of Access : <http://www.iif.com/press/press+releases+2008/press+75.php>

142. Fiorentino E. The cost efficiency of German banks: a comparison of SFA and DEA / E. Fiorentino, A. Karmann, M. Koetter. - Frankfurt am Main : Deutsche Bundesbank, 2006. – 33 p.

143. Fox B. EU banks closed 5,500 branches in 2012 [Electronic source] / B. Fox // *Economic Affairs*. – 2013. – Access mode : <http://euobserver.com/economic/121084>

144. Freixas X. Microeconomics of banking / X. Freixas, J. Rochet. - Massachusetts: MIT Press, 1997. – 330 p.

145. Funtowicz, S. O. and Ravetz, J. R. (1990), *Uncertainty and quality in science for policy*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Netherlands

146. Furtwengler D. Pricing for profit: how to command higher prices for your products and sendees / D. Furtwengler. - New York: American Management Association, 2012. – 236 p.

147. George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon

148. Giokas D. Bank branch operating efficiency: a comparative application of DEA and the log-linear model / D. Giokas // *Omega*. – 1991. - № 19 (6). – Pp. 549-557

149. Goldthwaite R. A. Banks, Places and Entrepreneurs in Renaissance Florence / R. A. Goldthwaite. - Aldershot, Hampshire and Brookfield, Vermont: Ashgate Publishing Company, 1995. – 315 p.

150. Gong B. H. Finite Sample Evidence on the Performance of Stochastic Frontiers and Data Envelopment Analysis Using Panel Data / B. H. Gong, R.C. Sickles // Journal of Econometrics. – 1992. - № 51. –Pp. 259-284

151. Guidelines on Liquidity Cost Benefit Allocation [Electronic Resource] / Committee of European Banking Supervisors. – 2010. – Regime of Access : https://www.eba.europa.eu/documents/10180/16094/cebs18_Guidelines.pdf

152. Hannan, T. H. and G. A. Hanweck (1988) "Bank insolvency risk and the market for large certificates of deposit" Journal of Money, Credit and Banking 20 (2), 203-211.

153. Harimaya K. The Effects of Branch Expansion on Bank Efficiency: Evidence from Japanese Regional Banks [Electronic Resource] / K. Harimaya, K. Kondo // KMFA. – 2012. – Regime of Access : http://www.kmfa.or.kr/paper/annual/2012/1_3_1.pdf

154. Heffernan S. Modern Banking in Theory and Practice / S. Heffernan. - Chichester: John Wiley & Sons, 1996.

155. Hensel N. D. Strategic management of cost efficiencies in networks: Crosscountry evidence on European branch banking / N. D. Hebsel // European Financial Management. 2003. - # 9. – Pp. 333-360

156. Hirtle B. The impact of network size on bank branch performance / B. Hirtle // Journal of Banking and Finance. – 2007. - # 31. – Pp. 3782-3805

157. Hirtle B. The return to retail and the performance of US banks / B. Hirtle, K. Stiroh // Journal of Banking and Finance. – 2007. - # 31. – Pp. 1101-1133.

158. Hjalmarsson L. DEA, DFA and SFA: A Comparison / L. Hjalmarsson, S. C. Kumbhakar, A Heshmati // The Journal of Productivity Analysis. – 1996. – Pp. 303-327

159. Holley, E. European branches will be cut in half by 2020 [Electronic source] / E. Holley // Banking Technology. – 2013. – Access mode: <http://www.bankingtech.com/>.

160. Humphrey D. Benefits from a changing payment technology in European banking / D. Humphrey, M. Willeson, G. Bergendahl, T. Lindblom // Journal of Banking & Finance. – 2006. - # 30. – Pp. 1631-1652

161. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard measures that drive performance / R. S. Kaplan, D. Norton // Harvard Business Review. - 1992. - № 70 (1). – Pp. 71-79

162. Marous J. Top 10 Retail Banking Trends and Predictions for 2014 [Electronic source] / J. Marous // The Financial Brand. - Access mode : <http://thefinancialbrand.com/36367/2014-top-bank-trends-predictions-forecast-digital-disruption/>

163. Marous J. Traditional Banks At Risk Due to Digital Disruption [Electronic source] / J. Marous // The Financial Brand. - Access mode : <http://thefinancialbrand.com/37334/insight-retail-banking-research-digital-mobile-channel-disruption-accenture/>

164. McManus P. A. Introduction to Regression Models for Panel Data Analysis [Electronic Resource] / P. A. McManus // Indiana University. – Regime of access : http://ssrc.indiana.edu/seminars/wimdocs/2011-10-07_mcmanus_panel_slides.pdf

165. Meeusen W. Efficiency estimation from Cobb-Douglas production functions with composed error / W. Meeusen, J. van den Broeck // International Economic Review. – 1977. - № 8. – Pp. 435-444

166. Nagle T. The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making / T. Nagle, R. Holden. - New York: Prentice Hall, 2002. – Pp. 35-42

167. Parasuraman A. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry // Journal of Retailing. – 1988. - Vol. 64, no. 1. - Pp. 12-37.

168. Parkan C. Measuring the efficiency of service operations: service operations: an application to bank branches / C. Parkan // Engineering Costs and Production Economics. – 1987. – № 12. – P. 237-242

169. Patti E. B. Testing for Complementarity between Stores and E-Commerce: The Case of Banking Services / E. B. di Patti, G. Gobbi, P. E. Mistrulli // Working papers series. Bank of Italy. - № 1. – 2004. – 39 p.

170. Roy A. D. Safety first and the holding of assets / A. D. Roy // *Econometrica*. – 1952. - # 20 (3). – Pp. 431-449.

171. Ruggerio J. Efficiency Estimation and Error Decomposition in the Stochastic Frontier Model: A Monte Carlo Analysis / J. Ruggerio // *European Journal of Operational Research*. – 1999. - № 115. - Pp. 555-563

172. Schaffnit C. Best Practice Analysis of Bank Branches: an Application of DEA in a Large Canadian Bank / C. Schaffnit, D. Rosen, J. C. Paradi // *European Journal of Operational Research*. - 1997. - № 98. - Pp. 269–289

173. Strobel F. Bank insolvency risk and aggregate Z-score measures: a caveat / F. Strobel // *Economics Bulletin*. – 2010. – Vol. 30 (4). – 3 p.

174. The Global Competitiveness Report 2012-2013 / Edited by K. Schwab. – Geneva : World Economic Forum, 2012. – 529 pp.

175. Titko J. Service quality in banking: developing and testing measurement instrument with Latvian sample data / J. Titko, N. Lace, K. Kozlovskis // *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. – 2013. - LXI, No. 2. -Pp. 507–515

176. Torres-Reyna O. Panel Data Analysis Fixed and Random Effects using Stata [Electronic Resource] / O. Torres-Reyna // University of Princeton. – Regime of access : <http://www.princeton.edu/~otorres/Panel101.pdf>

177. Tumasyan H. Revisiting Funds Transfer Pricing / H. Tumasyan [Electronic Resource] / SSRN. - Regime of Access : <http://ssrn.com/abstract=2257081>

178. Uhde, A. and U. Heimeshoff (2009) "Consolidation in banking and Financial stability in Europe: empirical evidence" *Journal of Banking & Finance* 33 (7), 1299-1311.

179. Veenstra A. D. Is there a future for bank branches? [Electronic source] / A. D. Veenstra // Marketing & Strategy. – 2012. – Access mode : <http://blogs.forrester.com>

180. Wruuck, P. Bank branches in Europe – trends and driving forces [Electronic source] / P. Wruuck // Deutsche Bank Research. – 2013. – Access mode: <http://www.dbresearch.com>.

Додаток А

Інформаційна база оцінки впливу розвитку каналів збуту банківських послуг на фінансову стійкість банків України

Таблиця А.1 – Інформаційна база для оцінювання фінансової стійкості банків в Україні

Період	Банк											
	ПАТ КБ «Приват-Банк»	АТ «Укр-ексім-банк»	АТ «Ощад-банк»	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	ПАТ «ПУМБ»	АТ «Укр-Сиб-банк»	ПАТ «КБ «Надра»	АТ «ОТП Банк»	АТ «Банк «Фінанси та Кредит»	АТ «Брокбі-знес-банк»	АБ Укргаз-банк»	ПАТ «Альфа-Банк»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Показник фінансової стійкості банку												
IV кв. 2013	29,6374	83,2599	71,8295	22,1951	19,5902	6,1435	17,3445	12,1095	18,8371	160,7452	1,3987	35,3319
III кв. 2013	31,0140	85,8265	73,1203	21,4477	21,3528	6,2837	16,6128	12,0986	18,1703	150,9161	1,3805	45,7793
II кв. 2013	32,2409	85,2438	68,7602	19,2524	20,8660	6,0458	14,6530	12,2269	17,6191	142,4949	1,5066	46,1480
I кв. 2013	33,7514	86,8203	77,0170	21,5937	22,0199	5,8512	12,9487	11,7721	22,8835	178,4036	1,4046	48,2387
IV кв. 2012	33,0757	88,1540	76,5633	24,3659	24,6821	5,9178	11,8051	11,6914	26,0429	202,9982	1,1440	56,9666
III кв. 2012	33,6026	97,8568	75,1297	25,8367	29,8156	6,7366	11,5474	12,6244	25,6913	174,3349	1,1799	60,7893
II кв. 2012	33,8302	103,6539	79,5850	24,9211	32,2323	7,5257	11,6922	11,8947	29,3045	166,2804	1,2024	58,4650
I кв. 2012	35,1304	103,9635	84,7937	23,3054	28,3802	6,7977	10,1819	11,1043	30,8008	177,5017	1,2416	54,5472
IV кв. 2011	35,8347	103,5227	85,5165	24,2631	27,2797	5,6594	7,7100	11,2402	29,3505	177,9843	1,4489	54,1331
III кв. 2011	32,5999	99,9263	85,7756	24,1999	26,4703	6,2311	5,5076	10,6087	28,9087	177,5601	1,5828	52,6818
II кв. 2011	29,6375	97,7777	88,3863	22,0707	25,0185	7,2380	3,5440	10,9675	27,4828	173,5690	2,4004	48,9020
I кв. 2011	31,2642	101,7364	95,4579	20,6034	24,2083	7,3186	2,7128	13,2802	24,6222	162,6424	1,5784	49,5785
IV кв. 2010	33,4375	106,4164	101,6246	20,8034	21,5213	6,9230	2,6954	15,0979	21,9965	160,9684	0,8986	48,3912
III кв. 2010	34,5158	111,4580	101,6018	22,9647	21,7009	6,0775	2,8262	16,3514	20,3034	165,5023	1,8828	52,1624
II кв. 2010	35,0878	116,3949	103,1086	24,4137	22,7080	5,2578	2,9543	17,3248	19,5693	162,6863	1,8502	60,1040
I кв. 2010	36,2142	101,8807	101,6057	24,1924	23,0177	6,1193	2,9512	19,1549	18,9268	161,8673	1,8893	60,6642
IV кв. 2009	35,1819	77,7141	99,8143	24,4792	23,2011	7,3127	2,9954	21,6112	18,0756	155,7728	2,0485	59,5156

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
III кв. 2009	33,3972	67,4001	105,4539	24,4875	22,8340	6,9924	14,4773	21,7545	17,3123	147,4338	1,7816	57,7124
II кв. 2009	34,5373	65,8332	108,8060	25,1556	19,0571	6,3439	24,7586	21,2733	17,5747	136,7519	2,0228	60,3629
I кв. 2009	33,6619	55,7413	101,7050	26,1078	17,0533	4,3843	22,8370	21,9699	18,1354	132,6055	2,3554	70,0039
IV кв. 2008	32,2753	41,7069	79,1974	26,3442	18,8084	4,1135	22,3706	21,4160	17,2047	131,2527	2,1809	77,6526
III кв. 2008	38,9436	45,7802	38,6077	27,1792	19,9764	6,1620	23,3494	21,3805	17,1409	135,4209	2,0607	78,3696
II кв. 2008	42,1462	43,7375	40,3867	27,8477	20,2393	6,2414	23,2959	24,2816	17,1512	175,8123	2,1809	77,3405
I кв. 2008	33,6996	38,9369	42,1765	27,7673	23,0280	7,0904	21,2874	25,6832	18,1913	183,3568	2,6666	83,9141
IV кв. 2007	29,4623	38,1263	42,0092	30,6177	21,9516	7,1056	8,5663	24,0595	19,0917	178,5606	2,9586	77,3606
III кв. 2007	27,5061	37,7713	42,5399	32,6719	20,8501	6,7248	8,5806	24,3564	19,2303	172,6838	3,1498	73,9498
II кв. 2007	26,4350	41,1660	45,0571	33,5904	19,9988	6,8917	8,1403	27,1039	18,6036	178,3120	2,8138	76,8934
I кв. 2007	26,4460	42,8522	46,8134	34,7270	21,6115	7,7117	7,6708	26,8205	17,8531	530,9993	2,8028	75,0747
Загальноадміністративні витрати на одиницю загальних доходів (Ca), тис. грн.												
IV кв. 2013	0,2291	0,1179	0,2677	0,4424	0,2162	0,4822	0,3340	0,3679	0,3021	0,2320	0,3026	0,2471
III кв. 2013	0,2501	0,1345	0,2531	0,3879	0,2140	0,5302	0,4100	0,4374	0,4875	0,2455	0,2840	0,3086
II кв. 2013	0,2628	0,1259	0,2605	0,4017	0,1929	0,5476	0,4277	0,3766	0,2930	0,2388	0,2683	0,2831
I кв. 2013	0,2699	0,1309	0,2885	0,4462	0,2380	0,5859	0,5233	0,4521	0,2815	0,2875	0,3065	0,2854
IV кв. 2012	0,1072	0,0557	0,0922	0,2821	0,0848	0,0487	0,0520	0,2950	0,1696	0,1487	0,2721	0,0461
III кв. 2012	0,1084	0,0347	0,0566	0,1698	0,0517	0,0636	0,0958	0,2999	0,1195	0,1162	0,0907	0,0044
II кв. 2012	0,0985	0,0431	0,0694	0,2032	0,1105	0,3774	0,6303	2,8187	0,1293	0,1427	0,1040	0,1242
I кв. 2012	0,0906	0,0377	0,0639	0,1703	0,1664	0,5049	0,1760	0,2585	0,1328	0,0794	0,1067	0,3250
IV кв. 2011	0,1025	0,0458	0,0783	0,2066	0,1306	0,9263	0,2882	0,3860	0,1394	0,1206	0,1181	0,1643
III кв. 2011	0,0939	0,0379	0,0673	0,1982	0,0888	0,4652	0,1977	0,4847	0,1305	0,1141	0,2691	0,1387
II кв. 2011	0,0923	0,0401	0,0714	0,2072	0,1208	0,6127	0,2091	0,3979	0,1373	0,1009	0,1456	0,1482
I кв. 2011	0,1039	0,0321	0,0719	0,1775	0,1078	0,3865	0,1000	0,4896	0,1301	0,1021	0,1162	0,1003
IV кв. 2010	0,0934	0,0321	0,0692	0,1752	0,0964	0,4235	0,1460	0,6560	0,1493	0,1014	0,1111	0,1132
III кв. 2010	0,1076	0,0260	0,0667	0,1550	0,0731	0,1601	0,2182	0,2796	0,1325	0,0874	0,1073	0,0782
II кв. 2010	0,0977	0,0161	0,0606	0,1534	0,0812	0,1694	0,0308	1,1938	0,1406	0,0827	0,1142	0,0725
I кв. 2010	0,0777	0,0271	0,0526	0,1411	0,0730	0,1541	0,2251	0,5190	0,1468	0,0889	0,0957	0,0705

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
IV кв. 2009	0,1198	0,0838	0,0599	0,1499	0,1500	0,1254	0,1562	0,3428	0,1560	0,0827	0,1487	0,0095
III кв. 2009	0,1164	0,0423	0,0554	0,2237	0,1022	0,1102	0,1834	0,1403	0,1270	0,0786	0,1304	0,4319
II кв. 2009	0,1856	0,0548	0,0595	0,1241	0,0965	0,0928	0,1166	0,1176	0,1285	0,0855	0,1414	0,0995
I кв. 2009	0,1422	0,0466	0,0557	0,1145	0,0781	0,1488	0,3937	0,1081	0,1204	0,0800	0,1872	0,0965
IV кв. 2008	0,0533	0,0295	0,0667	0,0893	0,0598	0,0510	0,0503	0,0751	0,0541	0,0683	0,0615	0,0313
III кв. 2008	0,0984	0,0333	0,0773	0,0974	0,0628	0,0630	0,0732	0,1156	0,0699	0,0860	0,0866	0,0559
II кв. 2008	0,0919	0,0402	0,0856	0,0926	0,0628	0,0746	0,0857	0,2170	0,1029	0,0796	0,0772	0,0756
I кв. 2008	0,0936	0,0376	0,0999	0,0955	0,0658	0,0680	0,0973	0,0386	0,0273	0,0874	0,0776	0,0650
IV кв. 2007	0,0659	0,0465	0,1075	0,0941	0,0802	0,0827	0,2064	0,0793	0,0717	0,0907	0,0787	0,0667
III кв. 2007	0,0659	0,0412	0,1060	0,0945	0,0696	0,0680	0,1112	0,0674	0,0606	0,0935	0,0917	0,0653
II кв. 2007	0,0677	0,0427	0,1118	0,1028	0,0815	0,0718	0,1334	0,0622	0,0642	0,0888	0,0951	0,0645
I кв. 2007	0,0810	0,0477	0,1125	0,1129	0,0831	0,0760	0,0907	0,0608	0,0702	0,1013	0,1090	0,0613
Витрати на персонал та маркетинг і рекламу на одиницю загальних доходів (C_m), тис. грн.												
IV кв. 2013	0,0029	0,0001	0,0013	0,0047	0,0055	0,0044	0,0281	0,0060	0,0075	0,0099	0,0019	0,0084
III кв. 2013	0,0031	0,0001	0,0014	0,0046	0,0057	0,0048	0,0414	0,0067	0,0074	0,0105	0,0020	0,0089
II кв. 2013	0,0032	0,0001	0,0014	0,0047	0,0063	0,0045	0,0405	0,0072	0,0094	0,0103	0,0024	0,0092
I кв. 2013	0,0036	0,0001	0,0015	0,0051	0,0069	0,0036	0,0452	0,0072	0,0099	0,0102	0,0026	0,0093
IV кв. 2012	0,1113	0,0573	0,0929	0,2851	0,0921	0,0520	0,1654	0,2974	0,1707	0,1512	0,2729	0,0603
III кв. 2012	0,1121	0,0365	0,0573	0,1727	0,0587	0,0673	0,1318	0,3034	0,1213	0,1186	0,0915	0,0167
II кв. 2012	0,1371	0,1031	0,2081	0,2498	0,1443	0,3734	0,4932	1,6755	0,1591	0,1739	0,1307	0,1569
I кв. 2012	0,1262	0,0902	0,1916	0,2094	0,2174	0,4996	0,1377	0,1536	0,1633	0,0967	0,1341	0,4105
IV кв. 2011	0,1339	0,0970	0,2006	0,1966	0,1554	0,2780	0,1699	0,1443	0,1501	0,1549	0,1484	0,1734
III кв. 2011	0,1227	0,0803	0,1724	0,1887	0,1056	0,1396	0,1166	0,1812	0,1405	0,1465	0,3380	0,1463
II кв. 2011	0,1205	0,0848	0,1830	0,1972	0,1436	0,1839	0,1233	0,1487	0,1479	0,1296	0,1829	0,1564
I кв. 2011	0,1357	0,0679	0,1842	0,1689	0,1283	0,1160	0,0589	0,1830	0,1401	0,1311	0,1459	0,1059
IV кв. 2010	0,1156	0,0941	0,1799	0,1806	0,1656	0,2788	0,1041	0,1130	0,1371	0,1179	0,1373	0,1393
III кв. 2010	0,1331	0,0762	0,1732	0,1597	0,1256	0,1054	0,1556	0,0482	0,1217	0,1016	0,1327	0,0962

