

ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ БАНКУ

У статті пропонується методика порівняльної оцінки результатів діяльності відокремлених підрозділів банку. Обґрунтовано необхідність та реалізовано сегментацію регіонів країни для оцінки ефективності діяльності відокремлених підрозділів банків.

Ключові слова: потенціал регіону, ключові показники діяльності, система рейтингування, оцінювання, ефективність діяльності.

Вступ. Об'єктивна оцінка ефективності діяльності відокремлених підрозділів (філій/відділень) багатofilійних банків є однією з важливих складових загальної системи управління банку. Без такої оцінки неможливо не тільки адекватно визначити кращі та гірші відокремлені підрозділи банку, але й побудувати об'єктивну та прозору систему їх стимулювання. Слід відзначити, що в сучасних складних економічних та фінансових умовах проблеми адекватного оцінювання ефективності діяльності відокремлених складових великого мережевого банку з метою стимулювання їх діяльності та подальшого розвитку набувають усе більшої актуальності. Незважаючи на те, що ця проблематика широко відображена як у наукових дослідженнях західних та українських учених, так і в розробках багатьох консалтингових компаній, що пропонуються банкам, багато питань ще залишаються дискусійними та потребують подальшого вирішення [1–4]. Загалом існуючі підходи до аналізу та оцінювання діяльності *відокремлених підрозділів банків* (філій/відділень) (ВПБ) можна розділити на три основні групи. Зауважимо, що вони аналогічні тим підходам, які використовуються для оцінки ефективності діяльності самих банків як юридичних осіб зі зрозумілим обмеженням/адаптуванням щодо діяльності їх відокремлених підрозділів.

До першої групи підходів щодо оцінювання діяльності ВПБ можна віднести методики, які використовують стандартні *економічні коефіцієнти* як показники (компоненти), що вимірюють ефективність діяльності ВПБ [1–4]. Недоліком таких методик є те, що розмаїття коефіцієнтів достатньо велике. Крім того, кожний автор визначає свою сукупність коефіцієнтів залежно від власного уявлення про ефективність діяльності ВПБ. На основі суб'єктивно обраної групи еко-

номічних коефіцієнтів оцінки ВПБ застосовується або багатокритеріальне ранжування, або будується інтегральний (комплексний) показник ефективності, за яким і складається рейтинг.

До другої групи підходів відносяться методики, які ґрунтуються на визначенні та/або побудові *границі ефективності*, якими є підрозділи з ідеальними характеристиками, або так звані «ідеальні» підрозділи, що працюють на межі ефективності [5; 6]. Суть цих підходів полягає у тому, щоб з'ясувати, як характеристики кожного ВПБ відрізняються від характеристик ідеального ВПБ. Чим ближче вони до ідеального ВПБ, тим ВПБ вважається ефективнішим.

Третю групу підходів формують експертні, або емпіричні методики оцінювання ефективності ВПБ. Майже кожна консалтингова компанія має власну методику такої оцінки. Разом з тим усі вони закриті для аналізу та порівняння і використовуються компаніями тільки в комерційних цілях. В основу цих методик покладено розроблені спеціально для аналізу та оцінки діяльності ВПБ системи ключових показників їх діяльності, або KPI (Key Performance Indicators) [7].

Кожна із зазначених груп має свої переваги та недоліки, але сьогодні практично відсутні комплексні методи щодо оцінки ефективності діяльності відокремлених підрозділів банків (філій/відділень), які б мали універсальний характер та узагальнювали позитивні аспекти існуючих науково-методичних підходів щодо порівняльної оцінки ефективності діяльності відокремлених підрозділів банків.

Відповідно, метою цієї роботи є розробка універсального підходу щодо оцінювання діяльності та ранжування відокремлених підрозділів банків, який поєднує: сегментацію регіонів країни, ідею «ідеальних» підрозділів, що працюють на межі ефективності, та систему ключових показників, що дозволяє підвищити

адекватність розрахованих інтегральних індикаторів для порівняльного аналізу діяльності відокремлених підрозділів банків та стимулювання їх ефективності.

