

СТАТЬИ

УДК 336.71

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТДЕЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА****¹Асланов Д.И., ¹Смолина Е.П., ¹Антонов Е.Т., ²Голубова М.И.**¹ПАО «Московский кредитный банк», Москва, e-mail: aslanovdi@mail.ru;²Пятигорский институт (филиал) ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»,
Пятигорск, e-mail: golubovami@mail.ru

Анализ деятельности коммерческого банка, как главного поставщика финансовых ресурсов в экономической системе, имеет большое практическое значение, поскольку от этого зависит бесперебойность его работы. Современная теория финансового анализа выработала достаточно широкий арсенал подходов и инструментов для оценки эффективности деятельности коммерческого банка. Однако вопрос оценки деятельности отделений банков остается открытым, поскольку учетная политика в отделениях банка имеет определенные ограничения как по форме представления, так и по содержанию. Это, в свою очередь, не позволяет использовать имеющийся аналитический инструментарий для проведения полноценного анализа и оценки эффективности деятельности отделений банка. В статье представлен методический подход к оценке эффективности деятельности отделения банка, построенный на коэффициентном методе и системе балльно-взвешенной оценки. Предлагается использовать интегральный показатель эффективности, который учитывает основные виды деятельности отделения. Данный подход ориентирован на руководителей отделения, как эффективный, действенный инструмент повышения качества управления и повышения эффективности деятельности. Представленный материал является следствием проектной деятельности в ПАО «Московский кредитный банк» при реализации проекта «Оценка эффективности подразделений розничной сети». Предлагаемый подход апробирован в части расчета интегрального показателя эффективности на одном из отделений ПАО «Московский кредитный банк». Полученный результат показал, что предлагаемые коэффициенты взаимосвязаны и подтверждают текущее положение анализируемого отделения банка, что усиливает достоверность и объективность полученного результата.

Ключевые слова: эффективность, результат, отделение коммерческого банка, методика оценки эффективности, балльно-рейтинговая оценка, интегральный показатель эффективности

**IMPROVING THE METHODOLOGY FOR ASSESSING
THE EFFICIENCY OF A COMMERCIAL BANK BRANCH****¹Aslanov D.I., ¹Smolina E.P., ¹Antonov E.T., ²Golubova M.I.**¹Moscow Credit Bank, Moscow, e-mail: aslanovdi@mail.ru;²Pyatigorsk Institute (branch) of the North Caucasian Federal University, Pyatigorsk,
e-mail: golubovami@mail.ru

An analysis of the activities of a commercial bank, as the main supplier of financial resources in the economic system, is of great practical importance, since the continuity of its work depends on it. The modern theory of financial analysis has developed a fairly wide arsenal of approaches and tools for evaluating the effectiveness of a commercial bank. However, the issue of evaluating the activities of bank branches remains open, since the accounting policy in bank branches has certain limitations both in the form of presentation and in content. This, in turn, does not allow using the available analytical tools to conduct a full-fledged analysis and evaluate the effectiveness of the bank's branches. The article presents a methodological approach to evaluating the effectiveness of a bank branch, based on the coefficient method and the system of point-weight evaluation. It is proposed to use an integral performance indicator that takes into account the main activities of the department. This approach is focused on the heads of the department, as an effective, efficient tool to improve the quality of management and improve performance. The presented material is a consequence of the project activity in PJSC "Credit Bank of Moscow" during the implementation of the project "Evaluation of the effectiveness of retail network units". The proposed approach was tested in terms of calculating the integral performance indicator at one of the branches of PJSC Moscow Credit Bank. The result obtained showed that the proposed coefficients are interrelated and confirm the current position of the analyzed bank branch, which enhances the reliability and objectivity of the result obtained.

Keywords: efficiency, result, branch of a commercial bank, methodology for evaluating efficiency, point rating, integral indicator of efficiency

Результатом деятельности любой социально-экономической системы является ее эффективность, которая в наиболее общем виде определяется как соотношение затрат и полученного результата.

Особую значимость приобретают вопросы определения эффективности деятельности отделений коммерческого банка.

