

*І.М. Бікбов, здобувач, А.В. Буряк,  
ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ”*

## **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКУ З РОЗГАЛУЖЕНОЮ МЕРЕЖЕЮ ФІЛІЙ**

*У статті розглянуті особливості оцінки ефективності банку з розгалуженою мережею філій, обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до оцінки ефективності банку з розгалуженою мережею філій як складної організаційної системи. Запропоновані три підходи до оцінки ефективності банків з розгалуженою мережею філій залежно від поставленої мети оцінювання (критерій ефективності).*

*Ключові слова: оцінка ефективності, банк, розгалужена мережа філій, організаційна система, підходи до оцінки, критерій ефективності.*

**Постановка проблеми.** Зміни, що відбуваються в економічній системі країни та світу, суттєво впливають на напрями та темпи розвитку банківської системи. В умовах глобалізації фінансового простору, інтенсивного розвитку інформаційних технологій, які обумовлюють зняття обмежень на вільне переміщення капіталу в економіці та банківській сфері, посилення конкурентної боротьби на фінансовому ринку України, особливої важливості набуває оцінка ефективності банку як одного з факторів його конкурентоспроможності. Реалізована в останні роки банками стратегія агресивної регіональної експансії призвела до створення складних банківських структур з розгалуженою мережею філій та, відповідно, необхідності визначення особливостей та підходів до оцінки ефективності банку як складної організаційної структури (системи) з розгалуженою мережею філій. Саме філії відіграють першочергову роль у формуванні територіально розгалуженої мережі банку, оскільки вони дозволяють не лише оперативно надавати майже повний комплекс банківських послуг, але й є основою для подальшого розширення присутності банку в регіонах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження ефективності діяльності банку привертають увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, що пояснюється постійними процесами оновлення та вдосконалення діяльності банків. Окремі питання оцінки ефективності банку відображені в працях таких авторів, як О.В. Васюренко, А.М. Герасимович, О.В. Дзюблук, Л. Примостка, О.І. Лаврушин, П. Роуз, Дж. Сінкі, В.М. Усоскін.

Питання оцінки діяльності філій банку деякою мірою розкриваються в наукових працях Л.Т. Гіляровської, О.А. Криклій, Д.Ю. Козіна, В.Д. Мехрякова, С.Н. Паневіної, Ю. Д. Качаєва.

Дослідженню різних аспектів діяльності багатофіліальних банківських структур, серед яких найбільш значущими є проблеми формування ефективних механізмів управління ліквідністю та ризиками, присвячені роботи Е. Бірюкової, І. Бойко, В. Горлова, С. Кураєва.

**Не вирішена раніше частина загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій з досліджуваних питань, у банківській практиці на сьогоднішній день відсутні дослідження, які б розкривали специфіку оцінки ефективності банку як складної організаційної структури (системи) з розгалуженою мережею філій.

**Метою статті** є визначення особливостей та виявлення підходів до оцінки ефективності банку з розгалуженою мережею філій, використовуючи загальні підходи до оцінки ефективності банку та специфічні риси функціонування філіальної мережі банку.

**Виклад основного матеріалу.** Тенденції останніх років розвитку банківського сектора щодо територіального розширення діяльності банку набули поширення і в Україні. Створення складних банківських структур з розгалуженою мережею філій насамперед обумовлено прагненням банків до максимізації прибутку, яка досягається за рахунок кумулятивного ефекту розробки та використання єдиної стратегії розвитку. Також подібні банківські структури реалізують економію на масштабах діяльності та об'єднання зусиль щодо мінімізації втрат від ризиків.

Протягом останніх десятиліть вітчизняні банки створили розгалужену мережу філій, яка на сьогоднішній день нараховує близько 1 420 філій за реєстром Національного банку України, з них діючих філій – 1 364. Це можна пояснити такими об'єктивними причинами:

- 1) роздрібний банківський бізнес, який не має подальшого розвитку без розвиненої мережі, вважається одним із найбільш привабливих з точки зору рентабельності та перспектив зростання;
- 2) прихід іноземних банків на ринок України створив умови для витіснення вітчизняних банків із сегмента обслуговування корпоративної клієнттури та переорієнтації на пошук нових ринкових ніш;
- 3) законодавство України дозволяє банкам другого рівня безперешкодно відкривати філії по всій території країни.

З метою з'ясування взаємозв'язку між кількістю створених філій та основними показниками ефективності банку були отримані такі значення коефіцієнта кореляції, що наведені у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Вплив кількості філій банку  
на деякі показники ефективності його діяльності**

Показник	Значення коефіцієнта кореляції
Обсяг чистого прибутку банку	-0,24
Рентабельність активів	-0,22
Рентабельність капіталу	-0,18

Отже, за даними, наведеними у таблиці 1, можна зробити висновок про відсутність прямого зв'язку між величиною регіональної мережі та

основними результатами діяльності банків. Іншими словами, ефективність (як рентабельність) банку залежить не від кількісних параметрів функціонування, а від якісних – рівня управління розгалуженою мережею філій банку.

Поняття “ефективність” не одержало чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління. Ефективність, на відміну від ефекту, враховує не лише результат діяльності (запланований, досягнутий), а й розглядає умови, за яких він був досягнутий. Тому, як правило, ефективність визначають як співвідношення результату (ефекту) та витрат, що зумовили його отримання. Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності банку з розгалуженою мережею філій перешкоджає низка особливостей, пов’язаних з поняттям “ефективність”:

- 1) виникає проблема оцінки результатів окремих філій, що не зводяться до єдиного вимірника;
- 2) складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб’єкта чи виду діяльності;
- 3) необхідно враховувати фактор часу – багато аспектів функціонування філій банку дають ефект через деякий час (позиціонування банку на ринку, маркетингова політика щодо залучення нових клієнтів);
- 4) неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності (оскільки на ефективність діяльності банку впливають не тільки внутрішні (керовані) фактори, а й фактори зовнішнього середовища (некеровані стосовно банку).