Отримані результати. При розробці науково-методичного підходу до оцінки діяльності ВПБ необхідно звернути особливу увагу на суттєвий зовнішній щодо банківських установ фактор, а саме – нерівномірність банківського потенціалу по регіонах України, тобто достатньо різні економічні та конкурентні умови в різних областях країни. Чому цей фактор потребує особливої уваги? Тому, що залучити/розмістити установою банку 1 млн грн коштів, наприклад, у Київській чи Донецькій областях значно легше, ніж у Рівненській чи Чернігівській областях. Тобто, якщо ми будемо об'єктивну систему оцінювання та ранжування ВПБ, це означає, що ми будемо порівнювати між собою тільки ті ВПБ, які працюють на ринках з близькими банківськими потенціалами. Відповідно, будь-яка методика оцінки ефективності ВПБ повинна застосовуватись після сегментації ВПБ за місцем їх розташування за ознакою – рівень банківського потенціалу. Тобто сегментація регіонів країни за рівнем банківського потенціалу має відігравати ключову роль при побудові об'єктивних методик оцінювання ефективності діяльності ВПБ.

У запропонованому нами підході **сегментація регіонів країни за рівнем банківського потенціалу** є першим етапом загального оцінювання ефективності діяльності відокремлених підрозділів банків. Термін «банківський потенціал регіону» у цьому дослідженні означає умови банкування в регіоні, які нами пропонується визначати на основі двох взаємопов'язаних факторів: «економічного потенціалу регіону» та «відносного рівня міжбанківської конкуренції» у регіоні. При цьому перший з них оцінюється нами не ззовні (наприклад, за економічними показниками Державної служби статистики), а зсередини – за показниками банківської системи регіону, а саме: за сумою середньорічного обсягу залучених банками цього регіону коштів клієнтів юридичних та фізичних осіб і наданих банками регіону кредитів юридичним та фізичним особам (за даними НБУ). Використання показників банківської системи регіону замість показників Державної служби статистики пояснюється двома аргументами: по-перше, більшим, з нашої точки зору, рівнем об'єктивності банківських показників та, по-друге, тим, що показники банківської системи регіону краще віддзеркалюють еконо-

мічну активність його агентів. А саме: сума залучених та розміщених банківською системою коштів у цьому конкретному регіоні найбільш об'єктивно (за проведеними попередніми оцінками) відображає рівень його економічного потенціалу, оскільки окремі банківські установи можуть програвати в конкурентній боротьбі за ресурси, але бути попереду у кредитуванні клієнтів регіону і навпаки.

Щодо другого фактора – рівня міжбанківської конкуренції у регіоні, існують різні методики його оцінки, зокрема, в роботі Т. І. Гончарук та М. Е. Люзьяк [8] запропоновано використати насиченість регіону банківськими інститутами як відносну кількість банківських установ на одиницю населення регіону. На нашу думку, рівень міжбанківської конкуренції в регіонах України визначається не стільки насиченістю установами банку по відношенню до населення (як це дійсно є в економічно розвинутих країнах світу, де рівень життя у різних регіонах країни майже не відрізняється), скільки середнім обсягом активно-пасивних операцій на одну банківську установу. Дійсно, в нашій країні у містах-мільйонниках за населенням уздовж однієї вулиці можна побачити досить щільне розташування (до десятка) банківських установ різних брендів, тобто локальна насиченість установ є досить високою. Разом з цим обсяг «пирога», який ділиться між ними, тобто обсяг ринку активів-пасивів у цих містах і відповідних регіонах значно вищий, ніж у регіонах із низьким економічним потенціалом. Відповідно, дві-три банківські установи у віддаленому районі Кіровоградської чи Чернівецької областей можуть створити, як це не дивно, більший рівень конкуренції за кожний мільйон активів-пасивів, ніж десятки установ у Київській чи Донецькій областях.

Зважаючи на наведену вище аргументацію, нами пропонується рівень міжбанківської конкуренції у регіоні визначати кількістю банківських установ, які конкурують між собою за кожен мільйон активів-пасивів, що залучені/розміщені у регіоні. Для ілюстрації коректності такого підходу наведемо результати двофакторної сегментації регіонів України за результатами діяльності економіки (банківської системи) України за 2011 рік, які відображено на рис. 1.