Несмотря на методическое многообразие и вариативность подходов к анализу финансово-хозяйственной деятельности коммерческого банка, в настоящее время не существует в достаточной степени проработанной, четко структурированной, унифицированной системы оценки эффективности деятельности отделения банка.

Как правило, эффективность определяется по банку в целом, что с позиций организации рационального управления кредитной организацией не предоставляет возможности своевременного выявления неэффективных отделений.

Существующие разрозненные теоретико-методологические подходы к оценке эффективности деятельности отделений банка носят дискуссионный характер и требуют дальнейшей научно-методологической и методической проработки, что доказывает высокую актуальность и практическую значимость разработок в этом направлении.

Цель исследования заключается в выработке методического подхода к оценке эффективности деятельности отделения коммерческого банка.

Материалы и методы исследования

Эффективность деятельности банка в целом и его отделений имеет большое влияние как на кредитную организацию, поскольку предоставляет возможность выявления слабых мест в деятельности организации и ее корректировке с целью повышения эффективности в будущем, так и на текущих и потенциальных клиентов банка, стремящихся минимизировать свои риски, удовлетворяя потребность в банковских услугах и продуктах.

Прежде всего, необходимо отметить, что в современной научной литературе не существует единого подхода к определению сущностно-содержательной характеристики понятия «эффективность», которое зачастую подменяется таким сопряженным понятием, как «результативность». Однако необходимо понимать, что показатели эффективности достигаются через показатели результата, что в свою очередь указывает на взаимообусловленность и взаимодополняемость понятий.

В данном исследовании не будем останавливаться на анализе существующих международных и отечественных теоретико-методологических подходов к оценке эффективности деятельности банка, поскольку они получили достаточное развитие в научно-периодической литературе [1; 2] и применение в практической банковской деятельности [3; 4].

В данной работе будем придерживаться следующего определения: эффективность деятельности коммерческого банка – это экономическая категория, характеризующая достигнутый банком в процессе деятельности финансовый результат, а также заранее установленные стратегические цели или ориентиры, обеспечивающие его конкурентоспособность и устойчивое развитие [2].

Для целей настоящего исследования из существующих методов, применяемых при комплексной оценке деятельности кредитной организации, предлагается использование метода рейтинговой оценки (балльно-весовой оценки) и коэффициентного метода. К преимуществам балльно-весовой оценки относятся комплексный характер оценочных процедур на основе результатов оценок по различным параметрам. К преимуществам коэффициентного метода, помимо комплексного характера оценки, основанного на расчете разработанного перечня коэффициентов, простоты, оперативности и ретроспективного характера оценки, относится возможность трактовки результатов оценки с учетом нормативных значений и аналогичных показателей банков-конкурентов.

Современная теория финансового анализа выработала значительное количество коэффициентов, применяемых при оценке финансово-операционной деятельности банка [5; 6]. Однако необходимо отметить, что значительная часть показателей не может быть применена для определения эффективности деятельности отделения банка, поскольку существуют ограничения учетно-аналитического характера, не позволяющие производить расчеты по отдельным показателям.

Для анализа эффективности деятельности отделения банка предлагаем использовать следующий набор коэффициентов (показателей), характеризующих, по нашему мнению, ключевые аспекты деятельности отделения банка, которые в конечном итоге будут сводиться к интегральному показателю эффективности (ИПЭ).

Коэффициент «агрессивности-осторожности» кредитной политики (K_1) характеризует направленность кредитной политики и определяется по формуле

$$K_1 = \frac{\text{объем кредитных вложений}}{\text{объем привлеченных средств}} * 100 \%$$

Если коэффициент больше 70%, то можно считать, что банк проводит «агрессивную» кредитную политику (верхний предел такой политики установлен на уровне 78%, если показатель выше верхнего предела, то отделение осуществляет неоправданно опасную кредитную деятельность). Если же коэффициент меньше 60%, то это означает, что банк проводит «осторожную» кредитную политику (при осторожной кредитной политике нижний предел устанавливается на уровне 53%). Значение показателя ниже 53% говорит о возможности присутствия у банка угрозы недополучения прибыли и возникновения убытков.