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
II кв. 2010	0,1209	0,0472	0,1575	0,1582	0,1395	0,1115	0,0220	0,2056	0,1292	0,0961	0,1412	0,0892
I кв. 2010	0,0962	0,0794	0,1367	0,1455	0,1255	0,1015	0,1605	0,0894	0,1348	0,1034	0,1184	0,0868
IV кв. 2009	0,0883	0,1207	0,1525	0,1457	0,1206	0,1370	0,0971	0,2242	0,1275	0,1018	0,1121	0,0036
III кв. 2009	0,0858	0,0610	0,1410	0,2175	0,0822	0,1203	0,1140	0,0918	0,1038	0,0966	0,0983	0,1617
II кв. 2009	0,1368	0,0789	0,1513	0,1207	0,0776	0,1013	0,0725	0,0769	0,1050	0,1052	0,1066	0,0373
I кв. 2009	0,1048	0,0672	0,1418	0,1113	0,0628	0,1625	0,2447	0,0707	0,0983	0,0984	0,1411	0,0361
IV кв. 2008	0,0941	0,1044	0,2774	0,1644	0,0997	0,1335	0,0850	0,0496	0,1204	0,0867	0,1401	0,0658
III кв. 2008	0,1737	0,1179	0,3218	0,1794	0,1048	0,1649	0,1236	0,0763	0,1556	0,1091	0,1971	0,1177
II кв. 2008	0,1623	0,1422	0,3560	0,1705	0,1048	0,1952	0,1447	0,1433	0,2290	0,1010	0,1758	0,1591
I кв. 2008	0,1652	0,1330	0,4155	0,1759	0,1097	0,1779	0,1643	0,0255	0,0607	0,1109	0,1768	0,1369
IV кв. 2007	0,1887	0,1449	0,3933	0,1786	0,1392	0,2015	0,2073	0,1681	0,1496	0,1219	0,1449	0,1603
III кв. 2007	0,1885	0,1285	0,3877	0,1793	0,1208	0,1656	0,1117	0,1429	0,1266	0,1256	0,1687	0,1571
II кв. 2007	0,1938	0,1330	0,4090	0,1951	0,1415	0,1748	0,1340	0,1319	0,1340	0,1194	0,1750	0,1553
I кв. 2007	0,2320	0,1486	0,4116	0,2142	0,1443	0,1852	0,0911	0,1288	0,1465	0,1362	0,2007	0,1476
Чиста процентна маржа (R_p), %												
IV кв. 2013	2,8240	2,6537	2,9208	3,3255	2,9676	2,5726	1,8888	3,8548	2,6163	1,5254	2,8320	3,3916
III кв. 2013	2,8041	2,5361	3,1479	3,3318	2,8679	2,2466	1,6417	3,7248	2,8199	2,2918	2,6539	3,4121
II кв. 2013	2,9744	2,5159	2,9065	3,2672	2,7732	2,2431	1,7762	3,3742	2,2446	2,3299	2,6735	3,3354
I кв. 2013	2,7614	2,3295	3,0565	3,0939	2,7823	2,9538	1,5765	3,5103	2,1336	2,4692	2,4160	3,1589
IV кв. 2012	2,7179	2,2270	2,9647	3,3275	2,4215	2,7053	1,4518	3,7366	2,2974	1,9007	2,8180	3,6493
III кв. 2012	2,8632	2,4607	2,9206	3,3583	2,7143	2,4623	1,4227	3,4430	2,2840	1,8983	2,9008	3,8959
II кв. 2012	1,1344	1,1355	1,4364	1,9871	1,2604	1,7185	0,4740	-0,1158	0,4782	-0,0047	0,9927	1,6141
I кв. 2012	1,2240	1,1912	1,5809	2,1124	1,1299	1,5394	0,6651	1,5949	0,3686	-0,2058	0,8910	1,5039
IV кв. 2011	1,8561	1,3184	1,7176	2,2699	1,2263	1,8017	-3,7480	1,9427	0,0154	0,0440	1,3351	1,4363
III кв. 2011	1,6261	1,1492	1,6024	2,2515	2,4157	1,2801	1,1756	1,8727	0,7540	0,2815	1,1315	1,6257
II кв. 2011	1,3641	0,9656	1,4825	1,9827	1,2851	0,8574	1,1302	1,7667	0,4880	0,3662	1,2045	1,4415
I кв. 2011	1,0154	1,1402	1,5951	1,9019	1,2598	1,7241	0,4089	2,1625	0,3922	0,4617	1,6588	1,3495
IV кв. 2010	1,7199	1,3107	1,7844	1,9209	1,3982	1,6734	1,4404	1,9844	0,3351	0,6092	1,9808	1,4979

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
III кв. 2010	1,3107	1,2586	1,7598	1,9097	1,3289	1,6882	1,2972	1,7541	0,5106	0,6565	2,0853	1,5707
II кв. 2010	1,0275	1,1852	1,6950	2,0022	1,2869	1,4524	1,3853	1,8613	0,5531	0,8339	1,8530	1,8104
I кв. 2010	1,8344	1,2688	1,8416	1,8625	1,3689	1,5393	1,6653	1,8254	0,6618	0,6445	2,1895	1,7674
IV кв. 2009	1,6613	1,8295	1,8613	1,9026	1,2899	1,6057	1,6769	2,0239	0,2479	0,7094	1,6333	1,8852
III кв. 2009	2,1692	1,3198	2,0144	1,8160	1,4527	1,5604	1,1396	2,0600	0,8526	0,7427	1,2454	2,5759
II кв. 2009	1,6984	1,6201	1,8504	1,8278	1,4722	1,5735	1,5063	2,0158	1,0526	0,7657	0,6514	1,8412
I кв. 2009	3,7873	1,5527	1,6139	1,7009	1,4575	1,3766	1,2009	2,0518	1,1397	0,5645	0,8742	1,2639
IV кв. 2008	1,4634	1,3204	1,0861	1,7512	1,2471	1,5424	1,1415	1,6870	0,9389	0,8267	0,9001	1,6760
III кв. 2008	1,6398	1,1439	1,6845	1,9676	1,1220	1,6335	1,1942	1,8055	0,8075	0,5989	1,0043	1,5590
II кв. 2008	1,8884	1,3238	1,6941	1,9225	1,0850	1,4444	1,0809	1,7066	0,6341	0,6183	0,9259	1,4936
I кв. 2008	1,4302	1,0982	1,5019	1,6686	1,0306	1,1959	1,0755	1,3695	0,6874	0,5710	0,9357	1,4408
IV кв. 2007	2,2800	1,0306	1,4505	1,5997	0,9621	1,1178	1,1955	1,4189	0,8644	0,6268	0,7627	1,6731
III кв. 2007	1,5364	1,0345	1,4342	1,6373	0,9004	1,1485	1,1536	1,4113	0,7356	0,6797	0,6972	1,5907
II кв. 2007	1,4963	1,0232	1,2934	1,5843	1,0307	1,1852	1,1693	1,4142	0,7646	0,8723	1,0352	1,0874
I кв. 2007	1,4547	1,0097	1,2282	1,3344	1,0230	1,0410	1,1904	1,4396	0,7359	0,8050	0,9546	0,8683
Чиста непроцентна маржа (R_n), %												
IV кв. 2013	0,4997	0,2035	0,4652	1,1749	0,8133	1,1365	0,8063	1,4114	0,4729	0,1801	0,2857	1,0396
III кв. 2013	0,4880	0,2056	0,4133	1,1011	0,6140	0,8457	0,2976	1,0742	0,4615	0,3287	0,4715	0,8454
II кв. 2013	0,3796	0,2028	0,3754	1,0783	0,5852	0,9550	0,3093	0,7627	0,4303	0,2945	0,2434	0,6474
I кв. 2013	0,5054	0,1714	0,4097	0,8585	0,5444	1,1924	0,2904	0,5949	0,3918	0,2857	0,1883	1,0219
IV кв. 2012	0,9985	0,5547	0,8598	1,0653	1,5097	1,1241	0,6768	1,9512	1,0361	0,4794	0,5038	1,4938
III кв. 2012	1,1389	0,3856	0,7044	1,0358	0,6791	0,8448	1,1176	1,0157	0,7254	0,5212	0,4571	0,9876
II кв. 2012	0,7709	0,3910	0,4896	0,7763	0,3108	0,7995	2,6753	0,1052	0,4101	0,0559	0,4578	0,3981
I кв. 2012	0,9934	0,2834	0,4587	0,7020	0,2596	0,3225	0,1785	0,4481	0,4450	1,3585	0,3821	0,3585
IV кв. 2011	0,9457	0,3826	0,4483	0,7707	0,2738	2,2367	0,3184	0,4509	0,6559	0,1754	0,3984	0,3499
III кв. 2011	1,0261	0,2748	0,4622	0,7836	0,5932	0,3581	0,3716	0,3833	0,6487	0,2722	0,2810	0,2176
II кв. 2011	0,9510	0,2352	0,4943	0,6910	0,3216	0,3549	0,2228	0,3546	0,3611	0,3678	0,1875	0,3914

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I кв. 2011	0,8290	0,2523	0,4925	0,6171	0,2793	0,2203	2,4671	0,4058	0,5387	0,3449	0,2191	0,2609
IV кв. 2010	1,1360	0,2872	0,4675	0,7475	0,3615	0,3845	2,3412	5,3072	0,5408	0,3952	0,2253	0,2888
III кв. 2010	0,7933	0,2508	0,4253	0,7732	0,4041	0,4120	0,0391	0,5025	0,3977	0,4054	0,2151	0,4200
II кв. 2010	1,0024	0,2507	0,4330	0,6053	0,2802	0,3422	4,3050	-0,0814	0,2440	0,3663	0,2396	0,1912
I кв. 2010	0,9242	0,2262	0,7834	0,5590	0,2851	0,3185	0,1871	0,4523	0,2309	0,3006	0,1367	0,2222
IV кв. 2009	1,1571	0,3273	0,3940	0,6028	0,3738	0,1724	0,2741	0,7742	0,4580	0,3832	0,4073	0,4270
III кв. 2009	1,1782	0,3012	0,4387	-0,9311	0,4580	0,3381	0,5833	0,5159	0,2663	0,4483	0,2129	0,7435
II кв. 2009	0,7949	0,2815	0,4231	1,1069	0,2582	1,1495	0,2470	0,3582	0,2268	0,3671	0,4796	0,8734
I кв. 2009	0,1599	0,4231	0,4097	1,6032	0,6221	-0,5302	-2,4016	0,2952	0,2069	0,6161	-0,5374	1,4372
IV кв. 2008	4,3585	1,4641	0,8832	0,6447	0,6943	1,2308	2,4639	2,4171	1,1649	0,9120	2,1900	3,1827
III кв. 2008	1,4194	0,6495	0,8784	0,9284	0,4329	0,6438	1,5698	0,3602	1,1185	0,4347	1,0834	1,2325
II кв. 2008	1,6399	0,6762	0,8220	0,9161	0,4846	0,4928	1,0296	0,2684	1,4442	0,4718	1,0978	1,0433
I кв. 2008	1,2702	0,4532	0,9542	0,6873	0,3314	0,3925	0,6148	0,3800	0,7828	0,4283	0,7912	0,9867
IV кв. 2007	1,3508	0,6682	1,0191	0,7808	0,3367	0,7574	-0,3428	0,3210	1,0972	0,4519	0,9377	1,0547
III кв. 2007	1,4359	0,5777	0,9753	0,7684	0,3913	0,5624	1,4755	0,3473	1,9897	0,4450	0,5883	1,0504
II кв. 2007	1,3196	0,6410	0,9433	0,7418	0,3942	0,5855	0,7921	0,3009	1,4315	0,4803	1,2966	0,7974
I кв. 2007	0,8499	0,4833	0,9346	0,7340	0,3839	0,4783	2,3683	0,3079	1,3298	0,3906	0,6970	1,0009
IV кв. 2013	16,6337	20,2825	11,4377	32,7169	16,5725	5,8799	7,0003	20,2115	8,7300	2,1266	43,4384	8,8201
III кв. 2013	19,4037	22,2631	10,0993	33,8335	20,9429	7,4383	7,2666	24,2574	8,9846	3,7680	45,3007	10,4546
II кв. 2013	19,6998	25,2848	10,0222	35,4499	22,2119	8,0780	7,6311	25,7905	9,3174	3,9980	54,8425	13,5744
I кв. 2013	20,6834	25,0060	9,0719	38,3380	22,2771	7,5243	7,5683	24,7328	9,3509	3,7192	57,8103	15,8619
IV кв. 2012	15,1813	12,3081	5,7632	21,1475	14,4056	9,1128	12,4125	10,6346	5,0288	3,2478	31,4213	6,7651
III кв. 2012	8,0541	12,3590	5,9133	19,4935	8,2594	9,4479	4,9077	10,4844	3,2654	2,7191	30,8006	7,7725
II кв. 2012	23,4402	20,7085	9,4719	27,1253	34,3677	15,7460	24,4040	27,0483	11,3666	5,1768	77,3246	22,7913
I кв. 2012	22,0368	20,3774	9,0441	21,1603	32,7558	17,8269	23,4146	20,5346	5,8220	5,1767	46,4551	23,1082
IV кв. 2011	16,9068	16,8510	6,0816	20,6583	28,8931	18,3002	23,4215	14,7833	4,5932	4,4325	40,5627	21,9289
III кв. 2011	15,0219	15,5002	6,8863	21,4281	27,3285	20,7050	26,0127	15,9719	4,4927	4,6879	45,6902	26,4650
II кв. 2011	12,6373	14,8666	6,8265	20,5203	24,1464	23,9369	29,9967	17,0734	6,0810	6,2530	34,8316	21,9008

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I кв. 2011	11,5506	15,6113	7,0792	20,0086	22,8131	23,8326	47,6540	16,6626	5,4320	6,4243	41,4357	25,6491
IV кв. 2010	14,5175	12,9972	7,0064	18,5845	24,0960	23,1200	65,4530	15,4320	4,4580	6,2120	42,3368	23,5057
III кв. 2010	14,5857	11,2830	5,4543	16,8486	21,9612	25,5740	66,5740	15,6760	3,4320	6,0535	43,3489	35,0838
II кв. 2010	15,2877	10,5752	5,4069	15,5700	21,6640	23,5740	69,7650	14,4630	4,5640	5,3253	49,4492	30,5030
I кв. 2010	17,8263	8,5756	4,9782	14,7353	21,6003	16,5430	36,5740	14,6540	3,4530	4,6644	52,3693	20,4601
IV кв. 2009	19,0004	7,4118	4,5322	13,6691	19,8119	13,8650	20,4310	12,7860	3,2340	4,5988	55,1073	18,8251
III кв. 2009	17,7118	5,4858	2,2165	5,8630	19,6806	12,6750	19,8540	10,3430	2,8760	4,6854	17,3503	11,4834
II кв. 2009	16,8596	4,7596	1,9269	4,6740	15,2280	10,7510	14,6750	9,7870	2,4370	4,4436	3,6329	18,0946
I кв. 2009	18,7996	2,9050	1,7668	3,5740	13,1697	4,7850	12,761	9,4340	1,9870	3,5555	3,8451	10,0856
IV кв. 2008	9,7113	1,7528	2,2643	2,9780	5,3100	4,8960	10,2310	6,6740	2,5430	2,3450	6,1451	9,0064
III кв. 2008	4,3753	1,9930	2,9361	3,8070	3,4907	3,9760	4,5440	6,2110	2,4560	2,6750	2,6497	10,0591
II кв. 2008	5,9232	2,1955	3,6913	2,9860	3,6015	3,2130	6,6530	5,3440	2,5640	3,7860	3,0951	9,3966
I кв. 2008	5,8805	2,7107	4,4204	1,9770	2,7537	2,9760	6,4320	4,3620	1,9870	2,3210	4,3854	5,0126
IV кв. 2007	7,4812	2,9348	5,0790	2,0420	6,6977	4,5420	5,4580	3,4320	1,7860	2,3540	2,2755	3,2480
III кв. 2007	9,8088	2,6384	7,6881	2,6740	2,4468	3,9070	4,6850	3,2310	1,9760	1,9700	2,9374	3,9573
II кв. 2007	12,9835	2,8493	10,2393	2,6750	6,0343	3,3450	2,7540	2,8970	1,8760	2,4530	2,9477	4,0889
I кв. 2007	11,3161	2,8117	7,7564	3,9860	6,9725	2,9760	3,6430	2,5610	1,7650	1,8970	2,2170	3,2905
Активи, тис. грн. (A _t)												
IV кв. 2013	21449085	94349057	10356809 0	43460101	33207416	24111742	31115869	18722348	25722051	28914109	23793944	29293387
III кв. 2013	20255128	91097679	92319845	44803823	34959081	26414925	29345998	18555854	24446641	17690789	23145343	28496249
II кв. 2013	19092445	91626500	95624096	44929442	32442086	27374585	27859611	19919833	23613922	18055446	20811879	29633590
I кв. 2013	17492957	89672120	86226370	45976593	30330463	25874591	27905729	19983471	23784293	17401753	21224900	27954063
IV кв. 2012	17242871	87948878	85995536	47694486	28229805	25888436	27684454	20314986	22548400	16927723	20997238	25588815
III кв. 2012	16456282	78674429	86474149	47433689	31591570	29085228	25308231	19956286	22607223	17599381	19965357	27645664
II кв. 2012	15769751	74196601	81575224	49140397	31548970	29254529	25247557	22366554	22607333	21065252	20152336	27794233
I кв. 2012	14938677	73977032	76193047	51075124	33252407	31364447	26345010	23093055	22516417	19570475	18782298	27805417

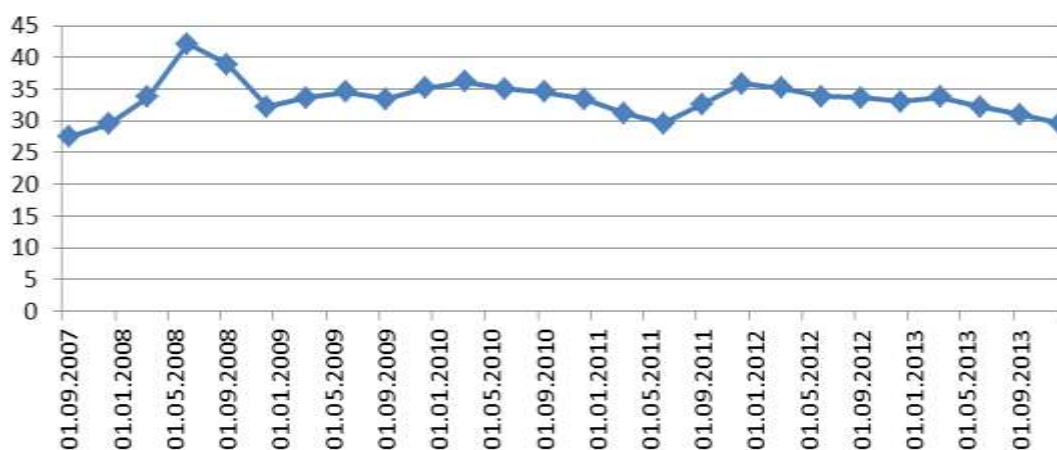
Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
IV кв. 2011	14324069	74087781	74658690	52257547	32072257	37551395	25652833	22805504	21852361	19169340	17049234	27060820
III кв. 2011	13855187	76541797	73900207	54128749	24392036	44260263	23525847	23025879	23054105	18620230	16577218	27471649
II кв. 2011	13205065	78133371	70266390	54987660	19753993	46577193	22466880	23927860	23793141	17217801	15352288	28629734
I кв. 2011	12089884	74713459	63550201	54992947	19050373	46498304	22678076	24656034	22771469	16209597	13664057	27534026
IV кв. 2010	10891781	71074961	59262370	55516169	18420942	44714590	23000734	25442794	22037158	15532728	14167273	26868580
III кв. 2010	10093349	67517589	59126294	54957264	17892779	44026639	22972973	26496984	21954742	15398488	14246863	27154423
II кв. 2010	9472353	64354469	58186334	54005508	18610579	45273007	23966263	27448368	21328435	15045424	14083739	27227674
I кв. 2010	8902231	59924465	58776133	54038222	18789392	46070787	24963085	28750879	19955852	15348257	13130874	27991205
IV кв. 2009	8378807	56173055	60323824	57142246	17633076	47400748	25369391	29664822	18952980	15158273	12515856	31328573
III кв. 2009	8050946	55939999	57131701	58729546	17811562	49712773	26092805	29833866	18019422	14231467	12540547	33173054
II кв. 2009	7693758	53900388	54169815	58515046	18154023	51671587	27183045	30357350	17953003	13889588	12317845	31384813
I кв. 2009	7726585	49697351	56292690	62584521	19355305	54034010	29310484	32349345	18377888	13836996	13649598	31348598
IV кв. 2008	7678892	41518718	41627441	58960357	18902168	49567624	28366717	29213361	17535889	13922953	14186203	27879440
III кв. 2008	6103248	31126073	24080250	46885712	16530218	39669779	24928946	21947239	16040856	14935690	12871840	19984341
II кв. 2008	54659830	29101056	21199702	44163160	15066877	37779005	23410278	19961305	15351917	14205067	11683935	16912962
I кв. 2008	58439241	29636310	19498304	45786070	14307489	38660562	22202439	19323960	14944445	12080192	10753552	16191896
IV кв. 2007	52318164	27289631	18181390	42912428	12710245	35204545	19209727	16449628	13068462	10326337	11810473	11918452
III кв. 2007	45723520	24586221	16656135	38223086	10584091	30908256	16307210	14030638	10773089	8253374	9726201	9388083
II кв. 2007	41432699	21265134	15239190	33101575	8665493	27020327	13644595	12572397	9229658	7332012	5399473	8703392
I кв. 2007	39843277	19327164	14237984	31123747	7686764	24969067	11837963	12072409	8415630	6830196	4653663	7389755
Чистий спред (S), %												
IV кв. 2013	19,8678	22,6620	19,4428	16,8798	20,1877	14,9838	19,7293	16,6724	22,3299	18,3795	14,5943	18,6915
III кв. 2013	0,8719	0,7224	1,2211	2,4030	1,4783	1,0674	-0,1026	2,3384	0,1374	-0,1154	1,0854	1,2954
II кв. 2013	1,1840	0,7543	1,1875	2,1078	1,3257	0,9682	0,0634	2,0194	0,2030	0,3311	1,0794	1,3991
I кв. 2013	0,9740	0,6966	1,2631	1,8372	1,1884	1,4904	0,0096	2,1015	0,1162	0,7089	0,8171	0,8587
IV кв. 2012	1,3699	0,6445	1,7055	3,0951	1,3859	1,5104	-0,0274	1,9281	-0,0006	-0,2942	1,3230	2,2385
III кв. 2012	1,2385	0,7267	1,3119	3,0087	1,6345	1,9134	-0,9710	1,5232	0,0596	-0,3282	1,0876	2,5994