Як можна побачити з рис. 1 (і наочно, і за допомогою кластерного аналізу), усі регіони країни розділилися на 4 сегменти із близькими показниками економічного потенціалу та міжбанківської конкуренції. Найбільший рівень конкуренції спостерігається у Кіровоградській

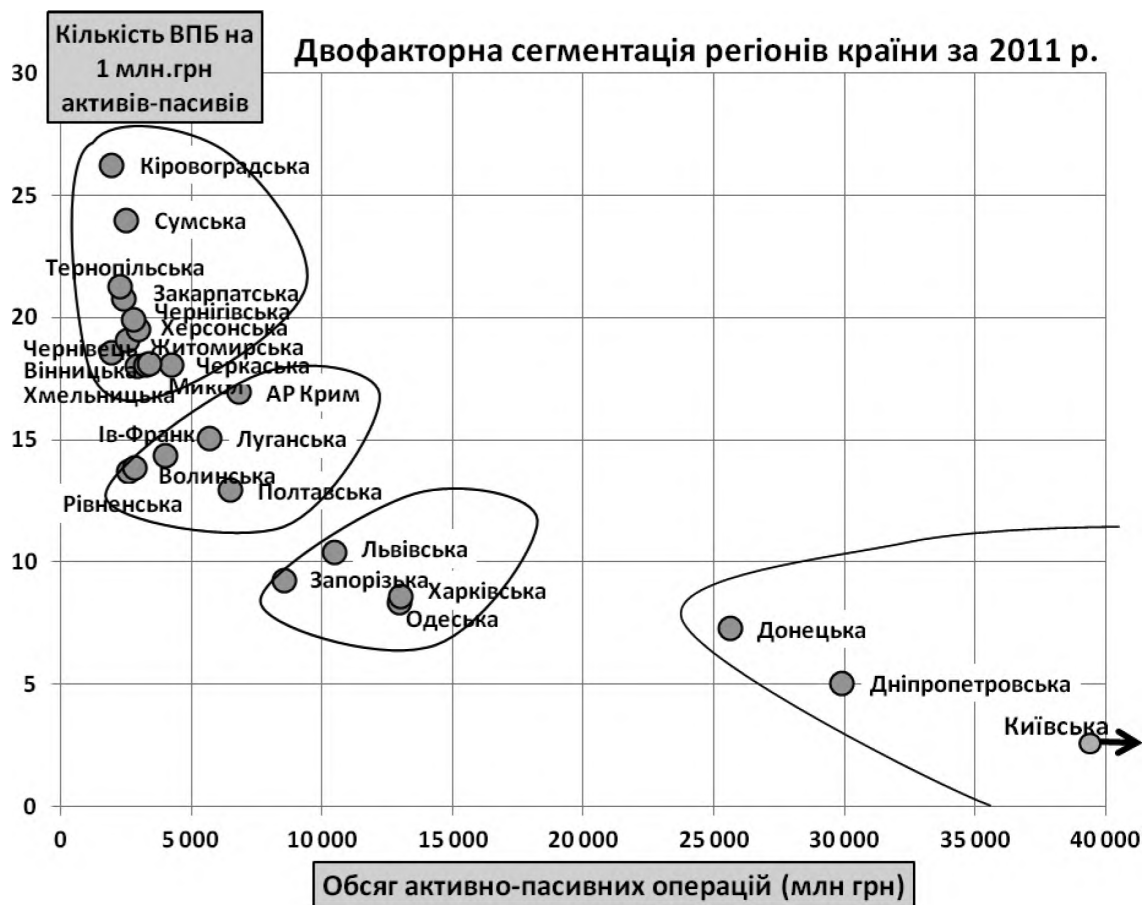


Рис. 1. Приклад сегментації регіонів країни за двома факторами (обсягами активно-пасивних операцій та кількістю ВПБ на 1 млн грн активів-пасивів)

області, а найменший – у Київській, попри найбільшу кількість ВПБ саме у Київському регіоні. Пояснюється це дуже просто: обсяг активно-пасивних операцій банківської системи у Кіровоградській області становив за період, що досліджується, всього – 1,94 млрд грн тоді як у Київській області (разом з м. Києвом) він дорівнював 113,87 млрд грн.