Іншими словами, ефективність такої складної діяльності, як банківська, є інтегральною характеристикою і не може бути представлена одним чи кількома автономними показниками. Діяльність банків проявляється на різних організаційно-функціональних рівнях – банк та його структурні підрозділи, зокрема філії; і тому оцінка ефективності банку з розгалуженою мережею філій повинна містити в собі не тільки оцінку ефективності філіальної мережі банку, а й враховувати ризики, які пов’язані із функціонуванням банківської структури як складної системи.

Застосування системного підходу до оцінки ефективності банку з розгалуженою мережею філій, зокрема як складної організаційної системи, обумовлене наявністю таких параметрів:

- 1) масштабність діяльності (за кількістю складових та функціями, що виконуються окремими складовими системи – філіями);
- 2) наявність певної цілісності, функціональної єдності (спільної мети, інструментів її досягнення), що зумовлює складну ієрархічну структуру;
- 3) складність поведінки та реагування на умови зовнішнього середовища;
- 4) високий ступінь застосування банківських інформаційних технологій (автоматизації), що призводить до підвищення ступеня самостійності системи в її поведінці;
- 5) наявність та необхідність враховувати конкуренцію окремих складових системи.

Аналіз різних точок зору щодо критеріїв ефективності організаційної системи дозволяє стверджувати, що пошук універсальних, узагальнюючих показників оцінки ефективності як самої системи, так і системи управління

нею не дав прийнятних результатів. За умов оцінки ефективності банку з розгалуженою мережею філій як системи ефективність буде визначатися рівнем реалізації системою притаманних їй функцій. Дане положення дає змогу виявити підходи до оцінки ефективності банку з розгалуженою мережею філій як складної організаційної системи залежно від поставленої мети оцінки (критерію), які наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

**Підходи до оцінки ефективності банку  
з розгалуженою мережею філій як складної організаційної системи**

Підхід	Критерій ефективності	Сутність	Інструмент оцінки	Недоліки
Цільовий	Цільова максимізація (залежно від поставленої мети)	Банк – раціональна цілеспрямована структура; цілі є кількісно визначеними та обмеженими	Планування, контроль	Конфлікт цілей та інтересів зацікавлених осіб
Внутрішній	Максимізація внутрішніх критеріїв	Регламентация та узгодження всіх структур системи (філій) та внутрішніх процесів	Аналіз внутрішньої управлінської звітності, контроль	Низька адаптивність до змін зовнішнього середовища
Конкурентний	Максимізація інтересів зацікавлених осіб	Залежність від економічних інтересів зацікавлених осіб	Аналіз зовнішньої інформації	Нестача потенціалу банківської структури для задоволення всіх партнерів

Наведені підходи та їх порівняння свідчать про існування взаємозалежностей між ними, що, в свою чергу, підтверджує характерну особливість застосування системного підходу до оцінки ефективності – це взаємозв'язок елементів системи та наявність загальносистемних властивостей. Так, регламентация та узгодження всіх структур системи (філій) та внутрішніх процесів будуть базуватися на цілях функціонування як банківської структури, так і системи управління в ній, при цьому також необхідно враховувати інтереси зацікавлених осіб. Таким чином, оцінку ефективності банку з розгалуженою мережею філій як складної організаційної системи доцільно здійснювати, ґрунтуючись на критеріях, які пропонуються зовнішнім середовищем банку та які враховують власні можливості та інтереси всіх зацікавлених осіб у діяльності банку.

**Висновки.** Дослідження особливостей оцінки банку з розгалуженою мережею філій вказує на неможливість використання одного чи кількох автономних показників як критерію ефективності та на необхідність застосування системного підходу до оцінки. Розглядаючи банк з розгалуженою мережею філій як складну організаційну систему, можна виділити критерії ефективності, які базуються на трьох основних підходах (цільовому, внутрішньому та конкурентному) та враховують як стан зовнішнього середовища банку, так і внутрішнього.

### *Список літератури*

1. Базилевич, Л. А. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления [Текст] / Л. А. Базилевич, Д. В. Соколов. – Л. : ЛФЭИ, 1991. – 294 с. – ISBN 6-12234-234-2.
2. Богатин, Ю. В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия [Текст] / Ю. В. Богатин. – М. : Изд-во стандартов, 1991. – 216 с. – ISBN 5-238-00045-6.
3. Василенко, В. О. Теорія і практика управлінських рішень [Текст] : навчальний посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦНЛ, 2002. – 420 с. – ISBN 966-8253-02-7.
4. Кац, И. Я. Экономическая эффективность деятельности предприятий (анализ и оценка) [Текст] / И. Я. Кац. – М. : Финансы и статистика, 1987. – 192 с. – ISBN 5-237-83145-2.
5. Мильнер, Б. З. Теория организаций [Текст] / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 336 с. – ISBN 5-7986-0080-7 500.

### *Summary*

The basic aspects of evaluation of efficiency of the banks with branches are examined in the article. The necessity to use system approach, which examined bank with branches as complex organizational system, is considered. Three approaches of evaluation of efficiency of the banks with branches were suggested.

Отримано 13.03.2009

Бікбов, І.М. Особливості оцінки ефективності банку з розгалуженою мережею філій [Текст] / І.М. Бікбов, А.В. Буряк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. – Суми: УАБС НБУ, 2009. - Вип. 25. - С. 263-268.