Следующий показатель, характеризующий эффективность активных операций – доходность активов отделения банка (K_2):

$$K_2 = \frac{\text{процентные доходы}}{\text{процентные активы}} * 100 \%$$

Рост показателя в динамике является положительной тенденцией для отделения, т.е. чем выше значение показателя, тем выше доходность.

Следующий показатель – доля срочных депозитов в общей сумме пассивов (K_3) рассчитывается по формуле

$$K_3 = \frac{\text{срочные депозиты}}{\text{пассивы}} * 100 \%$$

Коэффициент характеризует степень постоянства и стабильности ресурсной базы, рост доли срочных депозитов в общей сумме пассивов отделения банка оценивается положительно, поскольку срочные депозиты как наиболее стабильная составляющая обеспечивают на приемлемом уровне и позволяют повышать ликвидность банка, проводить операции по размещению ресурсов на более длительные сроки. Рекомендуемый уровень доли срочных депозитов должен составлять не менее 50%.

Следующий показатель эффективности деятельности отделения – коэффициент эффективности использования привлеченных средств (K_4):

$$K_4 = \frac{\text{привлеченные средства}}{\text{кредитные вложения}} * 100 \%$$

Если значение коэффициента составляет 100%, это означает, что банк использует весь объем привлеченных средств исключительно как ресурс кредитования; если значение показателя больше 100% – это свидетельствует о наличии у банка возможности использовать привлеченные средства не только в качестве кредитных ресурсов, но и в качестве источника других активных операций; если значение показателя меньше 100% – вероятно, что банк недостаточно эффективно привлекает средства для осуществления кредитных операций.

Коэффициент соотношения процентных доходов и расходов (K_5) определяется по формуле

$$K_5 = \frac{\text{процентные доходы}}{\text{процентные расходы}}$$

Коэффициент оценивает доходность операций отделения банка. Рост показателя

свидетельствует о повышении эффективности деятельности.

Следующий показатель – коэффициент соотношения комиссионного и процентного доходов (K_6) представляет собой отношение

$$K_6 = \frac{\text{комиссионный доход}}{\text{процентный доход}}$$

Показатель оценивает соотношение безрискового и рискованного доходов банка. Положительной тенденцией является рост показателя в динамике, т.е. чем выше значение показателя, тем лучше для организации.

Показатель структуры расходов (K_7) рассчитывается по формуле

$$K_7 = (\text{административно-управленческие расходы} / \text{чистые доходы}) * 100\%$$

Данный коэффициент показывает, сколько административно-управленческих расходов приходится на 1 рубль финансового результата.

Коэффициент эффективности затрат (K_8) представляет собой соотношение доходов и расходов:

$$K_8 = \frac{\text{всего доходов}}{\text{всего расходов}}$$

Коэффициент оценивает эффективность работы отделения банка, его возможность покрывать расходы доходами. Он должен быть больше 1. Если равен 1, то отделение банка является безубыточным, если меньше 1, то отделение убыточно.

Следующий коэффициент Cost Income Ratio (CIR), или операционная эффективность, является признанным в международной практике показателем эффективности работы отделения банка [3].

Данный коэффициент предлагается рассматривать в двух вариациях: CIR отделения и CIR сотрудника.

CIR отделения (K_9), рассчитывается по формуле

$$K_9 = \frac{\text{операционные расходы}}{\text{операционная прибыль}} * 100 \%$$

Коэффициент показывает, сколько рублей понадобилось потратить в рамках работы отделения, чтобы сгенерировать 1 рубль дохода. Рост показателя свидетельствует о снижении эффективности деятельности, уменьшение – о росте эффективности. Если показатель CIR превышает 100%, то это означает, что банк ведет убыточную деятельность. Приемлемым для банковской практики является значение показателя CIR в пределах до 50%.

CIR сотрудника (K_{10}) определяется следующим образом:

$$K_{10} = \frac{\text{затраты на персонал}}{\text{операционная прибыль}} * 100 \% .$$

Коэффициент показывает, сколько рублей понадобилось потратить на сотрудника в рамках работы отделения, чтобы сгенерировать 1 рубль дохода.