Зауважимо, що результати сегментації регіонів є основою для сегментації всіх ВПБ. Тобто, якщо необхідно аналізувати в межах наведеного прикладу діяльність мережі ВПБ за певний період, то їх також необхідно розподілити на чотири аналогічні сегменти і тільки потім починати процедуру порівняльного аналізу для ВПБ у межах одного сегменту на основі ключових показників банківської діяльності (KPI, Key Performance Indicators).

Набір ключових показників (KPI) сукупної оцінки діяльності ВПБ пропонується формувати з трьох компонент (груп), до яких входять як внутрішні показники діяльності підрозділу, так і зовнішні. Перша група включає показники, що характеризують продажі; друга група показників

відображає активність на ринку, а третя – визначає ефективність діяльності.

Проведений попередній аналіз теоретичних та емпіричних досліджень, а також чисельні розрахунки, базовані на реальній інформації, свідчать про те, що саме запропоновані компоненти KPI всебічно і комплексно відображають ефективність діяльності ВПБ, тоді як використання таких показників, як, наприклад: рівні виконання планів, чисто фінансові показники, рівні кваліфікації персоналу, рівні впровадження ефективних бізнес-процесів тощо – не дають відповіді на головні питання діяльності центрів продажу банківських продуктів та послуг: якими є продажі та як почувається відповідний центр (ВПБ) на регіональному ринку?

Загалом, до першої групи показників KPI – *продажі* – пропонується включити 6 укрупнених складових: обсяг коштів клієнтів за попередній період; приріст коштів клієнтів за звітний період; обсяг кредитного портфеля за попередній період (кредити юридичним і фізичним особам); приріст кредитного портфеля за звітний період; обсяг непроцентних доходів у звіт-

ному періоді; приріст середньоденного обсягу непроцентних доходів у звітному періоді. Періодом розрахунку усіх внутрішніх показників системи КРІ вважаємо доцільним обирати період не менше 1 кварталу.

До другої групи показників КРІ – *активність на ринку* – пропонується включити 9 внутрішніх показників, зокрема, перші три з них – місця ВПБ по залучених коштах, по наданих кредитах та по непроцентних доходах у регіоні. Наступні три – це динаміка частки ринку коштів, кредитів та непроцентних доходів ВПБ у порівнянні з минулим періодом. Останні три – індекси активності ВПБ по: залученню коштів, по кредитуванню та по непроцентних доходах. Показники другої групи КРІ визначають як місце ВПБ на регіональному ринку, так і динаміку його активності в часовому розрізі.

До третьої групи показників КРІ – *ефективність діяльності ВПБ* – нами пропонується включити 7 внутрішніх показників, зокрема, перші три з них – це обчислені на 1 працівника ВПБ: обсяг активно-пасивних операцій, непроцентний дохід та операційний прибуток. Наступні чотири – це показник ефективності витрат ВПБ; якість кредитного портфеля ВПБ; частка кредитного портфеля вільна від ризику найбільшого позичальника ВПБ; частка кредитного портфеля, вільна від ризику великих позичальників ВПБ. Перші чотири з цих 7 показників характеризують ефективність діяльності ВПБ, а 3 інші – головні ризики ВПБ, що пов'язані з їх кредитним портфелем та його концентрацією на великих позичальниках. Проблема концентрації особливо важлива для ВПБ, оскільки один великий кредит потенціально може завдати непоправної шкоди підрозділу, якщо ризики реалізуються.

Зауважимо, що значення внутрішніх показників першої компоненти КРІ обчислюються в абсолютних величинах, згідно зі звітністю банку у розрізі ВПБ. Зокрема, щодо перших трьох показників другої компоненти (активності на ринку), то на першому етапі ми пропонуємо переводити їх до вимірного простору таким чином: 1-му місцю відповідає 200 балів, кожне наступне місце – мінус 10 балів. На другому кроці переходимо до розрахунку відносних значень цих показників за процедурою, яка буде описана далі. Динаміка змін наступних трьох показників обчислюється у відсотках як різниця між відповідною часткою ринку відповідного ВПБ (у відсотках) за результатами роботи у звітному періоді та часткою ринку, яку ВПБ утримував у попередньому періоді. Останні три показники активності обчислюються у відсотках як різниця між темпами приросту від-

повідного показника ВПБ та темпами його приросту для сукупності усіх банківських установ регіону у звітному періоді.