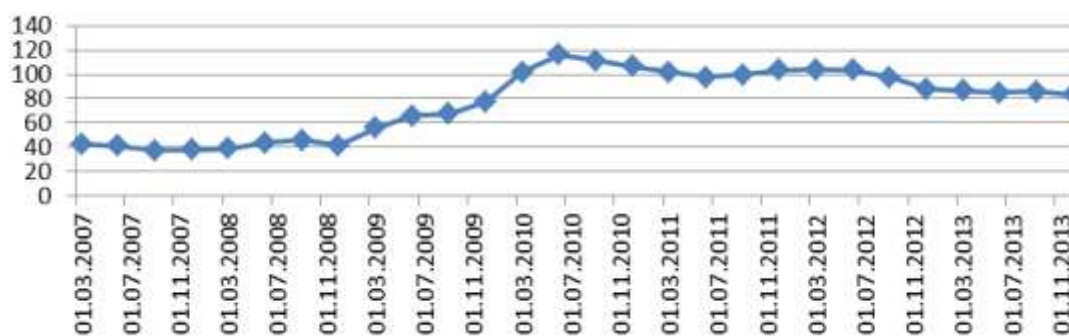
Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
II кв. 2012	2,6079	2,4480	3,1321	4,2975	2,6237	3,8071	0,5269	-0,1630	1,2935	0,9245	4,0914	3,0201
I кв. 2012	2,2218	2,1019	2,7987	3,4976	2,2774	2,9158	0,5815	1,5595	1,0794	0,6825	1,7521	2,1919
IV кв. 2011	2,6097	1,8733	2,6515	2,9699	2,1540	2,9022	-5,0853	1,7276	0,6423	0,8239	1,1346	1,4285
III кв. 2011	2,3406	1,7723	2,7687	2,9803	3,5834	1,9063	0,7874	1,8014	1,3067	1,1844	1,1685	1,2850
II кв. 2011	2,0650	1,6611	2,8528	2,7961	1,7867	1,2174	0,8119	1,5607	1,1107	1,3208	1,3465	1,0780
I кв. 2011	1,6480	1,7413	2,7560	2,7502	1,8872	2,1488	0,0780	1,8109	0,9658	1,2918	1,7890	1,0191
IV кв. 2010	2,4559	1,8059	2,7232	2,8140	2,1545	1,8807	1,2445	1,4383	0,9366	1,4492	2,3145	0,8370
III кв. 2010	1,9714	1,6741	2,6587	2,7105	1,9853	1,7225	1,1591	0,8242	1,0542	1,5436	2,4664	0,7085
II кв. 2010	1,6097	1,4836	2,5975	2,7093	1,6314	1,3615	1,3242	0,5680	1,0755	1,6455	2,3014	0,6327
I кв. 2010	2,3521	1,4259	2,8369	2,4715	1,5367	1,3176	1,6444	0,1093	1,1776	1,3824	2,5342	0,4626
IV кв. 2009	2,0471	2,0154	2,9483	2,3291	1,5228	1,3441	1,6481	0,0542	0,6790	1,4278	2,1660	0,8937
III кв. 2009	2,5200	1,5780	2,9947	2,2414	1,6003	1,3954	1,2085	-0,3626	1,3711	1,4603	2,3624	1,6415
II кв. 2009	2,0164	2,0405	2,9117	2,0537	1,3495	1,4052	1,7242	-0,8652	1,6708	1,5657	2,0295	0,5805
I кв. 2009	4,1123	1,9136	3,1165	1,9000	1,5215	1,3696	1,8924	1,3340	1,8343	1,2766	2,0716	0,4417
IV кв. 2008	2,0922	1,7483	2,2012	2,2866	1,4704	1,8086	2,3755	1,7732	1,6670	1,3898	1,9891	1,4876
III кв. 2008	2,1584	1,4584	3,0575	2,4397	1,3642	1,8343	2,4379	1,8548	1,5038	0,9824	1,9937	1,3356
II кв. 2008	2,2103	1,6211	3,0613	2,3284	1,2791	1,6271	2,1920	1,7909	1,3423	0,9706	1,7878	1,1526
I кв. 2008	2,0337	1,5078	2,8248	2,2780	1,2346	1,4619	1,9978	1,6805	1,3913	0,9332	1,6728	1,2317
IV кв. 2007	3,0244	1,3954	2,9030	2,2717	1,3530	1,4044	2,0504	1,7631	1,5462	1,0447	0,8511	1,9720
III кв. 2007	2,8146	1,4013	3,8801	3,2246	1,5916	2,3571	2,7793	2,5333	1,9730	1,3470	0,8421	2,3496
II кв. 2007	2,7996	1,3833	3,5891	3,4320	1,6705	2,4403	2,8089	2,6185	2,1732	1,5891	2,4980	1,1206
I кв. 2007	1,9392	1,3310	2,6562	2,1084	1,4203	1,1754	1,8630	1,6586	1,4212	1,3181	2,0756	0,6615

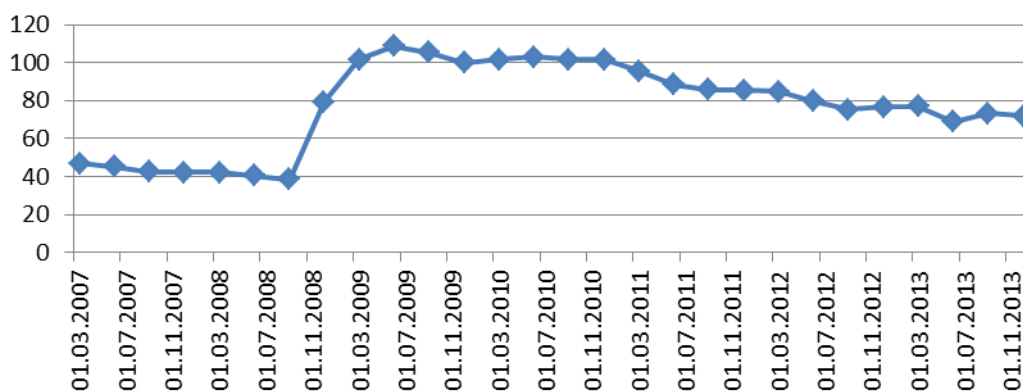
Продовження додатку А



а) ПАТ КБ «ПриватБанк»



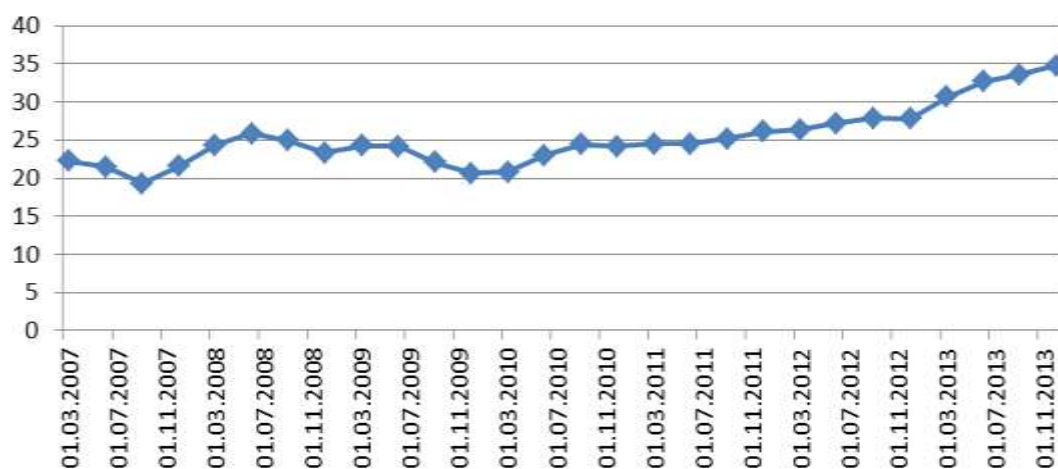
б) АТ «Укркесімбанк»



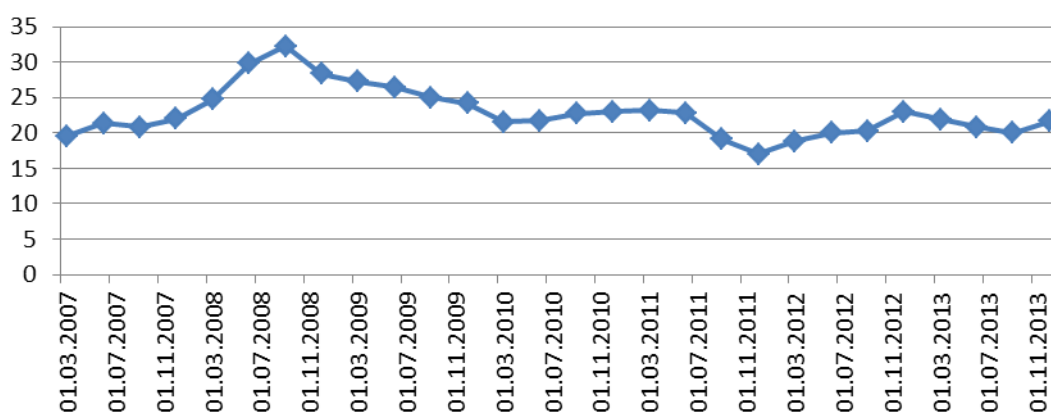
в) АТ «Ощадбанк»

Рисунок А.1 – Динаміка рівня фінансової стійкості (показника $Zscore$) ПАТ КБ «ПриватБанк», АТ «Укркесімбанк», АТ «Ощадбанк»

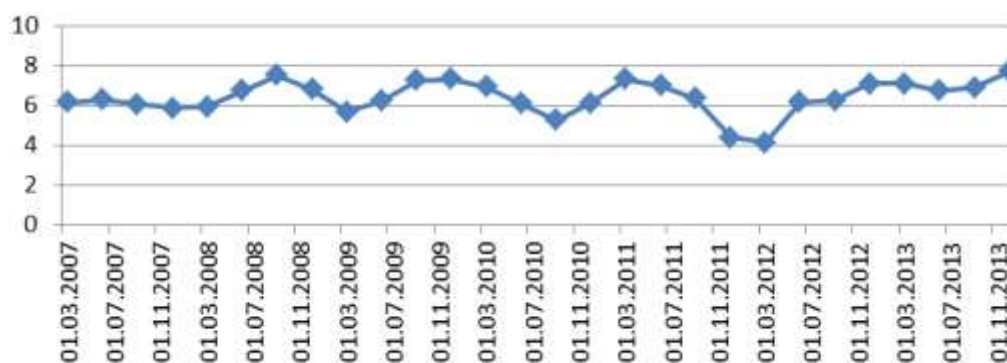
Продовження додатку А



а) ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»



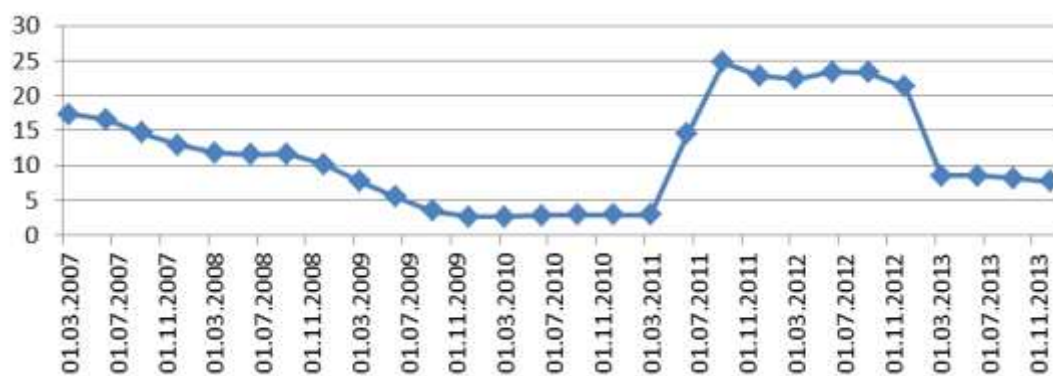
б) ПАТ «ПУМБ»



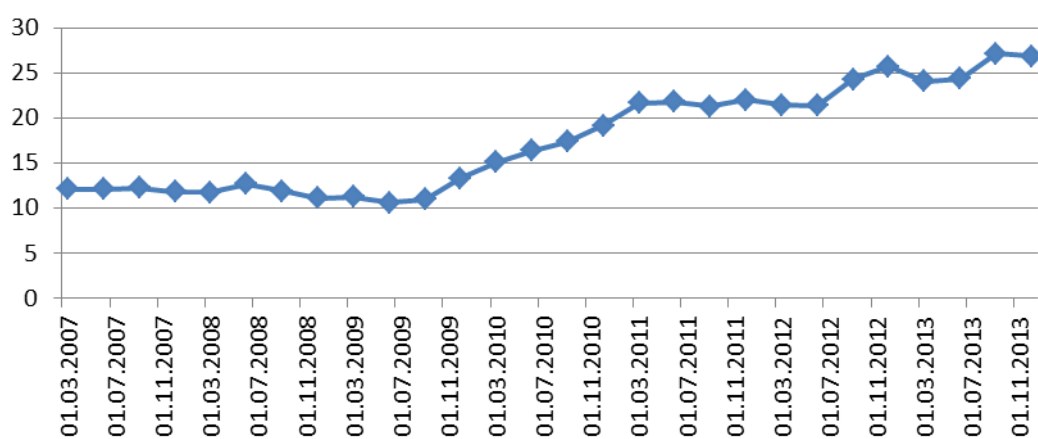
в) ПАТ «Укрсиббанк»

Рисунок А.2 – Динаміка рівня фінансової стійкості (показника *Zscore*) ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Укрсиббанк»

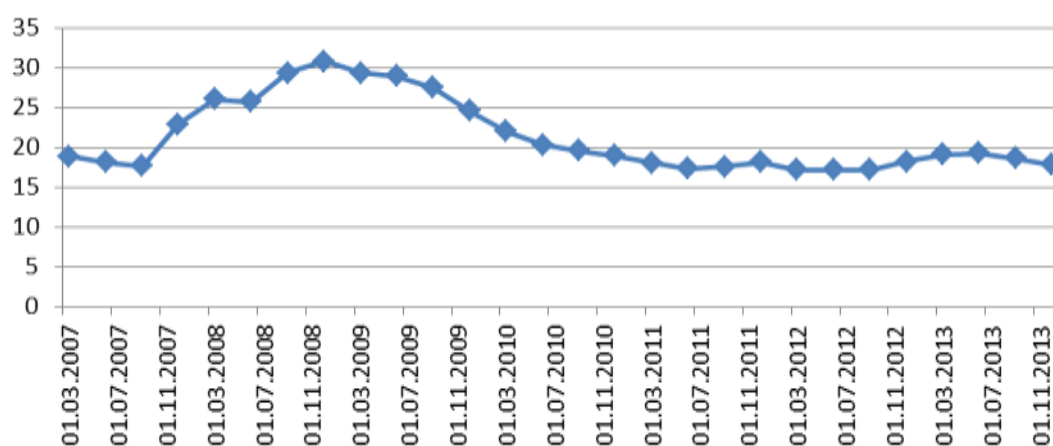
Продовження додатку А



а) ПАТ «Комерційний банк «Надра»



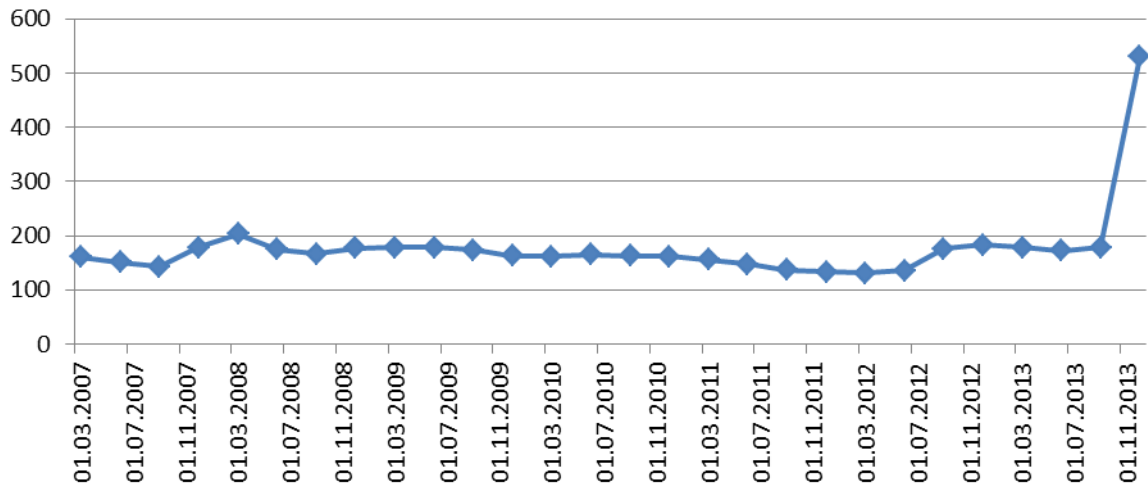
б) АТ «ОТПбанк»



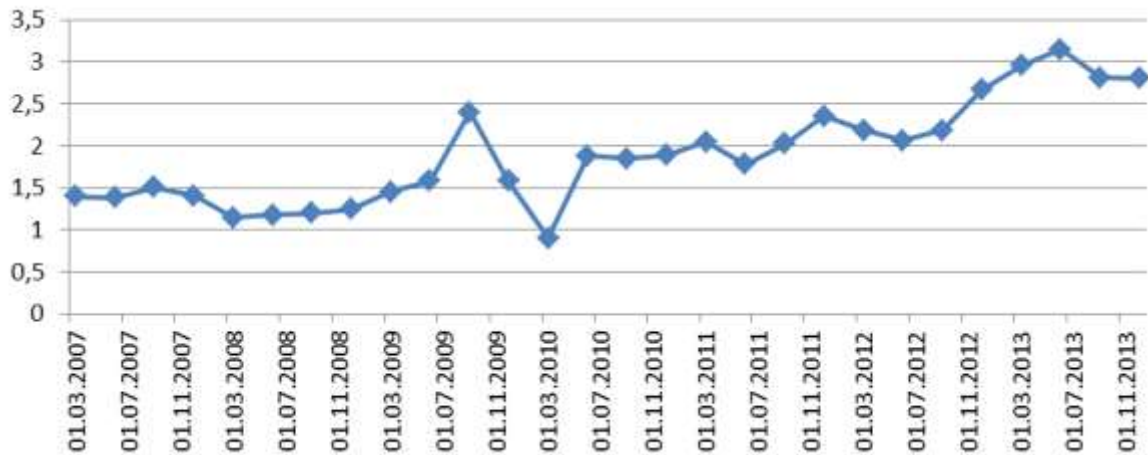
в) ПАТ «Банк «Фінанси та кредит»

Рисунок А.3 – Динаміка рівня фінансової стійкості (показника *Zscore*) ПАТ «Комерційний банк «Надра», АТ «ОТПбанк», ПАТ «Банк «Фінанси та кредит»

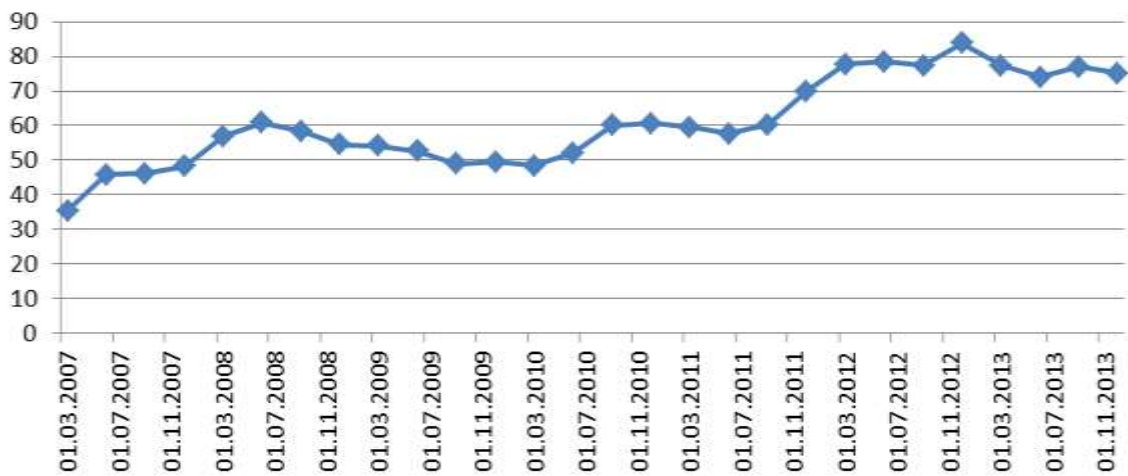
Продовження додатку А



а) АТ «Брокбізнесбанк»



б) ПАТ АБ «Укргазбанк»



в) ПАТ «Альфа-Банк»

Рисунок А.4 – Динаміка рівня фінансової стійкості (показника $Zscore$)
 АТ «Брокбізнесбанк», ПАТ АБ «Укргазбанк», ПАТ «Альфа-Банк»

Продовження додатку А.10

Таблиця А.2 – Інформаційна база для оцінювання рівня розвитку каналів збуту банківських послуг в Україні