Для определения интегрального показателя эффективности предлагается использовать подход, применяемый Центральным Банком РФ в указаниях № 4336-У

от 3 апреля 2017 г. «Об оценке экономического положения банков» [7], построенный на коэффициентном методе и системе балльно-весаевой оценки.

По результатам расчета коэффициентов, исходя из полученных значений, каждому из предложенных показателей присваивается свой балл и экспертным путем определяется вес (алгоритм определения веса представлен более подробно в указаниях Центрального Банка РФ № 4336-У от 3 апреля 2017 г. «Об оценке экономического положения банков») (табл. 1).

Таблица 1

Балльно-весаевая оценка показателей эффективности деятельности отделения банка

Наименование показателя	Значения			Вес
	1 балл	2 балла	3 балла	
Коэффициент «агрессивности-осторожности» кредитной политики, K_1	≥ 53 и < 60	≥ 60 и ≤ 78	< 53 и > 78	3
Коэффициент доходности активов отделения банка, K_2	$\geq 1,4$	≥ 0 и $< 1,4$	< 0	3
Доля срочных депозитов в общей сумме пассивов, K_3	≥ 50 и < 75	≥ 75 и < 100	< 50	2
Коэффициент эффективности использования привлеченных средств, K_4	> 100	$= 100$	< 100	3
Коэффициент соотношения процентных доходов и расходов, K_5	≥ 1	> 0 и < 1	≤ 0	2
Коэффициент соотношения комиссионного и процентного доходов, K_6	$\geq 0,5$	> 0 и $< 0,5$	≤ 0	2
Показатель структуры расходов, K_7	≤ 60	> 60 и ≤ 100	> 100	2
Коэффициент эффективности затрат, K_8	> 1	$= 1$	< 1	3
CIR отделения, K_9	> 0 и < 50	> 50 и < 100	≥ 100	3
CIR сотрудника, K_{10}	> 0 и < 50	> 50 и < 100	≥ 100	2

По результатам присвоения балла и определения веса осуществляется расчет интегрального показателя эффективности отделения банка по формуле

$$\text{Интегральный показатель эффективности отделения} = \sum_{i=1}^{10} (\text{балл}_i \times \text{вес}_i) \div \sum_{i=1}^{10} \text{вес}_i.$$

Полученные значения заносятся в табл. 2, где в динамике можно проследить изменение положения отделения банка.

Таблица 2

Оценка деятельности отделения банка
на основе интегрального показателя эффективности

Период	«Хорошее» ≥ 1 и < 2	«Удовлетворительное» ≥ 2 и < 3	«Сомнительное» ≥ 3
2021			
2022			
...			

Таблица 3

Основные показатели деятельности ДО «Х», руб.

КБК	Показатель	01.2022	02.2022	03.2022	04.2022	05.2022	06.2022
10	АКТИВЫ	439243609,5	556881344,7	552765478,5	652683752,5	672292862,9	701282980
20	ПАССИВЫ	695108987,4	686980272	731773442	762492823,2	786965244,2	841881026,8
203020	Срочные	592873426,3	604606817,8	678536306,8	704709605,8	732688007,3	771326273
15	Операционная прибыль	2419271,977	3154628,738	7453816,145	2810651,946	2397356,045	2990587,882
151010	Процентные доходы	3774978,9	3958846,1	5096607,1	5862212,5	6620920,1	6036542,8
151020	Процентные расходы	3905247,0	3621178,3	1706313,6	8884137,9	9817574,3	8824691,6
151030	Трансфертные доходы-расходы	2 074 402	1 995 914	3 769 186	5 063 896	5 113 958	4 701 702
1520	Чистые комиссионные доходы	501044,1	837853,2	252009,6	748843,2	492179,9	1109863,4
152510	Штрафы, пени, неустойки полученные	5 922	11 622	25 325	20 218	4 017	10 911
1599	Вмененные доходы-расходы	31 828	28 428	17002,38333	380	16 144	43 740
20	Операционные расходы	2167087,41	1723741,94	1811521,77	2183826,04	1816250,98	2096106,65
2004	Административно-хозяйственные расходы	2167087,41	1723741,94	1811521,77	2183826,04	1816250,98	2096106,65
200401	Заплаты на персонал	1083931,83	696042,14	739026,91	1040747,77	723677,28	686756,72
	Финансовый результат	-1969107,87	-1542362,91	3756120,79	-1851909,95	-5149491,18	-1877628,78