Перші три показники третьої компоненти КРІ, що вимірюють ефективність, обчислюються в абсолютних величинах і потім також переводяться у відносну форму, зокрема показник ефективності витрат обчислюється за формулою:

$$\frac{ЧОД}{ОВ} (\%),$$

де *ЧОД* – чистий операційний дохід за період дослідження, $ЧОД = ОД - ОВ$, де *ОД* – операційні доходи, *ОВ* – операційні витрати за цей же період.

Абсолютне значення показника якості кредитного портфеля обчислюється за формулою:

$$100\% - \frac{ВКП}{КП} (\%),$$

де *КП* – середній за період обсяг кредитного портфеля підрозділу, *ВКП* – середній за цей період обсяг сумнівної та простроченої заборгованості у *КП*. Зауважимо, що зазвичай якість кредитного портфеля обчислюється тільки дробом з поданої формули. Нами пропонується використання різниці у формулі для того, щоб більше значення показника відповідало кращому стану речей.

Абсолютне значення шостого показника ефективності обчислюється за формулою:

$$100\% - \frac{НП}{КП} (\%),$$

де *НП* – середній за період обсяг кредитування найбільшого (разом і з спорідненими особами) позичальника ВПБ.

Останній показник ризику кредитного портфеля – частка кредитного портфеля, вільна від ризику великих позичальників ВПБ (великий – це позичальник (разом зі спорідненими особами), чия частка у кредитному портфелі ВПБ становить не менше 10%), визначається формулою:

$$100\% - \frac{ВП_1 + \dots + ВП_n}{КП} (\%),$$

де $ВП_1, \dots, ВП_n$ – середні за період обсяги кредитів, наданих ВПБ кожному великому позичальнику, *n* – кількість великих позичальників у ВПБ.

Рейтингування ВПБ за компонентами КРІ. Кожна компонента КРІ оцінює результати діяльності підрозділів у своїй площині: перша – за результативністю продажів банківських про-

дуктів та послуг, друга – за конкурентоспроможністю ВПБ на регіональному ринку, третя – за ефективністю та рівнем ризиків кредитування. Тобто кожна з них є достатньо інформативною сама по собі, тому доцільно побудувати рейтинги ВПБ по кожній компоненті КРІ.

Для цього необхідно внутрішні показники для кожної групи КРІ згорнути в один комплексний інтегральний показник. Враховуючи те, що ці показники мають різні масштаби та виміри, необхідно спочатку провести стандартну процедуру їх масштабування. Зауважимо, що, оскільки безрозмірну шкалу можна зробити будь-якої довжини, нами обрано число 4, що є достатньо розповсюдженим в емпіричних дослідженнях. Величина відносного значення довільного показника для ВПБ розраховується за його абсолютною величиною за формулою:

$$RX = A + (X - \min) * \frac{B - A}{\max - \min}, \quad (1)$$

де RX – відносне значення показника ВПБ; $A = 1,0$; $B = 5,0$; X – абсолютне значення показника ВПБ; \min – мінімальне значення показника серед усіх ВПБ, які працюють на одному сегменті; \max – максимальне значення показника серед усіх ВПБ, які працюють на одному сегменті.

Тобто при переході до відносних показників той ВПБ, який має найкраще значення відповідного абсолютного показника (тобто \max), буде мати найбільше значення відносного показника – 5,0, а той підрозділ, який має найгірше значення абсолютного показника (тобто \min), матиме відносний показник – 1,0. ВПБ з проміжними значеннями абсолютних показників (від \min до \max) будуть мати відносні показники в інтервалі 1,0 ÷ 5,0. Вказану вище процедуру масштабування показників необхідно застосувати для внутрішніх показників кожної з трьох груп КРІ. Після масштабування усіх показників необхідно провести їх згортку для кожного ВПБ по кожній компоненті КРІ за стандартною формулою, яка, наприклад, для 6 показників продажів буде мати такий вигляд:

$$RAT_{sal} N = (RN1 * K1 + RN2 * K2 + RN3 * K3 + RN4 * K4 + RN5 * K5 + RN6 * K6), \quad (2)$$

де $RAT_{sal} N$ – комплексний інтегральний показник N-того ВПБ за обсягами продажів у періоді, що досліджується; $RN1, \dots, RN6$ – значення відносних показників першої групи КРІ для цього підрозділу, обраховані за формулою (1); $K1, \dots, K6$ – вагові коефіцієнти ($K1 + K2 + \dots + K6 = 1$).