Період	Банк											
	ПАТ КБ «ПриватБанк»	АТ «Укрексімбанк»	АТ «Ощадбанк»	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	ПАТ «ПУМБ»	АТ «УкрСиббанк»	ПАТ «КБ «Надра»	АТ «ОТП Банк»	АТ «Банк «Фінанси та Кредит»	АТ «Брокбізнес-банк»	АБ «Укргазбанк»	ПАТ «Альфа-Банк»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Кількість АТМ, од.												
IV кв. 2013	18985	805	1928	3464	910	1380	1091	158	485	671	605	221
III кв. 2013	17339	801	1863	3444	896	1632	1119	160	477	671	593	228
II кв. 2013	16782	790	1807	3435	891	1672	1095	159	473	671	591	243
I кв. 2013	15732	783	1624	3438	889	1672	1098	161	483	671	585	275
IV кв. 2012	14879	774	1937	3423	881	1734	1111	459	164	692	622	280
III кв. 2012	11384	772	1573	3421	875	1703	966	164	462	692	709	286
II кв. 2012	11384	763	1232	3403	875	1703	966	164	460	692	709	286
I кв. 2012	11384	753	1302	3397	875	1703	966	164	451	692	709	286
IV кв. 2011	10809	773	1238	3403	1286	1625	966	165	460	711	1157	270
III кв. 2011	9697	765	1236	3390	1201	1675	953	171	465	711	1122	260
II кв. 2011	9407	759	1230	3375	983	1664	953	206	465	711	1109	254
I кв. 2011	9029	756	1220	3385	937	1658	879	206	458	711	1075	250
IV кв. 2010	8885	744	1196	3384	918	1631	863	206	449	706	1078	229
III кв. 2010	8855	724	1189	3315	881	1604	825	219	440	706	1067	224
II кв. 2010	8842	706	1184	3246	848	1493	780	217	439	706	1064	224

Продовження табл. А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I кв. 2010	8782	678	1125	3231	835	1471	802	215	436	706	1028	224
IV кв. 2009	8179	662	1070	3272	826	1475	880	218	440	536	904	224
III кв. 2009	8081	633	1049	3239	820	1484	988	218	437	536	899	212
II кв. 2009	8081	616	1035	3195	823	1499	971	218	437	536	900	202
I кв. 2009	7611	590	1004	3153	787	1508	925	217	436	536	1001	202
IV кв. 2008	7631	549	826	2515	755	1438	1207	208	436	438	1028	197
III кв. 2008	5586	505	743	2383	743	1438	1207	169	442	438	952	158
II кв. 2008	5586	505	743	2383	743	1438	1207	169	442	438	952	158
I кв. 2008	5586	505	743	2383	743	1438	1207	169	442	438	952	158
IV кв. 2007	4222	503	725	2380	1569	1252	912	167	440	247	678	158
III кв. 2007	4222	503	725	2373	1569	1200	912	167	440	247	650	158
II кв. 2007	4222	503	725	2373	1569	800	912	167	440	247	453	158
I кв. 2007	4222	503	725	2373	1569	750	912	167	440	247	382	158
Кількість платіжних карток, од.												
IV кв. 2013	30984188	733349	11375320	4075101	4075101	1861297	870852	391742	603062	1987423	649608	758072
III кв. 2013	30445754	763376	11383713	4079507	4079507	1722788	899368	372075	566287	1987423	671429	683905
II кв. 2013	29550902	731320	10362824	4056717	4056717	1182277	846737	333391	551470	1987423	690449	581313
I кв. 2013	34763947	731196	9483001	4034865	4034865	1156592	849659	292470	551539	1987423	692575	523641
IV кв. 2012	35836092	737940	10181427	4043138	4043138	1172592	846286	554282	271653	1721997	730027	488679
III кв. 2012	17219116	499869	6338186	2900158	2900158	753138	318329	159712	310340	1721997	577827	407212
II кв. 2012	17219116	543813	4273271	2880082	2880082	753138	318329	159712	353260	1721997	577827	407212
I кв. 2012	17219116	540624	2070246	2839816	2839816	753138	318329	159712	345102	1721997	577827	407212
IV кв. 2011	18167879	654507	2010806	2896241	2896241	974473	322736	141708	334311	1444296	576200	328754
III кв. 2011	17138631	649864	1965206	2812350	2812350	853354	274866	114696	325349	1444296	571728	314348
II кв. 2011	16055958	658516	1904693	3060822	3060822	1008951	254524	106285	316126	1444296	576075	269020
I кв. 2011	14651760	656961	1850256	2581341	2581341	951510	162209	95829	305983	1444296	583482	226770
IV кв. 2010	14466877	684838	1805744	2576698	2576698	899259	184964	89823	293245	1443002	589760	200561

Продовження табл. А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
III кв. 2010	13637052	683997	1858136	2781988	2781988	870228	147991	74135	288316	1443002	584614	151269
II кв. 2010	13125147	684561	1826832	3162678	3162678	834587	124143	68724	290368	1443002	572878	131577
I кв. 2010	13023820	680459	1838949	3180263	3180263	831580	138882	61933	296677	1443002	560828	116572
IV кв. 2009	12936218	694163	1813816	3182276	3182276	826507	247310	59978	317398	1245634	555140	105084
III кв. 2009	12864651	660866	1773534	3214100	3214100	813587	277703	53715	326061	1245634	526716	90730
II кв. 2009	12716690	652411	1710764	3271385	3271385	799106	199202	48055	333194	1245634	537863	76567
I кв. 2009	12480800	404683	1620324	2971263	2971263	753392	867952	62441	336280	1245634	525963	127074
IV кв. 2008	18304869	450105	1528807	3989917	3989917	698328	1040241	64698	321386	11054467	491006	155953
III кв. 2008	17179029	412229	1384870	3804125	3804125	599859	4737870	77447	290134	11054467	548787	226756
II кв. 2008	17179029	412229	1384870	3804125	3804125	599859	4737870	77447	290134	11054467	548787	226756
I кв. 2008	17179029	412229	1384870	3804125	3804125	599859	4737870	77447	290134	11054467	548787	226756
IV кв. 2007	13258882	400013	1300000	3804120	3804120	599859	4737870	77447	290134	9046521	548787	226756
III кв. 2007	13258882	400013	1300000	3804120	3804120	599840	4737870	77447	290134	9046521	548787	226756
II кв. 2007	13258882	400013	1300000	3804120	3804120	599840	4737870	77447	290134	9046521	548787	226756
I кв. 2007	13258882	400013	1300000	3804120	3804120	599730	4737870	77447	290134	9046521	548787	226756
Наявність послуг Інтернет-банкінгу (фіктивна змінна 0 або 1)												
IV кв. 2013	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
III кв. 2013	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
II кв. 2013	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
I кв. 2013	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
IV кв. 2012	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
III кв. 2012	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
II кв. 2012	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
I кв. 2012	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
IV кв. 2011	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
III кв. 2011	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1
II кв. 2011	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1
I кв. 2011	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1

Продовження табл. А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
IV кв. 2010	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1
III кв. 2010	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1
II кв. 2010	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1
I кв. 2010	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1
IV кв. 2009	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1
III кв. 2009	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1
II кв. 2009	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1
I кв. 2009	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1
IV кв. 2008	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1
III кв. 2008	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1
II кв. 2008	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1
I кв. 2008	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
IV кв. 2007	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
III кв. 2007	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
II кв. 2007	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
I кв. 2007	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Наявність послуг мобільного банкінгу (фіктивна змінна 0 або 1)												
IV кв. 2013	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
III кв. 2013	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
II кв. 2013	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
I кв. 2013	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
IV кв. 2012	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
III кв. 2012	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
II кв. 2012	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
I кв. 2012	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
IV кв. 2011	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
III кв. 2011	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
II кв. 2011	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
I кв. 2011	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1

Продовження табл. А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
IV кв. 2010	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
III кв. 2010	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
II кв. 2010	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
I кв. 2010	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
IV кв. 2009	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
III кв. 2009	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
II кв. 2009	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
I кв. 2009	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
IV кв. 2008	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
III кв. 2008	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
II кв. 2008	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
I кв. 2008	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
IV кв. 2007	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
III кв. 2007	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1
II кв. 2007	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
I кв. 2007	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
Кількість платіжних терміналів, од.												
IV кв. 2013	112831	14625	15236	21375	6777	4137	1819	353	10886	741	1222	259
III кв. 2013	92649	13064	12499	18361	6658	3543	1128	360	6267	741	1202	148
II кв. 2013	92649	13064	12499	18361	6658	3543	1128	360	6267	741	1202	148
I кв. 2013	84351	12499	9932	18117	6844	3304	1148	364	6081	741	1214	153
IV кв. 2012	78950	11933	8745	16737	6856	3163	1231	5866	358	665	1176	175
III кв. 2012	55798	11186	6491	15131	6816	2445	1244	349	5581	665	995	174
II кв. 2012	55798	10442	4879	14288	6816	2445	1244	349	5396	665	995	174
I кв. 2012	55798	9698	4176	13390	6816	2445	1244	349	5018	665	995	174
IV кв. 2011	51196	9585	3811	13100	7047	2592	1244	406	4855	725	2098	188
III кв. 2011	47866	8748	3350	12890	6460	2221	1611	412	5017	725	1689	187
II кв. 2011	45260	8087	3269	12498	6033	1967	854	423	4828	725	1579	185

Продовження табл. А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I кв. 2011	112831	14625	15236	21375	6777	4137	1819	353	10886	741	1222	259
IV кв. 2010	92649	13064	12499	18361	6658	3543	1128	360	6267	741	1202	148
III кв. 2010	92649	13064	12499	18361	6658	3543	1128	360	6267	741	1202	148
II кв. 2010	84351	12499	9932	18117	6844	3304	1148	364	6081	741	1214	153
I кв. 2010	78950	11933	8745	16737	6856	3163	1231	5866	358	665	1176	175
IV кв. 2009	55798	11186	6491	15131	6816	2445	1244	349	5581	665	995	174
III кв. 2009	55798	10442	4879	14288	6816	2445	1244	349	5396	665	995	174
II кв. 2009	55798	9698	4176	13390	6816	2445	1244	349	5018	665	995	174
I кв. 2009	51196	9585	3811	13100	7047	2592	1244	406	4855	725	2098	188
IV кв. 2008	47866	8748	3350	12890	6460	2221	1611	412	5017	725	1689	187
III кв. 2008	45260	8087	3269	12498	6033	1967	854	423	4828	725	1579	185
II кв. 2008	44449	7325	3274	12449	5789	1853	823	423	4489	725	1464	155
I кв. 2008	45325	6358	3218	12057	5667	1839	811	400	4988	701	1492	185
IV кв. 2007	45739	5890	3264	11420	5258	1798	779	397	4687	701	1472	177
III кв. 2007	48865	5771	3293	11132	4632	1786	776	384	3089	701	1426	171
II кв. 2007	47667	4453	3243	10873	4319	1741	836	384	2943	701	1358	164
I кв. 2007	47613	4240	3111	10697	4044	1741	928	403	2989	667	1261	163
Кількість відділень, од.												
IV кв. 2013	3246	124	5530	830	161	579	522	138	330	365	238	97
III кв. 2013	3216	124	5530	830	161	579	522	138	330	365	238	97
II кв. 2013	3405	127	5711	859	158	653	533	139	319	365	237	95
I кв. 2013	3404	126	5803	858	160	661	533	146	320	365	236	94
IV кв. 2012	3405	126	5825	858	160	664	545	147	321	367	234	94
III кв. 2012	3405	126	5825	858	160	664	545	147	321	367	234	94
II кв. 2012	3405	126	5825	858	160	664	545	147	321	367	234	94
I кв. 2012	3405	126	5825	858	160	664	545	147	321	367	234	94
IV кв. 2011	3394	120	5860	907	169	705	535	151	313	400	279	98
III кв. 2011	3394	110	5860	907	169	705	535	151	313	400	279	98

Продовження табл. А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
II кв. 2011	3394	109	5860	907	169	705	535	151	313	400	279	98
I кв. 2011	3394	100	5860	907	169	705	535	151	313	400	277	98
IV кв. 2010	3161	93	5971	931	124	702	531	187	311	378	268	94
III кв. 2010	3161	93	5971	931	124	702	531	187	311	378	268	94
II кв. 2010	3161	93	5971	931	124	702	531	187	311	378	268	94
I кв. 2010	3161	93	5971	931	124	702	531	187	311	378	268	94
IV кв. 2009	3102	93	6059	953	124	757	531	204	305	354	263	94
III кв. 2009	3102	93	6059	953	124	757	531	204	305	354	263	94
II кв. 2009	3102	93	6059	953	124	757	531	204	305	354	263	94
I кв. 2009	3102	93	6059	953	124	757	531	204	305	354	263	94
IV кв. 2008	3236	100	6132	1134	130	957	710	179	365	301	365	78
III кв. 2008	3236	100	6132	1134	130	957	710	179	365	301	365	78
II кв. 2008	3236	100	6132	1134	130	957	710	179	365	301	365	78
I кв. 2008	3236	100	6132	1134	130	957	710	179	365	301	365	78
IV кв. 2007	2764	95	6120	1186	117	1004	680	113	365	283	268	39
III кв. 2007	2764	95	6120	1186	117	1004	680	113	365	283	268	39
II кв. 2007	2764	95	6120	1186	117	1004	680	113	365	283	268	39
I кв. 2007	2764	95	6120	1186	117	1004	680	113	360	283	268	39

Додаток Б

Оцінювання взаємозв'язку між розвитком каналів збуту та фінансовою стійкістю банків України

```

2          1=ERROR COMPONENTS MODEL, 2=TE EFFECTS MODEL
ATM-dta.txt      DATA FILE NAME
ATM-out.txt      OUTPUT FILE NAME
1          1=PRODUCTION FUNCTION, 2=COST FUNCTION
y          LOGGED DEPENDENT VARIABLE (Y/N)
12         NUMBER OF CROSS-SECTIONS
28         NUMBER OF TIME PERIODS
336        NUMBER OF OBSERVATIONS IN TOTAL
27         NUMBER OF REGRESSOR VARIABLES (Xs)
Y          MU (Y/N) [OR DELTA0 (Y/N) IF USING TE EFFECTS MODEL]
5          ETA (Y/N) [OR NUMBER OF TE EFFECTS REGRESSORS (Zs)]
N          STARTING VALUES (Y/N)
           IF YES THEN      BETA0
                               BETA1 TO
                               BETAK
                               SIGMA SQUARED
                               GAMMA
                               MU
                               ETA
                               [OR DELTA0
                               DELTA1 TO
                               DELTAP]

NOTE: IF YOU ARE SUPPLYING STARTING VALUES
AND YOU HAVE RESTRICTED MU [OR DELTA0] TO BE
ZERO THEN YOU SHOULD NOT SUPPLY A STARTING
VALUE FOR THIS PARAMETER.

```

Рисунок Б.1 – Файл-інструкція оцінки взаємозв'язку між кількістю АТМ в мережі банку та фінансовою стійкістю банків України

	coefficient	standard-error	t-ratio
beta 0	0.25654789E+02	0.39969795E+01	0.64185440E+01
beta 1	-0.62265115E+01	0.31788002E+01	-0.19587615E+01
beta 2	-0.12240805E+02	0.26115683E+01	-0.46871471E+01
beta 3	-0.52471675E+01	0.14889962E+01	-0.35239630E+01
beta 4	0.38636651E+01	0.11256677E+01	0.34323319E+01
beta 5	-0.46417858E+01	0.11612366E+01	-0.39972783E+01
beta 6	-0.55579546E+00	0.10728813E+01	-0.51804004E+00
beta 7	0.39418371E+01	0.91447501E+00	0.43104919E+01
beta 8	-0.40858049E+00	0.61419642E+00	-0.66522772E+00
beta 9	-0.73701433E-01	0.65904101E-01	-0.11183133E+01
beta10	0.82158466E-01	0.25105768E-01	0.32724937E+01
beta11	-0.10249064E+00	0.69568617E-01	-0.14732309E+01
beta12	0.18802722E+01	0.66811431E+00	0.28142971E+01
beta13	0.26517359E+01	0.19473525E+01	0.13617133E+01
beta14	0.11551894E+01	0.51117913E+00	0.22598524E+01
beta15	-0.56078005E+01	0.13089878E+01	-0.42840738E+01
beta16	0.24226176E+01	0.76194196E+00	0.31795303E+01
beta17	-0.82260417E+00	0.53018000E+00	-0.15515564E+01
beta18	0.20118355E+01	0.50453671E+00	0.39874908E+01
beta19	0.33954893E+00	0.90739038E+00	0.37420380E+00
beta20	0.54874411E+00	0.32075936E+00	0.17107657E+01
beta21	-0.13291015E+01	0.49516938E+00	-0.26841351E+01
beta22	0.14189716E+00	0.22235181E+00	0.63816509E+00
beta23	-0.43452718E-01	0.12275541E+00	-0.35397804E+00
beta24	0.28058604E+00	0.69309635E-01	0.40482977E+01
beta25	-0.28973695E+00	0.38670676E+00	-0.74924200E+00
beta26	-0.13403187E+00	0.16008887E+00	-0.83723417E+00
beta27	0.14655426E+00	0.98275468E-01	0.14912599E+01
delta 0	-0.17989239E+01	0.10812180E+01	-0.16637938E+01
delta 1	-0.59450213E+00	0.69652792E+00	-0.85352233E+00
delta 2	-0.53184293E+00	0.65362657E+00	-0.81368009E+00
delta 3	-0.66335074E+00	0.64333412E+00	-0.10311139E+01
delta 4	-0.92280644E-02	0.54491663E+00	-0.16934819E-01
delta 5	-0.41011475E-03	0.13485100E-03	-0.30412437E+01
sigma-squared	0.58416653E+01	0.16316443E+01	0.35802320E+01
gamma	0.99056403E+00	0.51581184E-02	0.19203980E+03

log likelihood function = -0.43555756E+03

Рисунок Б.2 – Фрагмент файлу з результатами оцінювання транслогарифмічної функції стійкості залежно від кількості АТМ в мережі банку

Додаток В

Таблиця В.1 – Інформаційна база для оцінювання ефективності банківського бізнесу в Україні

Період	Банк											
	ПАТ КБ «ПриватБанк»	АТ «Укрексім-банк»	АТ «Ощад-банк»	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	ПАТ «ПУМБ»	АТ «УкрСиб-банк»	ПАТ «КБ «Надра»	АТ «ОТП Банк»	АТ «Банк «Фінанси та Кредит»	АТ «Брокбізнес-банк»	АБ «Укргазбанк»	ПАТ «Альфа-Банк»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Прибуток до оподаткування, тис. грн. (OP_{it})												
IV кв. 2013	162509	103844	305906	71246	150189	72930	30071	109729	2345	-25065	142972	15977
III кв. 2013	474753	75132	155626	286350	179650	-32818	4483	84554	2499	987	324818	9112
II кв. 2013	827361	68051	308120	500927	88441	21482	3561	5952	748	1579	72162	11476
I кв. 2013	687103	80389	187355	117202	114895	12190	1813	5827	1516	2879	462836	9562
IV кв. 2012	611 309	200 035	116 552	71 122	136 416	-44 134	7 699	266 343	3 713	-2 112	815 979	33 837
III кв. 2012	475 463	28 073	182 609	108 322	89 223	16 877	-132 993	27 276	573	717	118 462	5 561
II кв. 2012	378205	34812	77116	40936	115477	8105	246	-33226	944	2380	113630	10560
I кв. 2012	329666	29474	204609	21409	51756	-90194	285	6256	35	2065	96039	15230
IV кв. 2011	552756	-292835	401279	68273	122937	1781157	-107	163934	-82978	-2082	-5196	-26975
III кв. 2011	220231	383525	-215282	42348	75200	1068385	434	71075	333	1479	-3619328	5072
II кв. 2011	398017	29269	162588	52272	123724	-485420	265	110313	-62275	16843	22472	5012
I кв. 2011	400568	26130	138809	8536	11270	-170557	140	269506	65092	12470	2420	2427
IV кв. 2010	421648	92619	212808	-159	108469	1014968	2138	325277	-158699	5933	-2957	237
III кв. 2010	400641	15365	114443	33390	92571	1107118	113	-31327	216	10956	3744	225
II кв. 2010	465075	22146	200724	13907	50757	-851258	198	148885	-31424	19325	3277	152
I кв. 2010	199952	11489	213620	21987	-3683	-787059	4365	87319	-22877	19115	2004	568
IV кв. 2009	591727	-20584	-536642	-796883	-62444	-164553	-25877	822008	-240474	10969	-2642566	-200015
III кв. 2009	127639	13974	540896	-759539	-101409	-389412	-297003	-384448	-40019	5388	-1710091	72481