Таблица 4

Определение балльно-всового значения показателей эффективности деятельности ДО «Х»

Показатель	УВ	Значение показат. на 01.2022	Балл	Б-В значение	Значение показат. на 02.2022	Балл	Б-В значение	Значение показат. на 03.2022	Балл	Б-В значение	Значение показат. на 04.2022	Балл	Б-В значение	Значение показат. на 05.2022	Балл	Б-В значение	Значение показат. на 06.2022	Балл	Б-В значение
K ₁	3	63,2	2	6	81,1	3	9	75,5	2	6	85,6	3	9	85,4	3	9	83,3	3	9
K ₂	3	0,9	2	6	0,7	2	6	0,9	2	6	0,9	2	6	1,0	2	6	0,9	2	6
K ₃	2	85,3	2	4	88,0	2	4	92,7	2	4	92,4	2	4	93,1	2	4	91,6	2	4
K ₄	3	158,3	1	3	123,4	1	3	132,4	1	3	116,8	1	3	117,1	1	3	120,0	1	3
K ₅	2	0,97	3	6	1,09	1	2	2,99	1	2	0,66	3	6	0,67	3	6	0,68	3	6
K ₆	2	0,13	3	6	0,21	3	6	0,05	3	6	0,13	3	6	0,07	3	6	0,18	3	6
K ₇	2	-110,1	3	6	-111,8	3	6	48,2	1	2	-117,9	3	6	-35,3	3	6	-111,6	3	6
K ₈	3	1,0	2	6	1,3	1	3	2,6	1	3	1,1	1	3	1,0	2	6	1,1	1	3
K ₉	3	89,6	2	6	54,6	2	6	24,3	1	3	77,7	2	6	75,8	2	6	70,1	2	6
K ₁₀	2	44,8	1	2	22,1	1	2	9,9	1	2	37,0	1	2	30,2	1	2	23,0	1	2
	25			51			47			37			51			54			51

Интегральный показатель эффективности деятельности отделения по совокупности показателей, характеризующих основные аспекты деятельности отделения, определяет состояние отделения банка следующим образом:

– «хорошее» – значение показателя ИПЭ больше либо равно «1», но меньше «2» – банк не испытывает финансовых трудностей и характеризуется высоким уровнем эффективности деятельности в целом;

– «удовлетворительное» – значение показателя ИПЭ больше либо равно «2», но меньше «3» – банки, не имеющие текущих трудностей, но в деятельности которых выявлены недостатки, которые могут обернуться проблемами в течение 12 мес.;

– «сомнительное» – значение показателя ИПЭ больше либо равно «3» – отделения банка, финансовые трудности которых могут в течение года привести к возникновению проблем, угрожающих интересам клиентов банка [8].

Изменение положения отделения в динамике определяет необходимость корректировки его деятельности с целью повышения ее эффективности.

Результаты исследования и их обсуждение

Апробацию методического подхода – расчет интегрального показателя эффективности деятельности отделения – проводили на примере одного из отделений ПАО «Московский кредитный банк».

Исходные данные для расчета представлены в табл. 3.

В табл. 4 представлены результаты расчета значения показателя и определено балльно-весовое значение показателей эффективности деятельности отделения банка.

Далее, используя формулу определения интегрального показателя эффективности отделения, рассчитываем

Интегральный показатель

эффективности отделения на 01.2022 =

$$= \sum_{i=1}^{10} (\text{балл}_i \times \text{вес}_i) \div \sum_{i=1}^{10} \text{вес}_i = 51 \div 25 = 2,04.$$

Полученные результаты вносим в табл. 5 и получаем конечную характеристику отделения относительно эффективности его деятельности в конкретный временной период.