Значення вагових коефіцієнтів визначаються, як правило, експертним шляхом з урахуванням пріоритетів для кожного банку. Аналогічно формулі (2) будуються згортки для другої та третьої груп показників КРІ, на підставі чого отримуються: $RAT_{mark} N$ та $RAT_{eff} N$ – комплексні інтегральні показники N-того ВПБ за активністю на ринку та за ефективністю. Тобто кожен ВПБ на своєму сегменті буде мати три оцінки (три інтегральні показники) відповідно до трьох складових системи КРІ. Тому зрозуміло, що кожен ВПБ, відповідно до значень трьох його комплексних показників, може бути відображений точкою у тривимірному просторі з осями: $RAT_{sal} N$; $RAT_{mark} N$; $RAT_{eff} N$. Цей простір, по суті, є простором КРІ для обраної нами системи показників. Дійсно, точка, що відповідає N-тому ВПБ, матиме такі координати у цьому просторі: $RAT_{sal} N$; $RAT_{mark} N$; $RAT_{eff} N$.

Після обчислення інтегральних показників за продажами для усіх ВПБ з одного сегмента будуються рейтинги ВПБ за продажами на цьому сегменті відповідно до величини цих показників. Аналогічно будуються рейтинги ВПБ за активністю на регіональному ринку та за ефективністю для кожного сегменту окремо. Тобто на кожному сегменті будуть свої лідери та аутсайди за кожним з трьох рейтингів. Рекомендуємо будувати вказані вище рейтинги за результатами діяльності системи ВПБ кожного кварталу. Тоді в кінці року можна побудувати річний рейтинг по кожній з трьох складових КРІ. Формула розрахунку річного рейтингового числа для N-того ВПБ має такий вигляд:

$$RAT_{Year} N = \frac{M1 + M2 + M3 + M4}{4}, \quad (3)$$

де $M1, M2, M3, M4$ – місця N-того ВПБ за результатами відповідного рейтингу у 1–4 кварталах року відповідно. Тобто річний рейтинг – це середнє по кварталах року місце N-того ВПБ у відповідному рейтингу.

Порядок обчислення загальної комплексної оцінки діяльності ВПБ за повною системою показників КРІ. Загальна комп-

лексна оцінка діяльності ВПБ визначається для підрозділів, розташованих у межах одного сегменту, і формується на підставі трьох інтегральних показників ВПБ за звітний період (квартал). Для її розрахунку вводиться поняття «ідеальний», або «еталонний» ВПБ

на сегменті, яким є ВПБ, умовний або реальний, у якого всі три інтегральні показники мають максимальне значення, тобто дорівнюють – 5,0.

Відстань N-того ВПБ до «еталонного» ВПБ на сегменті вимірюється за формулою:

$$DIST N = \sqrt{(5,0 - RAT_{sal} N)^2 + (5,0 - RAT_{mark} N)^2 + (5,0 - RAT_{eff} N)^2}, \quad (4)$$

де $RAT_{sal} N$; $RAT_{mark} N$; $RAT_{eff} N$ – координати точки, яка відповідає N-тому ВПБ у тривимірному просторі КРІ; 5,0; 5,0; 5,0 – координати «еталонного» ВПБ у цьому просторі. Відстань – $DIST N$ і є результуючою комплексною оцінкою для N-того ВПБ за цією методикою. Зауважимо, що кожний ВПБ на сегменті буде мати свою відстань до еталонного ВПБ, а отже, і свою комплексну оцінку результатів діяльності у періоді, що досліджується. На підставі цих відстаней будується загальний комплексний рейтинг усіх ВПБ на сегменті.