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
II кв. 2009	84616	9862	450343	-716017	-515747	-178903	-482288	-353565	-170780	6192	-79173	-36473
I кв. 2009	341945	12543	513936	-368969	-119759	-955186	-556163	-208677	224	6893	3058	-156345
IV кв. 2008	515685	136263	65840	-45550	-138044	148732	-273135	-148060	19549	46273	79742	100083
III кв. 2008	253281	254900	151609	333466	54713	220698	288648	159673	59365	-4811	75490	39635
II кв. 2008	636883	276700	133369	96379	75291	129965	56196	71174	85971	35417	39175	35943
I кв. 2008	478964	189521	98875	335581	30209	100253	37619	111470	12475	23884	32363	26470
IV кв. 2007	1128043	243589	68944	204032	16208	76375	109242	90394	97620	34157	41861	36384
III кв. 2007	408801	169514	94468	341282	13252	39341	93506	94364	105039	21847	13958	6192
II кв. 2007	126733	153933	70425	149084	34307	41149	38443	68106	34914	28471	33008	23780
I кв. 2007	58209	120604	65956	180053	18817	60656	167287	67432	59610	22018	6992	9086
Загальноадміністративні витрати на одиницю загальних доходів, тис. грн. (S_a)												
IV кв. 2013	0,2291	0,1179	0,2677	0,4424	0,2162	0,4822	0,3340	0,3679	0,3021	0,2320	0,3026	0,2471
III кв. 2013	0,2501	0,1345	0,2531	0,3879	0,2140	0,5302	0,4100	0,4374	0,4875	0,2455	0,2840	0,3086
II кв. 2013	0,2628	0,1259	0,2605	0,4017	0,1929	0,5476	0,4277	0,3766	0,2930	0,2388	0,2683	0,2831
I кв. 2013	0,2699	0,1309	0,2885	0,4462	0,2380	0,5859	0,5233	0,4521	0,2815	0,2875	0,3065	0,2854
IV кв. 2012	0,1072	0,0557	0,0922	0,2821	0,0848	0,0487	0,0520	0,2950	0,1696	0,1487	0,2721	0,0461
III кв. 2012	0,1084	0,0347	0,0566	0,1698	0,0517	0,0636	0,0958	0,2999	0,1195	0,1162	0,0907	0,0044
II кв. 2012	0,0985	0,0431	0,0694	0,2032	0,1105	0,3774	0,6303	2,8187	0,1293	0,1427	0,1040	0,1242
I кв. 2012	0,0906	0,0377	0,0639	0,1703	0,1664	0,5049	0,1760	0,2585	0,1328	0,0794	0,1067	0,3250
IV кв. 2011	0,1025	0,0458	0,0783	0,2066	0,1306	0,9263	0,2882	0,3860	0,1394	0,1206	0,1181	0,1643
III кв. 2011	0,0939	0,0379	0,0673	0,1982	0,0888	0,4652	0,1977	0,4847	0,1305	0,1141	0,2691	0,1387
II кв. 2011	0,0923	0,0401	0,0714	0,2072	0,1208	0,6127	0,2091	0,3979	0,1373	0,1009	0,1456	0,1482
I кв. 2011	0,1039	0,0321	0,0719	0,1775	0,1078	0,3865	0,1000	0,4896	0,1301	0,1021	0,1162	0,1003
IV кв. 2010	0,0934	0,0321	0,0692	0,1752	0,0964	0,4235	0,1460	0,6560	0,1493	0,1014	0,1111	0,1132
III кв. 2010	0,1076	0,0260	0,0667	0,1550	0,0731	0,1601	0,2182	0,2796	0,1325	0,0874	0,1073	0,0782
II кв. 2010	0,0977	0,0161	0,0606	0,1534	0,0812	0,1694	0,0308	1,1938	0,1406	0,0827	0,1142	0,0725
I кв. 2010	0,0777	0,0271	0,0526	0,1411	0,0730	0,1541	0,2251	0,5190	0,1468	0,0889	0,0957	0,0705
IV кв. 2009	0,1198	0,0838	0,0599	0,1499	0,1500	0,1254	0,1562	0,3428	0,1560	0,0827	0,1487	0,0095
III кв. 2009	0,1164	0,0423	0,0554	0,2237	0,1022	0,1102	0,1834	0,1403	0,1270	0,0786	0,1304	0,4319
II кв. 2009	0,1856	0,0548	0,0595	0,1241	0,0965	0,0928	0,1166	0,1176	0,1285	0,0855	0,1414	0,0995
I кв. 2009	0,1422	0,0466	0,0557	0,1145	0,0781	0,1488	0,3937	0,1081	0,1204	0,0800	0,1872	0,0965
IV кв. 2008	0,0533	0,0295	0,0667	0,0893	0,0598	0,0510	0,0503	0,0751	0,0541	0,0683	0,0615	0,0313
III кв. 2008	0,0984	0,0333	0,0773	0,0974	0,0628	0,0630	0,0732	0,1156	0,0699	0,0860	0,0866	0,0559

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
II кв. 2008	0,0919	0,0402	0,0856	0,0926	0,0628	0,0746	0,0857	0,2170	0,1029	0,0796	0,0772	0,0756
I кв. 2008	0,0936	0,0376	0,0999	0,0955	0,0658	0,0680	0,0973	0,0386	0,0273	0,0874	0,0776	0,0650
IV кв. 2007	0,0659	0,0465	0,1075	0,0941	0,0802	0,0827	0,2064	0,0793	0,0717	0,0907	0,0787	0,0667
III кв. 2007	0,0659	0,0412	0,1060	0,0945	0,0696	0,0680	0,1112	0,0674	0,0606	0,0935	0,0917	0,0653
II кв. 2007	0,0677	0,0427	0,1118	0,1028	0,0815	0,0718	0,1334	0,0622	0,0642	0,0888	0,0951	0,0645
I кв. 2007	0,0810	0,0477	0,1125	0,1129	0,0831	0,0760	0,0907	0,0608	0,0702	0,1013	0,1090	0,0613
Витрати на персонал та маркетинг і рекламу на одиницю загальних доходів, тис. грн. (S_b)												
IV кв. 2013	0,0029	0,0001	0,0013	0,0047	0,0055	0,0044	0,0281	0,0060	0,0075	0,0099	0,0019	0,0084
III кв. 2013	0,0031	0,0001	0,0014	0,0046	0,0057	0,0048	0,0414	0,0067	0,0074	0,0105	0,0020	0,0089
II кв. 2013	0,0032	0,0001	0,0014	0,0047	0,0063	0,0045	0,0405	0,0072	0,0094	0,0103	0,0024	0,0092
I кв. 2013	0,0036	0,0001	0,0015	0,0051	0,0069	0,0036	0,0452	0,0072	0,0099	0,0102	0,0026	0,0093
IV кв. 2012	0,1113	0,0573	0,0929	0,2851	0,0921	0,0520	0,1654	0,2974	0,1707	0,1512	0,2729	0,0603
III кв. 2012	0,1121	0,0365	0,0573	0,1727	0,0587	0,0673	0,1318	0,3034	0,1213	0,1186	0,0915	0,0167
II кв. 2012	0,1371	0,1031	0,2081	0,2498	0,1443	0,3734	0,4932	1,6755	0,1591	0,1739	0,1307	0,1569
I кв. 2012	0,1262	0,0902	0,1916	0,2094	0,2174	0,4996	0,1377	0,1536	0,1633	0,0967	0,1341	0,4105
IV кв. 2011	0,1339	0,0970	0,2006	0,1966	0,1554	0,2780	0,1699	0,1443	0,1501	0,1549	0,1484	0,1734
III кв. 2011	0,1227	0,0803	0,1724	0,1887	0,1056	0,1396	0,1166	0,1812	0,1405	0,1465	0,3380	0,1463
II кв. 2011	0,1205	0,0848	0,1830	0,1972	0,1436	0,1839	0,1233	0,1487	0,1479	0,1296	0,1829	0,1564
I кв. 2011	0,1357	0,0679	0,1842	0,1689	0,1283	0,1160	0,0589	0,1830	0,1401	0,1311	0,1459	0,1059
IV кв. 2010	0,1156	0,0941	0,1799	0,1806	0,1656	0,2788	0,1041	0,1130	0,1371	0,1179	0,1373	0,1393
III кв. 2010	0,1331	0,0762	0,1732	0,1597	0,1256	0,1054	0,1556	0,0482	0,1217	0,1016	0,1327	0,0962
II кв. 2010	0,1209	0,0472	0,1575	0,1582	0,1395	0,1115	0,0220	0,2056	0,1292	0,0961	0,1412	0,0892
I кв. 2010	0,0962	0,0794	0,1367	0,1455	0,1255	0,1015	0,1605	0,0894	0,1348	0,1034	0,1184	0,0868
IV кв. 2009	0,0883	0,1207	0,1525	0,1457	0,1206	0,1370	0,0971	0,2242	0,1275	0,1018	0,1121	0,0036
III кв. 2009	0,0858	0,0610	0,1410	0,2175	0,0822	0,1203	0,1140	0,0918	0,1038	0,0966	0,0983	0,1617
II кв. 2009	0,1368	0,0789	0,1513	0,1207	0,0776	0,1013	0,0725	0,0769	0,1050	0,1052	0,1066	0,0373
I кв. 2009	0,1048	0,0672	0,1418	0,1113	0,0628	0,1625	0,2447	0,0707	0,0983	0,0984	0,1411	0,0361
IV кв. 2008	0,0941	0,1044	0,2774	0,1644	0,0997	0,1335	0,0850	0,0496	0,1204	0,0867	0,1401	0,0658
III кв. 2008	0,1737	0,1179	0,3218	0,1794	0,1048	0,1649	0,1236	0,0763	0,1556	0,1091	0,1971	0,1177
II кв. 2008	0,1623	0,1422	0,3560	0,1705	0,1048	0,1952	0,1447	0,1433	0,2290	0,1010	0,1758	0,1591
I кв. 2008	0,1652	0,1330	0,4155	0,1759	0,1097	0,1779	0,1643	0,0255	0,0607	0,1109	0,1768	0,1369
IV кв. 2007	0,1887	0,1449	0,3933	0,1786	0,1392	0,2015	0,2073	0,1681	0,1496	0,1219	0,1449	0,1603
III кв. 2007	0,1885	0,1285	0,3877	0,1793	0,1208	0,1656	0,1117	0,1429	0,1266	0,1256	0,1687	0,1571
II кв. 2007	0,1938	0,1330	0,4090	0,1951	0,1415	0,1748	0,1340	0,1319	0,1340	0,1194	0,1750	0,1553

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I кв. 2007	0,2320	0,1486	0,4116	0,2142	0,1443	0,1852	0,0911	0,1288	0,1465	0,1362	0,2007	0,1476
Чиста процентна маржа, %(L_p)												
IV кв. 2013	2,8240	2,6537	2,9208	3,3255	2,9676	2,5726	1,8888	3,8548	2,6163	1,5254	2,8320	3,3916
III кв. 2013	2,8041	2,5361	3,1479	3,3318	2,8679	2,2466	1,6417	3,7248	2,8199	2,2918	2,6539	3,4121
II кв. 2013	2,9744	2,5159	2,9065	3,2672	2,7732	2,2431	1,7762	3,3742	2,2446	2,3299	2,6735	3,3354
I кв. 2013	2,7614	2,3295	3,0565	3,0939	2,7823	2,9538	1,5765	3,5103	2,1336	2,4692	2,4160	3,1589
IV кв. 2012	2,7179	2,2270	2,9647	3,3275	2,4215	2,7053	1,4518	3,7366	2,2974	1,9007	2,8180	3,6493
III кв. 2012	2,8632	2,4607	2,9206	3,3583	2,7143	2,4623	1,4227	3,4430	2,2840	1,8983	2,9008	3,8959
II кв. 2012	1,1344	1,1355	1,4364	1,9871	1,2604	1,7185	0,4740	-0,1158	0,4782	-0,0047	0,9927	1,6141
I кв. 2012	1,2240	1,1912	1,5809	2,1124	1,1299	1,5394	0,6651	1,5949	0,3686	-0,2058	0,8910	1,5039
IV кв. 2011	1,8561	1,3184	1,7176	2,2699	1,2263	1,8017	-3,7480	1,9427	0,0154	0,0440	1,3351	1,4363
III кв. 2011	1,6261	1,1492	1,6024	2,2515	2,4157	1,2801	1,1756	1,8727	0,7540	0,2815	1,1315	1,6257
II кв. 2011	1,3641	0,9656	1,4825	1,9827	1,2851	0,8574	1,1302	1,7667	0,4880	0,3662	1,2045	1,4415
I кв. 2011	1,0154	1,1402	1,5951	1,9019	1,2598	1,7241	0,4089	2,1625	0,3922	0,4617	1,6588	1,3495
IV кв. 2010	1,7199	1,3107	1,7844	1,9209	1,3982	1,6734	1,4404	1,9844	0,3351	0,6092	1,9808	1,4979
III кв. 2010	1,3107	1,2586	1,7598	1,9097	1,3289	1,6882	1,2972	1,7541	0,5106	0,6565	2,0853	1,5707
II кв. 2010	1,0275	1,1852	1,6950	2,0022	1,2869	1,4524	1,3853	1,8613	0,5531	0,8339	1,8530	1,8104
I кв. 2010	1,8344	1,2688	1,8416	1,8625	1,3689	1,5393	1,6653	1,8254	0,6618	0,6445	2,1895	1,7674
IV кв. 2009	1,6613	1,8295	1,8613	1,9026	1,2899	1,6057	1,6769	2,0239	0,2479	0,7094	1,6333	1,8852
III кв. 2009	2,1692	1,3198	2,0144	1,8160	1,4527	1,5604	1,1396	2,0600	0,8526	0,7427	1,2454	2,5759
II кв. 2009	1,6984	1,6201	1,8504	1,8278	1,4722	1,5735	1,5063	2,0158	1,0526	0,7657	0,6514	1,8412
I кв. 2009	3,7873	1,5527	1,6139	1,7009	1,4575	1,3766	1,2009	2,0518	1,1397	0,5645	0,8742	1,2639
IV кв. 2008	1,4634	1,3204	1,0861	1,7512	1,2471	1,5424	1,1415	1,6870	0,9389	0,8267	0,9001	1,6760
III кв. 2008	1,6398	1,1439	1,6845	1,9676	1,1220	1,6335	1,1942	1,8055	0,8075	0,5989	1,0043	1,5590
II кв. 2008	1,8884	1,3238	1,6941	1,9225	1,0850	1,4444	1,0809	1,7066	0,6341	0,6183	0,9259	1,4936
I кв. 2008	1,4302	1,0982	1,5019	1,6686	1,0306	1,1959	1,0755	1,3695	0,6874	0,5710	0,9357	1,4408
IV кв. 2007	2,2800	1,0306	1,4505	1,5997	0,9621	1,1178	1,1955	1,4189	0,8644	0,6268	0,7627	1,6731
III кв. 2007	1,5364	1,0345	1,4342	1,6373	0,9004	1,1485	1,1536	1,4113	0,7356	0,6797	0,6972	1,5907
II кв. 2007	1,4963	1,0232	1,2934	1,5843	1,0307	1,1852	1,1693	1,4142	0,7646	0,8723	1,0352	1,0874
I кв. 2007	1,4547	1,0097	1,2282	1,3344	1,0230	1,0410	1,1904	1,4396	0,7359	0,8050	0,9546	0,8683
Чиста непроцентна маржа, %(L_n)												
IV кв. 2013	0,4997	0,2035	0,4652	1,1749	0,8133	1,1365	0,8063	1,4114	0,4729	0,1801	0,2857	1,0396

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
III кв. 2013	0,4880	0,2056	0,4133	1,1011	0,6140	0,8457	0,2976	1,0742	0,4615	0,3287	0,4715	0,8454
II кв. 2013	0,3796	0,2028	0,3754	1,0783	0,5852	0,9550	0,3093	0,7627	0,4303	0,2945	0,2434	0,6474
I кв. 2013	0,5054	0,1714	0,4097	0,8585	0,5444	1,1924	0,2904	0,5949	0,3918	0,2857	0,1883	1,0219
IV кв. 2012	0,9985	0,5547	0,8598	1,0653	1,5097	1,1241	0,6768	1,9512	1,0361	0,4794	0,5038	1,4938
III кв. 2012	1,1389	0,3856	0,7044	1,0358	0,6791	0,8448	1,1176	1,0157	0,7254	0,5212	0,4571	0,9876
II кв. 2012	0,7709	0,3910	0,4896	0,7763	0,3108	0,7995	2,6753	0,1052	0,4101	0,0559	0,4578	0,3981
I кв. 2012	0,9934	0,2834	0,4587	0,7020	0,2596	0,3225	0,1785	0,4481	0,4450	1,3585	0,3821	0,3585
IV кв. 2011	0,9457	0,3826	0,4483	0,7707	0,2738	2,2367	0,3184	0,4509	0,6559	0,1754	0,3984	0,3499
III кв. 2011	1,0261	0,2748	0,4622	0,7836	0,5932	0,3581	0,3716	0,3833	0,6487	0,2722	0,2810	0,2176
II кв. 2011	0,9510	0,2352	0,4943	0,6910	0,3216	0,3549	0,2228	0,3546	0,3611	0,3678	0,1875	0,3914
I кв. 2011	0,8290	0,2523	0,4925	0,6171	0,2793	0,2203	2,4671	0,4058	0,5387	0,3449	0,2191	0,2609
IV кв. 2010	1,1360	0,2872	0,4675	0,7475	0,3615	0,3845	2,3412	5,3072	0,5408	0,3952	0,2253	0,2888
III кв. 2010	0,7933	0,2508	0,4253	0,7732	0,4041	0,4120	0,0391	0,5025	0,3977	0,4054	0,2151	0,4200
II кв. 2010	1,0024	0,2507	0,4330	0,6053	0,2802	0,3422	4,3050	-0,0814	0,2440	0,3663	0,2396	0,1912
I кв. 2010	0,9242	0,2262	0,7834	0,5590	0,2851	0,3185	0,1871	0,4523	0,2309	0,3006	0,1367	0,2222
IV кв. 2009	1,1571	0,3273	0,3940	0,6028	0,3738	0,1724	0,2741	0,7742	0,4580	0,3832	0,4073	0,4270
III кв. 2009	1,1782	0,3012	0,4387	-0,9311	0,4580	0,3381	0,5833	0,5159	0,2663	0,4483	0,2129	0,7435
II кв. 2009	0,7949	0,2815	0,4231	1,1069	0,2582	1,1495	0,2470	0,3582	0,2268	0,3671	0,4796	0,8734
I кв. 2009	0,1599	0,4231	0,4097	1,6032	0,6221	-0,5302	-2,4016	0,2952	0,2069	0,6161	-0,5374	1,4372
IV кв. 2008	4,3585	1,4641	0,8832	0,6447	0,6943	1,2308	2,4639	2,4171	1,1649	0,9120	2,1900	3,1827
III кв. 2008	1,4194	0,6495	0,8784	0,9284	0,4329	0,6438	1,5698	0,3602	1,1185	0,4347	1,0834	1,2325
II кв. 2008	1,6399	0,6762	0,8220	0,9161	0,4846	0,4928	1,0296	0,2684	1,4442	0,4718	1,0978	1,0433
I кв. 2008	1,2702	0,4532	0,9542	0,6873	0,3314	0,3925	0,6148	0,3800	0,7828	0,4283	0,7912	0,9867
IV кв. 2007	1,3508	0,6682	1,0191	0,7808	0,3367	0,7574	-0,3428	0,3210	1,0972	0,4519	0,9377	1,0547
III кв. 2007	1,4359	0,5777	0,9753	0,7684	0,3913	0,5624	1,4755	0,3473	1,9897	0,4450	0,5883	1,0504
II кв. 2007	1,3196	0,6410	0,9433	0,7418	0,3942	0,5855	0,7921	0,3009	1,4315	0,4803	1,2966	0,7974
I кв. 2007	0,8499	0,4833	0,9346	0,7340	0,3839	0,4783	2,3683	0,3079	1,3298	0,3906	0,6970	1,0009
Частка негативно класифікованих кредитів, %(Y_c)												
IV кв. 2013	16,6337	20,2825	11,4377	32,7169	16,5725	5,8799	7,0003	20,2115	8,7300	2,1266	43,4384	8,8201
III кв. 2013	19,4037	22,2631	10,0993	33,8335	20,9429	7,4383	7,2666	24,2574	8,9846	3,7680	45,3007	10,4546
II кв. 2013	19,6998	25,2848	10,0222	35,4499	22,2119	8,0780	7,6311	25,7905	9,3174	3,9980	54,8425	13,5744