Аналогично рассчитываем ИПЭ для каждого периода, полученные значения вносим в табл. 5.

Таблица 5

Оценка деятельности ДО «Х» на основе интегрального показателя эффективности

Период	«Хорошее»	«Удовлетворительное»	«Сомнительное»
	≥ 1 и < 2	≥ 2 и < 3	≥ 3
01.2022		2,04	
02.2022	1,88		
03.2022	1,48		
04.2022		2,04	
05.2022		2,16	
06.2022		2,04	

Таким образом, можем заключить, что ДО «Х» не имеет текущих трудностей, но в его деятельности имеются недостатки, которые могут обернуться проблемами в течение 12 мес.

Высокая волатильность значений коэффициентов и показателей ДО «Х» обусловлена сложившимися условиями осуществления операционной деятельности – существенный рост ставок по депозитам в результате повышения ключевой ставки до 20%. С учетом наметившихся положительных тенденций в части роста депозитного портфеля и роста кредитного портфеля следует принять меры в разрезе каждого показателя, что в итоге будет способствовать повышению эффективности деятельности отделения.

Поскольку анализируемые коэффициенты, по сути, являются результирующими показателями деятельности менеджеров и основаны на эффективности продаж, любые изменения, направленные на повышение эффективности деятельности отделения, будут связаны, прежде всего, с корректировкой (актуализацией) плана продаж банковских продуктов. Поэтому представляется логичной доработка в перспективе методического подхода путем включения в него коэффициентов эффективности менеджеров, что, по нашему мнению, позволит получить более точную детализацию по содержанию и взаимозависимости коэффициентов.

Заключение

Представленный методический подход показал, что предлагаемые коэффициенты, используемые для получения интегрального показателя эффективности деятельности отделения, взаимосвязаны и подтверждают реальное положение отделения банка, что усиливает достоверность и объективность полученного результата.

Практическая значимость предложенного подхода заключается в возможности его применения в практической деятельности коммерческого банка, имеющего отделения, для оценки их эффективности и при необходимости корректировки деятельности.

Представленный подход является частным мнением коллектива авторов, не претендует на абсолютную истину и исчерпывающее решение проблемы, поэтому предлагается для обсуждения профессиональным сообществом и дальнейшего развития.

Список литературы

1. Неретина Е.А., Солдатова Е.В. Современные концепции эффективности деятельности коммерческого банка. 2010. № 13 (397). С. 14–22.
2. Каратаева Г.Е., Шихвеледова Д.К. Эффективность деятельности коммерческих банков: понятие и методы оценки // Вестник Сургутского государственного университета. 2020. № 3. С. 6–16.
3. Березовский С.О. Окупаемость дополнительного офиса: методики оценки и анализа Cost/Income // Руководителю отделения банка. 2013. № 1 (01). С. 97–103.
4. Долженко Р.А. Оценка эффективности офиса продаж банка // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17. № 9. С. 1696–1706.
5. Выскачкина О.А., Дубова С.Е. Методика оценки эффективности деятельности регионального банка // Известия высших учебных заведений. Серия: экономика, финансы и управление производством. 2011. № 2 (8). С. 21–27.
6. Ахматов Х.А., Дубова С.Е. Методика оценки эффективности деятельности многофилиального банка // Известия высших учебных заведений. Серия: экономика, финансы и управление производством. 2012. № 3 (13). С. 3–7.
7. Указания № 4336-У от 3 апреля 2017 г. «Об оценке экономического положения банков». [Электронный ресурс]. URL: <https://legalacts.ru/doc/ukazanie-banka-rossii-ot-03042017-n-4336-u-ob-otsenke/> (дата обращения: 11.11.2022).
8. Макин М.В., Конорев А.М., Быстрицкая А.Ю., Пахомова Е.В. Исследование эффективности деятельности коммерческого банка // Вестник Евразийской науки. 2019. № 1. Т. 11. № 1. Vol. 11. [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/08ECVN119.pdf> (дата обращения: 11.11.2022).