Побудову річного комплексного рейтингового числа для ВПБ можна здійснювати двома способами. Згідно з першим, воно обчислюється як відстань до «еталонного» ВПБ за допомогою складових КРІ, тобто трьох річних рейтингових чисел ВПБ за формулою:

$$COMP Year_{RAT} N = \sqrt{(RAT Year_{sal} N - 1)^2 + (RAT Year_{mark} N - 1)^2 + (RAT Year_{eff} N - 1)^2}, \quad (5)$$

де $RAT Year_{sal} N$; $RAT Year_{mark} N$; $RAT Year_{eff} N$ – річні рейтингові значення N-того ВПБ за продажами, за активністю на ринку і за ефективністю відповідно. Усі річні числа обчислюються за формулою, аналогічною (3). Одиниця у формулі (5) відповідає місцю у річних рейтингах для «ідеального» ВПБ.

Другий спосіб обчислення річного комплексного показника для ВПБ полягає у використанні його квартальних комплексних оцінок, згідно з формулою (4), а саме:

$$COMP Year_{DIST} N = \frac{DIST N1 + DIST N2 + DIST N3 + DIST N4}{4}, \quad (6)$$

де $DIST N1, \dots, DIST N4$ – квартальні комплексні оцінки для N-того ВПБ.

Після обчислень річних комплексних оцінок (рейтингових чисел) для системи ВПБ можна побудувати і відповідний річний рейтинг для них, на підставі якого можна об'єктивно визначити підрозділи-лідери та підрозділи-аутсайтери й основні фактори, які формують їх позиції у рейтингу.

Висновки. Запропонований метод визначення порівняльної оцінки ефективності діяльності відокремлених підрозділів банків, на відміну від існуючих підходів, є комплексною методикою, яка логічно об'єднує: сегментацію регіонів, поняття «еталонного» підрозділу, що працює на межі своєї ефективності, та систему універсальних ключових показників банківської діяльності. Він дає змогу суттєво підвищити об'єктивність та якість ранжування підрозділів банку і визначити ефективні заходи щодо стимулювання їх діяльності в майбутньому з урахуванням можливих ризиків та загальної економічної ситуації на регіональних ринках країни. Слід відзначити, що завдяки запропонованій методиці можна визначити не тільки узагальнюючий індикатор ефективності діяльності окремих підрозділів, але й оцінити ре-

зультати їх діяльності окремо у трьох важливих напрямках: за результативністю продажів банківських продуктів та послуг; за конкурентоспроможністю ВПБ на регіональному ринку; за ефективністю та рівнем ризиків кредитування. Проведені розрахунки на реальних фактах підтвердили адекватність та коректність запропонованого підходу, а також його переваги порівняно з іншими існуючими методами. У зв'язку з тим його можна використовувати його на практиці та розглядати як науково-прак-

тичну основу для подальших досліджень та модифікацій.