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I кв. 2013	20,6834	25,0060	9,0719	38,3380	22,2771	7,5243	7,5683	24,7328	9,3509	3,7192	57,8103	15,8619
IV кв. 2012	15,1813	12,3081	5,7632	21,1475	14,4056	9,1128	12,4125	10,6346	5,0288	3,2478	31,4213	6,7651
III кв. 2012	8,0541	12,3590	5,9133	19,4935	8,2594	9,4479	4,9077	10,4844	3,2654	2,7191	30,8006	7,7725
II кв. 2012	23,4402	20,7085	9,4719	27,1253	34,3677	15,7460	24,4040	27,0483	11,3666	5,1768	77,3246	22,7913
I кв. 2012	22,0368	20,3774	9,0441	21,1603	32,7558	17,8269	23,4146	20,5346	5,8220	5,1767	46,4551	23,1082
IV кв. 2011	16,9068	16,8510	6,0816	20,6583	28,8931	18,3002	23,4215	14,7833	4,5932	4,4325	40,5627	21,9289
III кв. 2011	15,0219	15,5002	6,8863	21,4281	27,3285	20,7050	26,0127	15,9719	4,4927	4,6879	45,6902	26,4650
II кв. 2011	12,6373	14,8666	6,8265	20,5203	24,1464	23,9369	29,9967	17,0734	6,0810	6,2530	34,8316	21,9008
I кв. 2011	11,5506	15,6113	7,0792	20,0086	22,8131	23,8326	47,6540	16,6626	5,4320	6,4243	41,4357	25,6491
IV кв. 2010	14,5175	12,9972	7,0064	18,5845	24,0960	23,1200	65,4530	15,4320	4,4580	6,2120	42,3368	23,5057
III кв. 2010	14,5857	11,2830	5,4543	16,8486	21,9612	25,5740	66,5740	15,6760	3,4320	6,0535	43,3489	35,0838
II кв. 2010	15,2877	10,5752	5,4069	15,5700	21,6640	23,5740	69,7650	14,4630	4,5640	5,3253	49,4492	30,5030
I кв. 2010	17,8263	8,5756	4,9782	14,7353	21,6003	16,5430	36,5740	14,6540	3,4530	4,6644	52,3693	20,4601
IV кв. 2009	19,0004	7,4118	4,5322	13,6691	19,8119	13,8650	20,4310	12,7860	3,2340	4,5988	55,1073	18,8251
III кв. 2009	17,7118	5,4858	2,2165	5,8630	19,6806	12,6750	19,8540	10,3430	2,8760	4,6854	17,3503	11,4834
II кв. 2009	16,8596	4,7596	1,9269	4,6740	15,2280	10,7510	14,6750	9,7870	2,4370	4,4436	3,6329	18,0946
I кв. 2009	18,7996	2,9050	1,7668	3,5740	13,1697	4,7850	12,761	9,4340	1,9870	3,5555	3,8451	10,0856
IV кв. 2008	9,7113	1,7528	2,2643	2,9780	5,3100	4,8960	10,2310	6,6740	2,5430	2,3450	6,1451	9,0064
III кв. 2008	4,3753	1,9930	2,9361	3,8070	3,4907	3,9760	4,5440	6,2110	2,4560	2,6750	2,6497	10,0591
II кв. 2008	5,9232	2,1955	3,6913	2,9860	3,6015	3,2130	6,6530	5,3440	2,5640	3,7860	3,0951	9,3966
I кв. 2008	5,8805	2,7107	4,4204	1,9770	2,7537	2,9760	6,4320	4,3620	1,9870	2,3210	4,3854	5,0126
IV кв. 2007	7,4812	2,9348	5,0790	2,0420	6,6977	4,5420	5,4580	3,4320	1,7860	2,3540	2,2755	3,2480
III кв. 2007	9,8088	2,6384	7,6881	2,6740	2,4468	3,9070	4,6850	3,2310	1,9760	1,9700	2,9374	3,9573
II кв. 2007	12,9835	2,8493	10,2393	2,6750	6,0343	3,3450	2,7540	2,8970	1,8760	2,4530	2,9477	4,0889
I кв. 2007	11,3161	2,8117	7,7564	3,9860	6,9725	2,9760	3,6430	2,5610	1,7650	1,8970	2,2170	3,2905
Активи, тис. грн. (Asset)												
IV кв. 2013	214490857	94349057	103568090	43460101	33207416	24111742	31115869	18722348	25722051	28914109	23793944	29293387
III кв. 2013	202551282	91097679	92319845	44803823	34959081	26414925	29345998	18555854	24446641	17690789	23145343	28496249
II кв. 2013	190924454	91626500	95624096	44929442	32442086	27374585	27859611	19919833	23613922	18055446	20811879	29633590
I кв. 2013	174929579	89672120	86226370	45976593	30330463	25874591	27905729	19983471	23784293	17401753	21224900	27954063
IV кв. 2012	172428712	87948878	85995536	47694486	28229805	25888436	27684454	20314986	22548400	16927723	20997238	25588815
III кв. 2012	164562827	78674429	86474149	47433689	31591570	29085228	25308231	19956286	22607223	17599381	19965357	27645664

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
II кв. 2012	157697515	74196601	81575224	49140397	31548970	29254529	25247557	22366554	22607333	21065252	20152336	27794233
I кв. 2012	149386774	73977032	76193047	51075124	33252407	31364447	26345010	23093055	22516417	19570475	18782298	27805417
IV кв. 2011	143240690	74087781	74658690	52257547	32072257	37551395	25652833	22805504	21852361	19169340	17049234	27060820
III кв. 2011	138551874	76541797	73900207	54128749	24392036	44260263	23525847	23025879	23054105	18620230	16577218	27471649
II кв. 2011	132050655	78133371	70266390	54987660	19753993	46577193	22466880	23927860	23793141	17217801	15352288	28629734
I кв. 2011	120898845	74713459	63550201	54992947	19050373	46498304	22678076	24656034	22771469	16209597	13664057	27534026
IV кв. 2010	108917817	71074961	59262370	55516169	18420942	44714590	23000734	25442794	22037158	15532728	14167273	26868580
III кв. 2010	100933498	67517589	59126294	54957264	17892779	44026639	22972973	26496984	21954742	15398488	14246863	27154423
II кв. 2010	94723538	64354469	58186334	54005508	18610579	45273007	23966263	27448368	21328435	15045424	14083739	27227674
I кв. 2010	89022312	59924465	58776133	54038222	18789392	46070787	24963085	28750879	19955852	15348257	13130874	27991205
IV кв. 2009	83788076	56173055	60323824	57142246	17633076	47400748	25369391	29664822	18952980	15158273	12515856	31328573
III кв. 2009	80509467	55939999	57131701	58729546	17811562	49712773	26092805	29833866	18019422	14231467	12540547	33173054
II кв. 2009	76937584	53900388	54169815	58515046	18154023	51671587	27183045	30357350	17953003	13889588	12317845	31384813
I кв. 2009	77265859	49697351	56292690	62584521	19355305	54034010	29310484	32349345	18377888	13836996	13649598	31348598
IV кв. 2008	76788929	41518718	41627441	58960357	18902168	49567624	28366717	29213361	17535889	13922953	14186203	27879440
III кв. 2008	61032489	31126073	24080250	46885712	16530218	39669779	24928946	21947239	16040856	14935690	12871840	19984341
II кв. 2008	54659830	29101056	21199702	44163160	15066877	37779005	23410278	19961305	15351917	14205067	11683935	16912962
I кв. 2008	58439241	29636310	19498304	45786070	14307489	38660562	22202439	19323960	14944445	12080192	10753552	16191896
IV кв. 2007	52318164	27289631	18181390	42912428	12710245	35204545	19209727	16449628	13068462	10326337	11810473	11918452
III кв. 2007	45723520	24586221	16656135	38223086	10584091	30908256	16307210	14030638	10773089	8253374	9726201	9388083
II кв. 2007	41432699	21265134	15239190	33101575	8665493	27020327	13644595	12572397	9229658	7332012	5399473	8703392
I кв. 2007	39843277	19327164	14237984	31123747	7686764	24969067	11837963	12072409	8415630	6830196	4653663	7389755
Чистий спред, %(Y_f)												
IV кв. 2013	19,8678	22,6620	19,4428	16,8798	20,1877	14,9838	19,7293	16,6724	22,3299	18,3795	14,5943	18,6915
III кв. 2013	0,8719	0,7224	1,2211	2,4030	1,4783	1,0674	-0,1026	2,3384	0,1374	-0,1154	1,0854	1,2954
II кв. 2013	1,1840	0,7543	1,1875	2,1078	1,3257	0,9682	0,0634	2,0194	0,2030	0,3311	1,0794	1,3991
I кв. 2013	0,9740	0,6966	1,2631	1,8372	1,1884	1,4904	0,0096	2,1015	0,1162	0,7089	0,8171	0,8587
IV кв. 2012	1,3699	0,6445	1,7055	3,0951	1,3859	1,5104	-0,0274	1,9281	-0,0006	-0,2942	1,3230	2,2385
III кв. 2012	1,2385	0,7267	1,3119	3,0087	1,6345	1,9134	-0,9710	1,5232	0,0596	-0,3282	1,0876	2,5994
II кв. 2012	2,6079	2,4480	3,1321	4,2975	2,6237	3,8071	0,5269	-0,1630	1,2935	0,9245	4,0914	3,0201
I кв. 2012	2,2218	2,1019	2,7987	3,4976	2,2774	2,9158	0,5815	1,5595	1,0794	0,6825	1,7521	2,1919
IV кв. 2011	2,6097	1,8733	2,6515	2,9699	2,1540	2,9022	-5,0853	1,7276	0,6423	0,8239	1,1346	1,4285
III кв. 2011	2,3406	1,7723	2,7687	2,9803	3,5834	1,9063	0,7874	1,8014	1,3067	1,1844	1,1685	1,2850
II кв. 2011	2,0650	1,6611	2,8528	2,7961	1,7867	1,2174	0,8119	1,5607	1,1107	1,3208	1,3465	1,0780
I кв. 2011	1,6480	1,7413	2,7560	2,7502	1,8872	2,1488	0,0780	1,8109	0,9658	1,2918	1,7890	1,0191
IV кв. 2010	2,4559	1,8059	2,7232	2,8140	2,1545	1,8807	1,2445	1,4383	0,9366	1,4492	2,3145	0,8370
III кв. 2010	1,9714	1,6741	2,6587	2,7105	1,9853	1,7225	1,1591	0,8242	1,0542	1,5436	2,4664	0,7085

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
II кв. 2010	1,6097	1,4836	2,5975	2,7093	1,6314	1,3615	1,3242	0,5680	1,0755	1,6455	2,3014	0,6327
I кв. 2010	2,3521	1,4259	2,8369	2,4715	1,5367	1,3176	1,6444	0,1093	1,1776	1,3824	2,5342	0,4626
IV кв. 2009	2,0471	2,0154	2,9483	2,3291	1,5228	1,3441	1,6481	0,0542	0,6790	1,4278	2,1660	0,8937
III кв. 2009	2,5200	1,5780	2,9947	2,2414	1,6003	1,3954	1,2085	-0,3626	1,3711	1,4603	2,3624	1,6415
II кв. 2009	2,0164	2,0405	2,9117	2,0537	1,3495	1,4052	1,7242	-0,8652	1,6708	1,5657	2,0295	0,5805
I кв. 2009	4,1123	1,9136	3,1165	1,9000	1,5215	1,3696	1,8924	1,3340	1,8343	1,2766	2,0716	0,4417
IV кв. 2008	2,0922	1,7483	2,2012	2,2866	1,4704	1,8086	2,3755	1,7732	1,6670	1,3898	1,9891	1,4876
III кв. 2008	2,1584	1,4584	3,0575	2,4397	1,3642	1,8343	2,4379	1,8548	1,5038	0,9824	1,9937	1,3356
II кв. 2008	2,2103	1,6211	3,0613	2,3284	1,2791	1,6271	2,1920	1,7909	1,3423	0,9706	1,7878	1,1526
I кв. 2008	2,0337	1,5078	2,8248	2,2780	1,2346	1,4619	1,9978	1,6805	1,3913	0,9332	1,6728	1,2317
IV кв. 2007	3,0244	1,3954	2,9030	2,2717	1,3530	1,4044	2,0504	1,7631	1,5462	1,0447	0,8511	1,9720
III кв. 2007	2,8146	1,4013	3,8801	3,2246	1,5916	2,3571	2,7793	2,5333	1,9730	1,3470	0,8421	2,3496
II кв. 2007	2,7996	1,3833	3,5891	3,4320	1,6705	2,4403	2,8089	2,6185	2,1732	1,5891	2,4980	1,1206
I кв. 2007	1,9392	1,3310	2,6562	2,1084	1,4203	1,1754	1,8630	1,6586	1,4212	1,3181	2,0756	0,6615

Додаток Г
Результати оцінювання впливу розвитку каналів збуту на ефективність
банківського бізнесу

```

2          1=ERROR COMPONENTS MODEL, 2=TE EFFECTS MODEL
IB-dta.txt DATA FILE NAME
IB-out.txt OUTPUT FILE NAME
1          1=PRODUCTION FUNCTION, 2=COST FUNCTION
y          LOGGED DEPENDENT VARIABLE (Y/N)
12         NUMBER OF CROSS-SECTIONS
28         NUMBER OF TIME PERIODS
336        NUMBER OF OBSERVATIONS IN TOTAL
27         NUMBER OF REGRESSOR VARIABLES (Xs)
Y          MU (Y/N) [OR DELTA0 (Y/N) IF USING TE EFFECTS MODEL]
5          ETA (Y/N) [OR NUMBER OF TE EFFECTS REGRESSORS (Zs)]
N          STARTING VALUES (Y/N)
          IF YES THEN      BETA0
                           BETA1 TO
                           BETAK
                           |
                           SIGMA SQUARED
                           GAMMA
                           MU          [OR DELTA0
                           ETA          DELTA1 TO
                                       DELTAP]

          NOTE: IF YOU ARE SUPPLYING STARTING VALUES
          AND YOU HAVE RESTRICTED MU [OR DELTA0] TO BE
          ZERO THEN YOU SHOULD NOT SUPPLY A STARTING
          VALUE FOR THIS PARAMETER.
  
```

Рисунок Г.1 – Файл-інструкція для оцінки взаємозв'язку між наявністю інтернет-банкінгу в банку та ефективністю банківського бізнесу (параметризація транслогарифмічної функції операційного прибутку)

Продовження додатку Г

```

IB-out.txt

the final mle estimates are :

      coefficient      standard-error      t-ratio

beta 0      0.19713278E+02      0.12171502E+01      0.16196258E+02
beta 1     -0.84512675E+01      0.97649638E+00     -0.86546839E+01
beta 2     -0.19653665E+01      0.13743705E+01     -0.14300121E+01
beta 3     -0.32390393E+00      0.77773611E+00     -0.41647022E+00
beta 4      0.15120365E+01      0.72111506E+00      0.20968034E+01
beta 5     -0.34636973E+01      0.76796888E+00     -0.45102053E+01
beta 6     -0.58166793E+00      0.77465736E+00     -0.75087124E+00
beta 7     -0.24663336E+01      0.71674046E+00     -0.34410414E+01
beta 8     -0.12163300E+00      0.26149957E+00     -0.46513653E+00
beta 9      0.61290622E-01      0.46371940E-01      0.13217179E+01
beta10     -0.35876876E-01      0.11880626E-01     -0.30197798E+01
beta11      0.23231176E+00      0.40761687E-01      0.56992675E+01
beta12      0.18144473E+00      0.40518147E+00      0.44781104E+00
beta13      0.56950138E+01      0.10419552E+01      0.54656992E+01
beta14      0.15433893E+01      0.39170057E+00      0.39402273E+01
beta15      0.16878676E+01      0.86413075E+00      0.19532549E+01
beta16      0.57223190E+00      0.46472852E+00      0.12313251E+01
beta17     -0.12289840E+01      0.33034941E+00     -0.37202551E+01
beta18     -0.82468959E+00      0.25277782E+00     -0.32625077E+01
beta19     -0.24687468E+01      0.86123263E+00     -0.28665272E+01
beta20     -0.23020356E+00      0.24244081E+00     -0.94952482E+00
beta21      0.49484262E+00      0.31905633E+00      0.15509569E+01
beta22     -0.19443376E-01      0.18612437E+00     -0.10446442E+00
beta23     -0.31715140E+00      0.77266604E-01     -0.41046375E+01
beta24      0.21590156E-01      0.39858243E-01      0.54167355E+00
beta25      0.34015256E+00      0.24128151E+00      0.14097746E+01
beta26     -0.33481768E-02      0.86431789E-01     -0.38737793E-01
beta27      0.21539675E-01      0.49583105E-01      0.43441562E+00
delta 0     -0.22197424E+02      0.53193479E+01     -0.41729597E+01
delta 1     -0.65627169E+01      0.16903655E+01     -0.38824247E+01
delta 2     -0.13601389E+01      0.80984058E+00     -0.16795144E+01
delta 3     -0.68212479E+01      0.19495468E+01     -0.34988891E+01
delta 4     -0.74533207E+01      0.18854303E+01     -0.39531139E+01
delta 5      0.93134512E+01      0.26372186E-01      0.35315431E+01
sigma-squared 0.13109873E+02      0.24442272E+01      0.53636065E+01
gamma      0.99199580E+00      0.20460685E-02      0.48483019E+03

log likelihood function = -0.29301242E+03

LR test of the one-sided error = 0.32105649E+03
with number of restrictions = 7
[ note that this statistic has a mixed chi-square distribution]

number of iterations = 42

(maximum number of iterations set at : 100)

number of cross-sections = 12

number of time periods = 28

total number of observations = 336

```

Рисунок Г.3 – Фрагмент файлу з результатами оцінювання транслогарифмічної функції операційного прибутку залежно від наявності інтернет-банкінгу в банку (параметризація транслогарифмічної функції операційного прибутку)

Додаток Д

Макет анкети для проведення опитування населення при оцінюванні ймовірності відвідування клієнтами відділення / філії банку

АНКЕТА

Добрий день!

Просимо небагато Вашого часу для заповнення даної анкети. Ми працюємо для Вас і завжди намагаємось бути кращими. Допомогти нам в цьому можете Ви. Поставте, будь ласка, в останній колонці оцінку в балах від 1 до 10 ,на яку, на Вашу думку, заслугоує відділення банку _____ .

Ваше ім'я: _____

Скільки разів Ви відвідали дане відділення банку протягом останніх трьох місяців? _____

№ з/п	Критерії привабливості відділення банку	Оцінка
1.	Графік роботи	
2.	Швидкість обслуговування клієнтів	
3.	Якість роботи персоналу	
4.	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	
5.	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	
6.	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	
7.	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку	

Дякуємо за Вашу допомогу!

Додаток Е – Масив вхідних даних при опитуванні респондентів щодо оцінки привабливості відділення банків в м. Суми

Таблиця Е.1 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «ІмексБанк»

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	3	10	9	8	6	3	7	9
Респондент2	9	8	6	4	9	4	7	3
Респондент3	4	5	8	9	8	5	9	8
Респондент4	8	5	2	3	5	7	9	6
Респондент5	7	9	6	10	7	2	4	10
Респондент6	1	5	6	3	8	3	6	6
Респондент7	3	8	1	3	5	3	9	8
Респондент8	0	7	9	1	7	3	6	3
Респондент9	2	9	4	10	9	7	7	3
Респондент10	8	8	9	7	5	3	7	7
Респондент11	2	9	9	7	8	7	9	8
Респондент12	8	7	8	3	5	2	7	4
Респондент13	5	7	1	9	9	3	6	10
Респондент14	3	10	3	8	7	2	6	4
Респондент15	9	8	9	4	8	7	8	3
Респондент16	2	10	7	3	8	6	4	5
Респондент17	5	5	6	10	7	6	8	2
Респондент18	0	8	2	10	8	7	8	8
Респондент19	6	5	10	8	9	2	5	1
Респондент20	6	7	3	5	8	2	8	6
Респондент21	4	8	3	2	9	5	4	6
Респондент22	1	6	4	6	9	2	9	7
Респондент23	3	6	3	9	6	1	8	6
Респондент24	2	8	4	4	9	1	6	6
Респондент25	3	8	5	2	10	6	10	3
Респондент26	2	7	2	4	8	1	6	10
Респондент27	0	8	6	5	9	8	6	6
Респондент28	4	9	5	8	6	6	9	7
Респондент29	1	8	5	8	9	4	9	6
Респондент30	5	7	2	4	6	1	7	2

Таблиця Е.2 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «Столичний»

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	1	5	7	9	6	6	8	6
Респондент2	2	5	5	6	8	5	8	7
Респондент3	4	7	9	6	5	3	4	8
Респондент4	3	8	5	10	5	7	7	7
Респондент5	3	6	10	7	5	7	10	5
Респондент6	2	6	8	9	9	8	3	7
Респондент7	0	8	8	10	8	6	7	7
Респондент8	0	7	8	9	5	3	2	8
Респондент9	0	5	6	8	9	5	5	8
Респондент10	2	8	10	7	8	4	5	5
Респондент11	1	5	5	6	7	8	3	7
Респондент12	3	5	8	7	8	5	6	5
Респондент13	1	8	7	10	7	4	8	6
Респондент14	1	7	8	10	9	5	6	6
Респондент15	3	6	7	10	5	3	6	5
Респондент16	1	7	8	9	9	5	4	6
Респондент17	2	7	10	6	9	3	2	8
Респондент18	4	6	6	6	7	4	2	5
Респондент19	3	7	9	9	8	5	8	8
Респондент20	1	6	7	6	7	3	8	8
Респондент21	2	6	6	9	5	5	4	5
Респондент22	0	8	5	6	9	7	6	8
Респондент23	4	5	9	8	9	5	8	6
Респондент24	0	7	5	7	6	4	5	5
Респондент25	0	6	7	6	7	3	7	8
Респондент26	2	8	7	7	5	4	4	6
Респондент27	0	5	10	8	8	3	7	8
Респондент28	3	5	7	6	5	5	5	5
Респондент29	0	6	6	7	6	6	9	6
Респондент30	1	7	9	8	7	8	2	8

Таблиця Е.3 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «Національний кредит»

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	1	9	3	2	5	8	6	9
Респондент2	0	8	10	8	8	2	9	5
Респондент3	1	10	9	8	9	5	4	8
Респондент4	2	7	4	6	6	8	10	1
Респондент5	3	5	6	7	10	6	7	3
Респондент6	2	6	9	3	5	2	10	10
Респондент7	3	5	7	4	7	1	6	4
Респондент8	0	5	5	6	9	3	6	1
Респондент9	1	6	5	10	5	3	4	8
Респондент10	0	10	1	10	8	4	5	2
Респондент11	1	9	8	2	8	7	9	1
Респондент12	3	5	5	7	8	6	4	7
Респондент13	0	8	9	3	6	6	10	4
Респондент14	2	7	3	10	7	6	8	8
Респондент15	2	8	2	8	5	1	9	4
Респондент16	0	7	2	8	9	6	6	7
Респондент17	2	8	8	6	5	4	4	1
Респондент18	1	8	3	7	9	3	10	9
Респондент19	2	10	4	2	10	8	9	7
Респондент20	1	8	7	10	10	1	8	5
Респондент21	3	7	1	4	9	2	5	7
Респондент22	2	8	2	3	9	4	6	8
Респондент23	1	9	2	7	8	1	10	5
Респондент24	3	6	7	4	9	4	7	5
Респондент25	0	5	9	1	10	4	8	7
Респондент26	1	10	5	9	6	3	7	10
Респондент27	1	9	10	9	10	2	6	2
Респондент28	3	10	1	1	5	5	8	8
Респондент29	0	10	2	4	10	8	7	1
Респондент30	0	9	10	8	9	8	9	10

Таблиця Е.4 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «ПриватБанк» (вул. 2-Набережна річки Стрелка)

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	0	4	3	6	5	2	5	4
Респондент2	3	6	4	8	7	5	5	8
Респондент3	2	3	4	9	8	2	3	7
Респондент4	1	8	9	6	5	5	2	8
Респондент5	2	6	10	8	4	7	6	4
Респондент6	2	6	9	8	8	7	4	7
Респондент7	0	6	3	6	4	2	3	8
Респондент8	0	5	9	7	5	5	4	7
Респондент9	2	8	4	9	4	3	7	8
Респондент10	2	4	6	8	9	3	3	7
Респондент11	3	4	10	7	6	2	6	5
Респондент12	1	7	6	7	5	4	3	5
Респондент13	1	4	10	7	9	2	2	7
Респондент14	1	6	7	8	6	6	2	5
Респондент15	0	7	7	9	8	3	3	8
Респондент16	2	5	9	8	4	6	4	5
Респондент17	0	7	6	6	9	4	2	7
Респондент18	3	5	9	8	6	5	5	7
Респондент19	2	5	10	9	3	6	7	6
Респондент20	2	5	8	9	8	8	6	3
Респондент21	2	7	7	9	9	3	5	7
Респондент22	1	5	8	9	5	4	4	3
Респондент23	3	5	9	8	5	6	3	6
Респондент24	2	8	8	7	8	3	4	5
Респондент25	2	5	10	6	7	3	5	8
Респондент26	1	8	8	9	8	5	3	7
Респондент27	2	7	3	8	8	7	7	8
Респондент28	0	7	5	8	5	8	6	7
Респондент29	1	3	5	6	8	4	6	3
Респондент30	0	6	5	6	3	6	7	5

Таблиця Е.5 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «ПриватБанк» (вул. Засумська)

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	4	6	2	6	4	4	4	3
Респондент2	2	8	2	6	5	4	5	9
Респондент3	2	6	8	7	5	4	6	5
Респондент4	3	5	4	6	5	3	5	10
Респондент5	4	4	5	7	4	5	2	3
Респондент6	3	7	4	9	3	8	4	6
Респондент7	3	6	9	8	4	1	3	6
Респондент8	4	3	9	8	4	5	3	4
Респондент9	3	4	10	9	4	1	6	4
Респондент10	4	3	7	9	3	5	7	7
Респондент11	3	6	6	9	5	6	4	8
Респондент12	4	7	6	9	5	4	4	4
Респондент13	3	7	3	8	5	7	5	6
Респондент14	2	7	7	6	5	8	3	5
Респондент15	4	5	6	8	4	2	6	7
Респондент16	3	5	10	8	3	7	3	10
Респондент17	3	5	9	6	4	2	6	6
Респондент18	3	4	7	8	4	1	4	5
Респондент19	3	8	10	9	3	4	5	6
Респондент20	4	6	4	7	4	1	3	6
Респондент21	2	7	10	7	4	1	7	10
Респондент22	3	3	10	8	3	7	7	3
Респондент23	3	3	5	6	5	3	7	5
Респондент24	4	7	10	8	3	2	4	10
Респондент25	2	4	1	7	3	2	5	6
Респондент26	2	4	3	8	4	4	2	8
Респондент27	2	4	8	8	3	4	2	4
Респондент28	3	6	1	9	5	2	5	7
Респондент29	3	6	6	6	3	4	4	3
Респондент30	3	6	10	7	3	7	2	3

Таблиця Е.6 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «Хрещатик»

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	2	4	2	6	4	10	2	7
Респондент2	4	1	3	8	5	5	3	10
Респондент3	4	2	8	8	4	10	6	8
Респондент4	6	2	7	8	5	6	3	7
Респондент5	6	2	7	10	5	10	5	6
Респондент6	5	7	10	6	3	1	7	9
Респондент7	5	4	2	6	3	1	6	10
Респондент8	2	7	4	9	5	8	4	6
Респондент9	4	4	6	8	5	8	5	10
Респондент10	6	8	3	10	3	3	6	9
Респондент11	3	2	10	7	4	8	5	7
Респондент12	4	3	7	7	3	3	3	8
Респондент13	2	6	3	8	4	1	2	7
Респондент14	6	8	5	6	4	4	6	6
Респондент15	4	7	4	6	4	3	7	9
Респондент16	2	2	1	6	5	9	4	8
Респондент17	5	3	1	9	4	6	2	8
Респондент18	3	1	1	8	4	5	3	7
Респондент19	4	5	7	10	3	1	6	6
Респондент20	4	1	1	7	5	5	6	9
Респондент21	5	4	10	8	5	2	3	6
Респондент22	4	1	1	6	3	9	6	7
Респондент23	2	5	4	9	5	7	2	6
Респондент24	3	6	7	6	5	1	7	9
Респондент25	3	4	4	7	4	7	7	7
Респондент26	2	7	10	9	3	2	7	9
Респондент27	3	4	9	8	5	8	3	8
Респондент28	4	7	10	7	3	10	4	9
Респондент29	5	4	3	8	3	1	6	10
Респондент30	2	8	6	10	4	10	5	9

Таблиця Е.7 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «Сбербанк Росії»

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	0	8	8	6	3	9	2	8
Респондент2	3	2	5	9	5	9	5	8
Респондент3	6	7	10	8	4	6	2	9
Респондент4	6	6	9	8	5	8	7	7
Респондент5	6	6	1	10	5	5	6	10
Респондент6	5	6	2	9	3	3	5	10
Респондент7	6	5	7	7	3	1	5	9
Респондент8	4	4	2	10	4	6	4	7
Респондент9	4	1	6	10	3	1	3	8
Респондент10	4	4	9	9	5	4	5	7
Респондент11	4	3	2	7	5	2	4	6
Респондент12	6	5	9	7	5	8	4	8
Респондент13	2	8	7	8	3	10	5	9
Респондент14	3	8	5	8	4	5	2	6
Респондент15	6	7	1	10	5	4	5	6
Респондент16	5	2	10	9	3	8	2	7
Респондент17	2	1	6	7	3	5	5	10
Респондент18	6	3	5	6	4	3	2	9
Респондент19	4	6	3	10	4	2	5	6
Респондент20	4	4	5	7	3	9	4	6
Респондент21	6	7	1	8	5	2	2	9
Респондент22	4	5	10	10	4	5	5	10
Респондент23	6	6	8	6	4	2	3	9
Респондент24	2	8	4	6	4	7	4	9
Респондент25	5	7	5	8	5	3	3	7
Респондент26	6	7	5	10	3	3	4	10
Респондент27	6	6	3	10	4	10	7	8
Респондент28	5	8	2	6	5	7	3	10
Респондент29	5	8	1	8	4	5	3	8
Респондент30	4	4	5	8	5	6	7	9

Таблиця Е.8 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «Український професійний банк»

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	3	5	7	4	3	7	5	8
Респондент2	5	3	3	7	3	7	3	7
Респондент3	2	4	2	9	5	3	4	7
Респондент4	4	2	9	10	3	10	6	8
Респондент5	5	4	7	10	3	6	3	8
Респондент6	4	2	6	8	4	10	3	8
Респондент7	3	4	3	8	3	10	3	8
Респондент8	6	1	2	10	5	1	5	6
Респондент9	6	3	10	6	4	5	6	7
Респондент10	6	3	1	6	3	3	5	9
Респондент11	2	8	1	8	5	1	7	6
Респондент12	3	2	6	9	3	7	6	6
Респондент13	4	7	2	9	3	7	5	10
Респондент14	6	5	6	10	5	8	6	9
Респондент15	5	3	7	8	3	3	5	6
Респондент16	5	5	4	7	4	3	5	6
Респондент17	5	5	3	10	4	4	2	9
Респондент18	5	4	1	8	5	1	5	8
Респондент19	5	1	8	10	3	3	7	6
Респондент20	6	4	4	9	3	2	2	7
Респондент21	6	5	7	7	4	10	2	7
Респондент22	3	7	8	7	4	3	5	6
Респондент23	6	6	6	6	4	9	5	10
Респондент24	3	6	5	7	3	8	7	9
Респондент25	5	2	9	7	5	1	7	10
Респондент26	4	8	8	9	5	9	5	8
Респондент27	5	8	10	7	3	1	7	10
Респондент28	2	3	9	7	3	6	5	9
Респондент29	4	5	3	6	4	8	7	10
Респондент30	5	1	7	7	4	4	4	9

Таблиця Е.9 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «UniCreditBank»

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	2	7	9	7	6	7	7	7
Респондент2	1	6	8	10	3	7	6	9
Респондент3	2	4	4	4	7	7	9	6
Респондент4	1	4	6	3	8	6	10	7
Респондент5	2	6	3	3	8	7	10	8
Респондент6	1	3	8	4	4	1	9	6
Респондент7	2	5	4	8	4	2	5	7
Респондент8	2	3	8	5	9	4	9	10
Респондент9	1	5	6	3	6	5	6	6
Респондент10	1	4	7	7	5	2	9	6
Респондент11	1	5	5	9	6	3	5	10
Респондент12	2	7	8	7	3	7	6	10
Респондент13	2	3	6	5	4	2	7	9
Респондент14	2	7	9	5	3	7	5	9
Респондент15	2	3	7	3	3	6	6	9
Респондент16	1	4	3	10	10	2	10	7
Респондент17	1	7	9	8	3	7	9	7
Респондент18	2	7	7	8	3	2	5	6
Респондент19	1	4	8	6	3	6	5	8
Респондент20	1	4	6	3	4	6	9	8
Респондент21	2	4	8	8	7	4	6	7
Респондент22	2	7	7	4	6	3	7	7
Респондент23	1	6	8	7	7	2	8	7
Респондент24	2	6	8	3	7	6	9	10
Респондент25	1	4	9	7	8	7	6	6
Респондент26	1	8	6	9	10	3	7	8
Респондент27	1	8	4	7	8	1	6	10
Респондент28	1	8	6	7	6	4	6	10
Респондент29	2	4	9	6	7	5	5	9
Респондент30	2	3	3	6	5	3	10	7

Таблиця Е.10 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «Альфа-Банк»

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	2	8	2	8	5	1	7	6
Респондент2	2	5	2	5	3	3	5	6
Респондент3	2	4	4	6	10	4	7	10
Респондент4	2	3	4	6	5	5	7	6
Респондент5	2	3	5	3	7	7	8	9
Респондент6	2	7	4	9	6	3	5	9
Респондент7	2	6	6	4	5	3	7	7
Респондент8	2	3	4	9	5	7	8	9
Респондент9	1	4	3	7	3	2	7	7
Респондент10	2	3	3	6	2	5	7	7
Респондент11	1	5	6	7	10	6	5	6
Респондент12	1	5	6	7	1	1	6	8
Респондент13	1	7	4	3	3	3	6	7
Респондент14	2	4	2	10	10	2	7	8
Респондент15	2	3	4	9	8	3	5	7
Респондент16	1	4	3	9	9	4	8	8
Респондент17	1	6	3	8	2	3	8	6
Респондент18	2	4	4	5	10	7	7	10
Респондент19	2	6	3	8	1	2	6	6
Респондент20	1	7	3	9	1	7	6	7
Респондент21	1	6	3	7	8	5	7	8
Респондент22	1	6	5	7	1	1	5	9
Респондент23	2	8	3	4	1	6	8	9
Респондент24	1	5	4	6	4	2	7	6
Респондент25	2	7	3	7	1	6	6	7
Респондент26	1	3	5	7	5	3	7	8
Респондент27	2	7	2	6	8	3	7	10
Респондент28	1	5	4	7	1	1	8	10
Респондент29	1	8	3	4	3	5	5	8
Респондент30	1	7	3	8	1	1	7	9

Таблиця Е.11 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «Надра»

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	2	5	2	6	1	3	8	3
Респондент2	1	5	2	4	4	3	7	8
Респондент3	1	6	6	4	8	3	6	7
Респондент4	1	2	2	6	2	4	7	2
Респондент5	0	1	3	3	9	3	5	4
Респондент6	1	2	2	4	6	2	7	2
Респондент7	0	6	5	3	5	5	7	8
Респондент8	1	4	5	5	3	4	7	3
Респондент9	1	6	3	4	8	1	6	3
Респондент10	0	5	6	4	6	4	7	2
Респондент11	1	6	6	3	6	1	6	8
Респондент12	0	1	5	5	6	1	8	5
Респондент13	0	6	6	3	7	4	8	5
Респондент14	2	2	5	4	1	5	8	8
Респондент15	0	1	3	6	2	3	6	3
Респондент16	1	2	5	5	6	4	5	4
Респондент17	2	5	6	6	1	4	5	6
Респондент18	1	5	4	6	6	1	7	3
Респондент19	1	1	4	6	8	4	7	2
Респондент20	2	5	2	3	5	5	7	3
Респондент21	2	3	2	4	5	1	8	7
Респондент22	2	6	6	3	5	1	8	5
Респондент23	1	5	3	3	9	4	7	3
Респондент24	2	5	6	3	5	2	6	7
Респондент25	0	6	6	4	7	5	8	7
Респондент26	2	5	2	6	5	2	5	6
Респондент27	2	6	3	5	8	5	6	5
Респондент28	0	5	4	4	10	4	6	2
Респондент29	1	2	6	4	3	3	7	6
Респондент30	0	1	3	4	6	1	7	2

Таблиця Е.12 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «ОщадБанк»

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішоїдності зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	3	8	6	2	5	3	7	4
Респондент2	2	9	3	6	9	3	6	5
Респондент3	3	2	2	4	10	3	5	5
Респондент4	3	1	5	5	2	4	5	4
Респондент5	4	7	5	4	2	5	6	4
Респондент6	3	2	6	6	7	3	8	3
Респондент7	1	7	5	6	4	5	5	4
Респондент8	3	2	2	3	9	3	8	5
Респондент9	1	2	3	3	8	3	8	4
Респондент10	5	5	3	5	7	3	6	6
Респондент11	5	7	3	5	9	4	7	6
Респондент12	4	6	6	5	7	3	5	3
Респондент13	5	6	3	6	2	3	6	4
Респондент14	3	5	4	3	1	4	5	5
Респондент15	5	5	3	2	6	5	6	5
Респондент16	4	5	4	5	5	4	7	6
Респондент17	3	7	3	3	8	3	5	6
Респондент18	4	8	5	1	10	4	8	6
Респондент19	3	4	4	5	8	5	7	5
Респондент20	4	2	4	2	1	5	6	6
Респондент21	1	3	6	3	2	4	5	4
Респондент22	2	5	2	4	5	4	8	3
Респондент23	5	8	3	6	1	4	7	5
Респондент24	5	9	3	5	9	5	8	3
Респондент25	4	2	6	1	9	4	6	3
Респондент26	2	1	5	3	9	5	5	2
Респондент27	1	7	2	1	9	5	6	2
Респондент28	4	9	6	2	10	3	7	5
Респондент29	5	1	6	3	4	4	8	2
Респондент30	4	3	5	6	4	5	7	6

Таблиця Е.13 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «ПриватБанк» (вул. Іллінська)

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	5	6	10	9	8	4	2	10
Респондент2	4	9	5	5	10	7	7	7
Респондент3	10	9	4	10	9	3	3	4
Респондент4	6	9	2	6	8	8	2	5
Респондент5	9	8	6	9	8	7	3	7
Респондент6	4	6	10	2	10	4	6	10
Респондент7	7	6	5	2	9	5	8	10
Респондент8	5	9	7	6	10	3	8	10
Респондент9	2	9	8	7	10	5	7	4
Респондент10	8	5	4	9	10	4	8	9
Респондент11	9	9	9	3	10	5	7	4
Респондент12	1	5	2	10	7	8	4	7
Респондент13	9	9	2	5	7	3	6	3
Респондент14	8	6	9	5	10	6	8	3
Респондент15	6	9	6	7	9	5	2	6
Респондент16	9	9	6	5	9	6	5	8
Респондент17	2	8	8	2	10	7	7	3
Респондент18	4	7	6	2	8	3	8	3
Респондент19	2	6	8	3	9	4	4	5
Респондент20	3	7	2	9	8	5	6	8
Респондент21	8	8	6	5	7	6	8	7
Респондент22	5	7	8	2	9	7	6	7
Респондент23	1	8	4	3	10	8	8	10
Респондент24	10	6	4	2	9	3	8	5
Респондент25	9	8	8	5	7	8	8	2
Респондент26	3	6	10	3	8	7	2	6
Респондент27	3	7	5	9	8	4	5	8
Респондент28	3	7	3	9	8	4	5	6
Респондент29	10	7	6	1	10	7	3	9
Респондент30	4	9	9	8	10	7	8	7

Таблиця Е.14 – Узагальнення даних опитування респондентів щодо оцінки привабливості відділення банку «Банк Русский Стандарт»

Номер респондента	Критерії оцінювання							
	Частота відвідування відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішоїдної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку
Респондент1	0	6	3	3	10	3	7	10
Респондент2	8	6	5	3	7	5	3	3
Респондент3	2	9	5	8	9	5	5	10
Респондент4	2	8	3	8	10	8	6	10
Респондент5	9	8	4	9	10	4	8	8
Респондент6	4	9	9	4	7	8	2	6
Респондент7	8	6	5	8	10	3	3	6
Респондент8	9	8	9	2	8	8	2	10
Респондент9	1	6	5	9	7	8	3	4
Респондент10	2	9	2	5	10	7	8	7
Респондент11	9	6	9	5	10	5	2	3
Респондент12	3	6	3	5	7	3	3	7
Респондент13	10	9	5	7	10	7	6	3
Респондент14	5	9	2	6	8	3	8	4
Респондент15	7	8	2	6	9	4	3	9
Респондент16	5	7	3	5	10	8	4	7
Респондент17	3	9	2	6	9	4	8	4
Респондент18	10	8	7	5	8	3	3	6
Респондент19	9	5	4	9	10	5	2	5
Респондент20	10	9	4	4	10	6	8	2
Респондент21	10	9	4	8	8	6	4	8
Респондент22	3	6	8	9	9	8	4	8
Респондент23	9	9	8	4	9	8	3	4
Респондент24	2	6	7	1	9	5	2	9
Респондент25	2	8	4	6	7	7	6	7
Респондент26	8	8	7	1	10	7	2	8
Респондент27	2	5	4	10	9	7	3	7
Респондент28	9	7	6	9	8	5	2	10
Респондент29	10	5	6	3	9	8	6	3
Респондент30	2	9	6	6	9	7	3	3

Додаток Ж

Результати розрахунків оцінювання ймовірності
відвідування клієнтами відділення / філії банку за гравітаційною моделлю

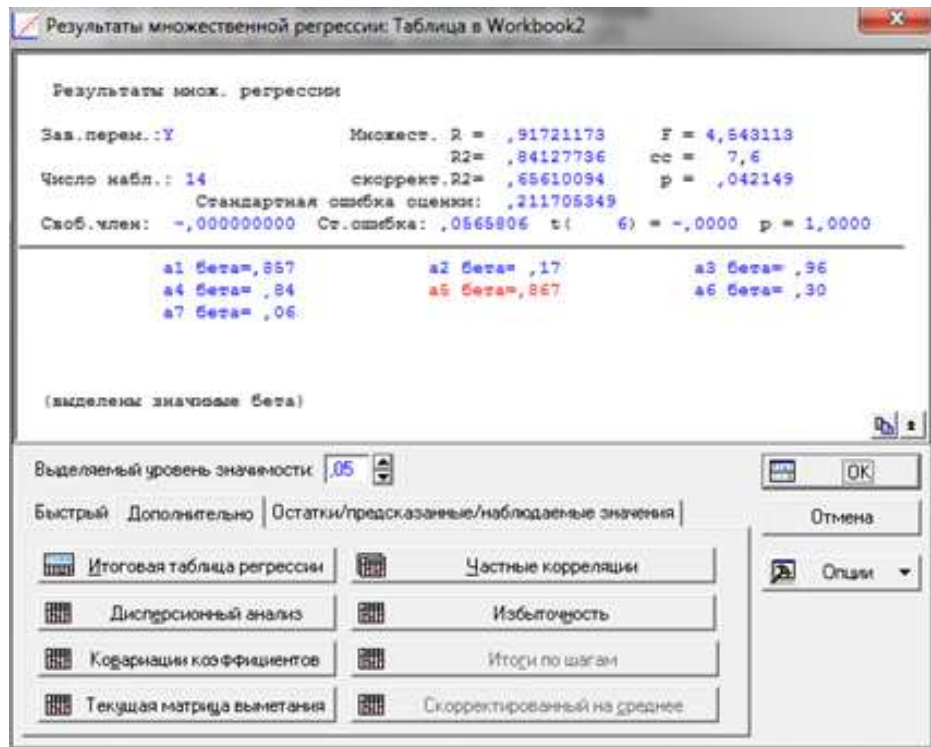


Рисунок Ж.1 – Проміжні результати розрахунків множинної регресії для оцінки ймовірності відвідування клієнтами відділення / філії банку