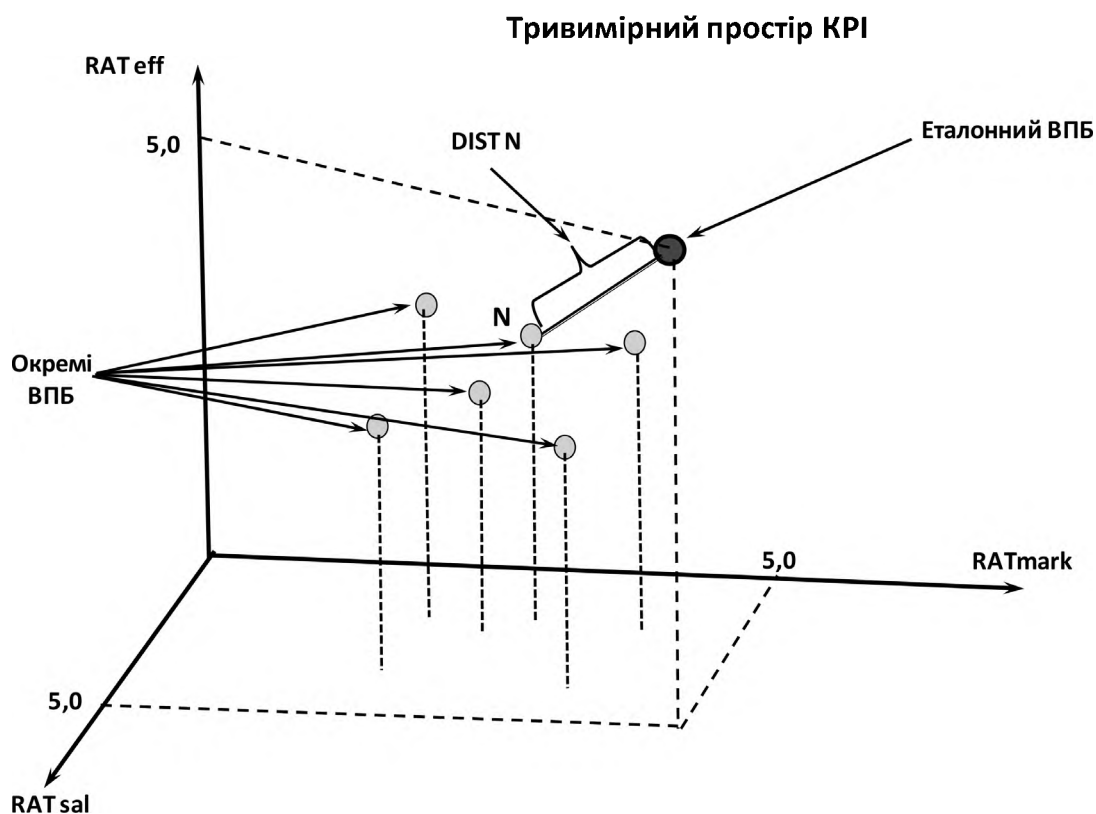


Рис. 2. Тривимірний простір КРІ з точками на ньому, що відповідають окремим ВПБ

Список літератури

1. Pastor J. T. Evaluating the Financial Performance of Bank Branches / J. T. Pastor, C. A. K. Lovell, H. Tulkens // *Computer Science and Business and Economics*. – 2006. – Vol. 145, № 1. – P. 321–337.
2. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов / Л. Т. Гиляровская, С. Н. Паневина. – СПб. : Питер, 2003. – 240 с.
3. Иванов И. Тысяча и один показатель оценки деятельности банка / И. Иванов // *Финансист*. – 2000. – № 6. – С. 42–48.
4. Малярчук К. С. Методи оцінки ефективності філіальної мережі банку / К. С. Малярчук // *Актуальні проблеми економіки*. – 2010. – № 8 (110). – С. 265–269.
5. Горчаков Н. Н. Эффективность деятельности многофилиального коммерческого банка: некоторые вопросы оценки / Н. Н. Горчаков // *Интеграл*. – 2009. – № 6 (ноябрь – декабрь). – С. 23–26.
6. Aleskerov F. Multicriterial Ranking Approach for Evaluating Bank Branch Performance / F. Aleskerov, H. Ersel, R. Yolalan // *International Journal of Information Technology and Decision Making*. – 2004. – Vol. 3, № 2. – P. 321–335.
7. Молвинский А. Как разработать систему ключевых показателей деятельности [Электронный ресурс] / А. Молвинский // *Финансовый директор*. – 2006. – № 10. – С. 64–80. – Режим доступа: <http://www.fd.ru/articles/22265>
8. Гончарук Т. І. Управління конкурентоспроможністю банку на регіональному сегменті фінансового ринку: прикладний аспект // *Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України»* / Т. І. Гончарук, М. Е. Люзьяк. – Випуск 31. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – 382 с. – С. 29–36.

V. Tokarchuk

METHOD OF COMPARATIVE EFFECTIVENESS EVALUATION OF SEPARATE UNITS OF THE BANK

The article describes the authors' method of comparative evaluation of the performance of bank branches. Substantiated necessary and implemented segmentation of regions for the purpose techniques of the estimation of the activity efficiency of bank branches.

Keywords: potential of the region, key performance indicators, rating system, estimation, effectiveness evaluation.

Матеріал надійшов 8.05.2013