Таблиця Ж.1 - Результативна таблиця проведеного регресійного аналізу для оцінки ймовірності відвідування клієнтами відділення / філії банку

		Итоги регрессии для зависимой переменной: Y (Таблица в Workbook7) R= ,91721173 R2= ,84127736 Скорректир. R2= ,65610094 F(7,6)=4,5431 p<,04215 Станд. ошибка оценки: ,21171					
		БЕТА	Стд. Ош. БЕТА	В	Стд. Ош. В	t(6)	p-уров.
N=14	Св. член			-0,00000	0,056581	-0,00000	1,000000
	a1	0,857382	0,380855	3,15652	1,402151	2,25120	0,065333
	a2	0,168156	0,258187	0,67079	1,029924	0,65130	0,538984
	a3	0,957133	0,501908	3,43213	1,799766	1,90699	0,105146
	a4	0,843775	0,492761	2,30993	1,348991	1,71234	0,137673
	a5	0,867337	0,353003	3,90857	1,590774	2,45702	0,049318
	a6	0,297128	0,308123	1,14986	1,192410	0,96432	0,372127
	a7	0,063209	0,407048	0,26376	1,698556	0,15529	0,881688

Додаток И

Результати обробки масиву даних для оцінювання ймовірності
відвідування клієнтами відділення / філії банку

Таблиця И. 1 - Тестування моделі на виявлення гетероскедастичності за допомогою тесту Гольдфельда-Квондта

Назва банку	Критерії оцінювання								Прогноз частоти відвідування	Залишки	Квадрат залишків
	Частота відвідування відділення- Відстань, яку долає клієнт до даного відділення	Графік роботи	Швидкість обслуговування клієнтів	Якість роботи персоналу	Якість пішохідної зони поблизу відділення банку	Якість місця для паркування автомобіля на території відділення банку	Можливість дістатись до відділення банку за допомогою громадського транспорту	Фасад будівлі, де розташоване відділення банку			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Імексбанк	0,19651	0,12297	-0,0121	-0,0301	0,11826	-0,1685	0,1077	-0,0463	0,165984	0,030525	0,000932
Столичний	-0,2318	0,05409	0,13839	0,08737	0,08651	-0,087	0,00517	0,0101	-0,134648	-0,097156	0,009439
Національний кредит	-0,2254	0,13627	-0,0066	-0,0301	0,13145	-0,0604	0,11375	-0,0616	-0,272982	0,047593	0,002265
ПриватБанк	-0,4	0,00631	0,11632	0,08172	0,03869	-0,0604	-0,1021	-0,0172	-0,222789	-0,177190	0,031396
ПриватБанк	-0,0312	-0,0197	0,07534	0,07791	-0,1622	-0,0568	-0,0989	-0,0315	-0,227452	0,196229	0,038506
Хрещатик	0,0952	-0,1186	-0,0148	0,0855	-0,1514	-0,015	-0,0735	0,09039		Сума	0,082538
Сбербанк России	0,10228	-0,0197	-0,0148	0,11105	-0,1514	-0,0052	-0,1328	0,1048			
Український Професійний Банк	0,1456	-0,1288	0,00688	0,0948	-0,1847	0,00123	-0,0554	0,09039			

Продовження таблиці И.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
UniCreditBank	-0,3148	-0,0361	0,09089	-0,018	0,00028	0,04087	0,11375	0,08855			
Альфа-Банк	-0,2883	-0,0278	-0,1666	0,02508	-0,0948	0,06634	0,07614	0,08299	-0,189503	-0,098777	0,009757
Надра	-0,5563	-0,15	-0,1181	-0,1642	-0,0256	0,07181	0,08264	-0,1413	-0,360702	-0,195625	0,038269
ОщадБанк	0,34364	-0,059	-0,1181	-0,2174	0,0223	0,07988	0,06285	-0,1671	-0,033698	0,377341	0,142386
ПриватБанк	0,40686	0,12103	0,05211	-0,0659	0,18548	0,08253	0,01282	0,0012	0,394231	0,012628	0,000159
Банк Русский Стандарт	0,7577	0,11909	-0,029	-0,0376	0,18711	0,11073	-0,1121	-0,0033	0,853262	-0,095567	0,009133
										Сума	0,199705

ДОДАТОК Й

Макет анкети для проведення опитування населення щодо якості обслуговування клієнтів відділення ПАТ КБ «ПриватБанк»

Шановні клієнти!

Просимо Вас ознайомитись із пунктами анкети та оцінити ступінь важливості кожного із критеріїв при обслуговуванні у відділенні банку.

Дане анкетування дозволить нам зрозуміти ваші побажання, реалізувати їх та підвищити якість обслуговування наших клієнтів.

За кожним критерієм Вам пропонується дати відповідь на два запитання:

- 1) Охарактеризуйте Ваші очікування щодо банків загалом: *на скільки важливою при обслуговуванні у банку є дана характеристика особисто для Вас?*
- 2) Охарактеризуйте фактичну якість обслуговування у даному відділенні банку: *який рівень якості обслуговування за даним критерієм у даному відділенні банку?*

Будь ласка, надайте оцінку за шкалою від 1 до 7 балів:

Повністю
незгоден

Повністю
згоден

	1	2	3	4	5	6	7
№	Критерій оцінки якості обслуговування відділення банку					Важливість критерію для Вас (від 1 до 7)	Оцінка за критерієм даного відділення (від 1 до 7)
1.	Зовнішній вигляд працівників (охайність, приємний вигляд, діловий дрескод, наявність бейджу з іменем співробітника)						
2.	Наявність інформаційних роздаткових матеріалів щодо основних послуг, які надаються банком						
3.	Персонал виконує зобов'язання перед Вами точно та надійно						
4.	Своєчасність виконання зобов'язань персоналом відділення банку перед Вами						
5.	Персонал відділення відкритий до ви-						

	рішення Ваших проблем, а також зацікавлений у цьому		
6.	Ініціативність персоналу відділення (пропонують супутні послуги, які можуть бути корисними саме для Вас)		
7.	Надійна репутація відділення банку		
8.	Ви не вимушені чекати на надання конкретної послуги протягом тривалого періоду внаслідок черг тощо		
9.	Ввічливе ставлення персоналу до Вас, доброзичливість		
10.	Високий рівень знань щодо асортименту послуг, особливостей їх надання (персонал завжди в змозі відповісти на запитання клієнта)		
11.	Індивідуальний підхід з боку персоналу відділення		
12.	Пріоритетом у персоналу є інтереси клієнта		
13.	Готовність персоналу виправити власні похибки перед клієнтом		
14.	Наявність ефективної системи зворотного зв'язку для звернень, скарг та пропозицій		
15.	Атмосфера у відділенні (приємний дизайн, чистота, тиша в офісі)		

Додаток К

Масив вихідних даних при розрахунку оцінки якості обслуговування клієнтів у відділенні банку

Таблиця К.1 – Матриця кореляцій між критеріями оцінки якості обслуговування відділення банку (фрагмент розрахунку Альфа Кронбаха)

	VAR0 0001	VAR0 0002	VAR0 0003	VAR0 0004	VAR0 0005	VAR0 0006	VAR0 0007	VAR0 0008	VAR0 0009	VAR0 0010	VAR0 0011	VAR0 0012	VAR0 0013	VAR0 0014	VAR0 0015
VAR00001	1,000	,520	,613	,580	,656	,454	,611	,619	,677	,666	,621	,574	,644	,500	,559
VAR00002	,520	1,000	,560	,541	,580	,682	,581	,522	,550	,642	,598	,547	,580	,509	,611
VAR00003	,613	,560	1,000	,849	,822	,527	,704	,647	,698	,670	,729	,715	,798	,719	,602
VAR00004	,580	,541	,849	1,000	,799	,537	,692	,667	,707	,685	,717	,726	,763	,713	,613
VAR00005	,656	,580	,822	,799	1,000	,570	,809	,701	,773	,751	,785	,733	,832	,685	,660
VAR00006	,454	,682	,527	,537	,570	1,000	,576	,524	,584	,625	,621	,594	,607	,553	,572
VAR00007	,611	,581	,704	,692	,809	,576	1,000	,666	,757	,751	,744	,655	,723	,596	,669
VAR00008	,619	,522	,647	,667	,701	,524	,666	1,000	,698	,637	,694	,685	,674	,531	,647
VAR00009	,677	,550	,698	,707	,773	,584	,757	,698	1,000	,807	,795	,723	,768	,589	,765
VAR00010	,666	,642	,670	,685	,751	,625	,751	,637	,807	1,000	,776	,724	,776	,610	,754
VAR00011	,621	,598	,729	,717	,785	,621	,744	,694	,795	,776	1,000	,825	,820	,654	,747
VAR00012	,574	,547	,715	,726	,733	,594	,655	,685	,723	,724	,825	1,000	,849	,703	,666
VAR00013	,644	,580	,798	,763	,832	,607	,723	,674	,768	,776	,820	,849	1,000	,739	,689
VAR00014	,500	,509	,719	,713	,685	,553	,596	,531	,589	,610	,654	,703	,739	1,000	,583
VAR00015	,559	,611	,602	,613	,660	,572	,669	,647	,765	,754	,747	,666	,689	,583	1,000

Умовні позначення: VAR00001 - Зовнішній вигляд працівників; VAR00002 - Наявність інформаційних роздаткових матеріалів щодо основних послуг, які надаються банком; VAR00003 - Персонал виконує зобов'язання перед клієнтами точно та надійно; VAR00004 - Своєчасність виконання зобов'язань персоналом відділення банку перед клієнтом; VAR00005 - Персонал відділення відкритий до вирішення проблем клієнтів, а також зацікавлений у цьому; VAR00006 - Ініціативність персоналу відділення; VAR00007 - Надійна репутація відділення банку; VAR00008 - Клієнти не вимушені чекати на надання конкретної послуги протягом тривалого періоду внаслідок черг тощо; VAR00009 - Ввічливе ставлення персоналу до клієнтів, доброзичливість; VAR00010 - Високий рівень знань щодо асортименту послуг, особливостей їх надання; VAR00011 - Індивідуальний підхід з боку персоналу відділення; VAR00012 - Пріоритетом у персоналу є інтереси клієнта; VAR00013 - Готовність персоналу виправити власні похибки перед клієнтом; VAR00014 - Наявність ефективної системи зворотного зв'язку для звернень, скарг та пропозицій; VAR00015 - Атмосфера у відділенні

Додаток Л
Довідки про впровадження результатів дисертаційної робо-
ти



ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК»
вул. Набережжя Перемоги, 55, м. Дніпропетровськ, 48004, Україна
телефон: +380 735 32 82 3700 (включено в мобільний)
www.privatbank.ua e-mail: hotline@privatbank.ua

*№ 472/15
14.05.2015*

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чернявського Ігора Борисовича на тему «Управління каналами збуту банківських послуг в
Україні»

У Черкаській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» було проведено ознайомлення з дисертаційною роботою Чернявського Ігора Борисовича, зокрема тих її питань, що стосуються вдосконалення каналів збуту банківських послуг шляхом реформування діяльності відділень та зон самообслуговування банку.

Використання в практичній діяльності отриманих в дисертації Чернявського І.Б. наукових результатів щодо розподілу прямих та непрямих витрат центрів-учасників бізнес-процесу та визначення на цій основі часткової та повної собівартості у регіональному розрізі надає можливість постійно відстежувати та оперативню реагувати на несприятливі зміни в обсягах та структурі управління мережею окремих підрозділів банку в частині надання банківських послуг.

Таким чином, результати, отримані під час написання дисертаційної роботи Чернявського І.Б., використовуються у практичній діяльності Черкаської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» для забезпечення збалансування витрат на утримання каналів збуту банківських послуг з очікуваними ціннісними перевагами клієнтів.

Директор Черкаської філії
ПАТ КБ «ПриватБанк»



[Handwritten signature]
В.О. Шурипин



ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«КРЕДОБАНК»

79026, Львів, вул. Сахарова, 78а
Т +38 032 297 23 20, 032 297 23 26, Ф +38 032 297 08 37
www.kredobank.com.ua
e-mail: office@kredobank.com.ua
код ЄДРПОУ 09807862

18. 02. 2015 № 5/М-24

Голові спеціалізованої вченої ради Д55.081.01

НА № _____ від _____ у ДВНЗ «Українська академія банківської справи»

д.е.н., проф. Костюку О. М.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Даною довідкою підтверджується, що в практичній діяльності Відділення вул.Горького, 22 ПАТ "КРЕДОБАНК" у м. Суми враховуються наукові рекомендації, викладені у дисертаційному дослідженні Чернявського Ігоря Борисовича на тему «Управління каналами збуту банківських послуг в Україні», поданому на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит.

Так, зокрема в діяльність Відділення вул.Горького, 22 ПАТ "КРЕДОБАНК" у м. Суми впроваджено запропоновану автором модель оптимізації регіональної мережі каналів збуту банківських послуг з урахуванням рівня готовності населення регіону до переходу на дистанційні канали збуту банківських послуг та насиченості регіону депозитними й кредитними послугами. Це дозволяє прийняти обґрунтоване рішення щодо вибору оптимальної пропорції між кількістю стаціонарних відділень банку та терміналів дистанційного обслуговування в регіоні.

Директор Відділення вул.Горького, 22
ПАТ "КРЕДОБАНК" у м. Суми



С.П.Холоша



Філія публічного акціонерного товариства
«ДЕРЖАВНИЙ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИЙ БАНК УКРАЇНИ» в м. Суми
 Joint stock company "THE STATE EXPORT-IMPORT BANK OF UKRAINE" Sumy branch

1, пл. Незалежності, м. Суми, 40030, УКРАЇНА
 тел.: (0542) 67-13-11
 факс: (0542) 60-83-27
 http://www.eximb.com

1, Nezalezhnosti Sq., Sumy, 40030, Ukraine
 tel.: (0542) 67-13-11
 fax: (0542) 60-83-27
 http://www.eximb.com

№ 35/246
 На № _____

В спеціалізовану вчену раду Д55.081.01
 із захисту дисертацій за спеціальністю
 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

**ДОВІДКА
 ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ
 «УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ
 БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ»**

З огляду на ситуацію, що склалася в банківській системі України в результаті політичної та економічної нестабільності, важливе значення для вітчизняних фінансово-кредитних набуває зменшення витрат та, зокрема, оптимізація збутової мережі. Таким чином, високу актуальність мають дослідження, присвячені розробці інструментів ефективного управління каналами збуту банківських послуг.

Фахівцями Філії АТ «Укресімбанк» у м. Сумах було розглянуто результати наукового дослідження І.Б. Чернявського на тему «Управління каналами збуту банківських послуг в Україні», підготовленого на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Дисертаційне дослідження Чернявського Ігоря Борисовича містить науково обгрунтовані результати стосовно побудови ефективної системи управління каналами збуту банківських послуг.

У діяльності Філії АТ «Укресімбанк» у м. Сумах враховано пропозиції дисертанта стосовно оцінювання привабливості філій / відділень банку як ймовірності їх відвідування клієнтами порівняно з відділеннями банків – конкурентів, що розташовані в одній територіальній зоні. Розрахунки автора здійснені з урахуванням графіку роботи філії / відділення банку, швидкості обслуговування клієнтів, набору банківських послуг, які надає конкретна філія або відділення банку, якості пішохідної зони та зони для паркування автомобіля поблизу неї, зручності з позиції користування громадським транспортом, рівня безпечності району розташування, привабливості дизайну фасаду будівлі, де розташована філія / відділення тощо.

Керуючий філією



В.М.Мозговий

Державний ощадний банк України
Публічне акціонерне товариство

Філія — Сумське обласне управління

Україна, 40004
м. Суми, вул. Горького, 32
Тел.: +380 (542) 67 95 25
Факс: +380 (542) 67 56 27
Offc.18@oschadbank.ua

ОЩАДБАНК

МІЙ БАНК. МОЯ КРАЇНА

№ 26 - 04/12
в.п. 10.03.2015

До спеціалізованої вченої ради Д55.081.01
у ДВНЗ «Українська академія банківської справи»

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження,
виконаного Чернявським Ігорем Борисовичем
на тему «Управління каналами збуту банківських послуг в Україні»
та поданого в спеціалізовану вчену раду Д55.081.01
на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит.

В умовах активного проникнення сучасних інноваційних технологій в процеси банківського обслуговування особливої уваги заслуговує розвиток практичних аспектів управління стаціонарними та електронними каналами збуту банківських послуг. З огляду на це, результати, отримані Чернявським І.Б. при підготовці дисертаційного дослідження «Управління каналами збуту банківських послуг в Україні», представляють науковий інтерес для вітчизняних банків загалом та для ПАТ «Ощадбанк» зокрема.

У поточній діяльності ПАТ «Ощадбанк» враховано запропоновані дисертантом рекомендації щодо врахування ефективності роботи окремих філій /відділень банку (з точки зору кількості та якості наданих послуг) при формуванні трансфертних цін в банку.

Начальник філії
Сумського Обласного Управління
ПАТ «Ощадбанк»



Радченко О.В.

oschadbank.ua
0800 210 800
в межах України даємо безкоштовно



Відділення АТ «ОТП Банк» в м. Суми

№ 1756
в.ф. 21.04.2017.

До спеціалізованої вченої ради Д55.081.01
у ДВНЗ «Українська академія банківської справи»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чернявського Ігоря Борисовича
на тему «Управління каналами збуту банківських послуг в Україні»

Фахівцями відділення АТ «ОТП Банк» було розглянуто результати дисертаційного дослідження Чернявського Ігоря Борисовича на тему «Управління каналами збуту банківських послуг в Україні», підготовленого на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит.

У процесі аналізу встановлено, що дослідження Чернявського І.Б. містить цілий ряд науково обґрунтованих результатів, що є цікавими для практичного впровадження. Зокрема, фахівцями відділення АТ «ОТП Банк» в поточній діяльності враховуються пропозиції щодо оцінки ефективності стаціонарних каналів збуту банківських послуг. Впровадження цього підходу дозволить суттєво знизити адміністративні витрати банку та оптимізувати роботу його регіональної мережі.

Керуючий відділення
АТ «ОТП Банк» в м. Суми



К.М.Д'яконов

Проректор з навчальної роботи
Державного вищого навчального закладу
«Українська академія банківської справи
Національного банку України», д.е.н., проф.



О.Школьник

АКТ

про впровадження результатів дисертаційної роботи Чернявського Ігоря Борисовича «Управління каналами збуту банківських послуг в Україні», у освітній процес факультету банківських технологій ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України»

від «10» червня 2015 р., м. Суми

Акт складено комісією у складі:

Голова – декан факультету банківських технологій, д.е.н., проф. Д'яконова І.І.

Члени комісії:

- завідувач кафедри банківської справи, д.е.н., проф. Васильєва Т.А.
- заст. декана факультету банківських технологій, к.е.н., ст. викл. Олексіч Д.В.

Комісія провела роботу по визначенню фактичного впровадження результатів дисертаційної роботи Чернявського Ігоря Борисовича «Управління каналами збуту банківських послуг в Україні» у освітній процес факультету банківських технологій ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України».

Комісія розглянула наступні матеріали:

1. Дисертаційну роботу Чернявського Ігоря Борисовича «Управління каналами збуту банківських послуг в Україні».
2. Робочі програми навчальних дисциплін:
 - «Маркетинг у банку» (викладається для студентів денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напрямку підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит» (Банківські технології і процеси), а також для студентів денної та заочної форм навчання освіт-

ньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності 8.03050802 «Банківська справа»);

- «Ціноутворення в банку» (викладається для студентів денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності 8.03050802 «Банківська справа»);
- «Організація продажів банківських продуктів» (викладається для студентів денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності 8.03050802 «Банківська справа»).

3. Навчально-методичні матеріали для вивчення перелічених дисциплін.

За результатами проведеної роботи комісією встановлено:

1. Розроблені в дисертаційній роботі Чернявського І.Б. науково-методичні положення та практичні рекомендації впроваджені як розділи курсів таких дисциплін:
 - «Маркетинг у банку». Розділ: «Продаж (збут) банківських продуктів».
 - «Ціноутворення в банку». Розділ: «Трансфертне ціноутворення в банку».
 - «Організація продажів банківських продуктів». Розділи: «Поняття, сутність та особливості продажів в банківській сфері», «Виявлення потреб клієнта».
2. Застосування в освітньому процесі факультету банківських технологій ДВНЗ «УАБС НБУ» матеріалів дисертаційної роботи Чернявського І. Б. дало змогу адаптувати перераховані дисципліни до сучасних тенденцій розвитку економіки, поглибити їх теоретико-методичні основи та в кінцевому підсумку – підвищити якість підготовки фахівців.

Голова комісії



І. І. Д'яконова

Члени комісії



Т.А. Васильєва

Д.В. Олексіч