

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОФИСА ПРОДАЖ БАНКА****Руслан Алексеевич ДОЛЖЕНКО**

доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом,  
Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Российская Федерация  
rad@usue.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>  
SPIN-код: 8576-4140

**История статьи:**

Получена 09.07.2018  
Получена в доработанном  
виде 18.07.2018  
Одобрена 27.07.2018  
Доступна онлайн 28.09.2018

УДК 336.71

JEL: C21, E50

**Аннотация**

**Предмет.** Ключевые факторы и показатели работы офиса финансовой организации в области работы с физическими лицами.

**Цели.** Разработка методических подходов к оценке эффективности работы офиса продаж через анализ существующих подходов к оценке эффективности, опыта проведения подобных оценок в ряде коммерческих банков РФ.

**Методология.** В качестве основных методов исследования применялись абстрактно-логический, структурный и функциональный методы. Использованы результаты работ зарубежных и российских ученых, изучающих вопросы эффективной организации деятельности банковских офисов. Подходы к расчетам показателей были апробированы в ряде финансовых организаций РФ.

**Результаты.** Представлена методика оценки эффективности офиса банка, основанная на расчете его NPV, то есть суммы дисконтированных значений денежного потока и определения DPP – срока окупаемости инвестиций в офис с учетом дисконтирования. Положения методики доведены до довольно подробной структуры процедур, снабжены расчетными формулами, что свидетельствует о ее готовности к применению на практике в учреждениях банковской сферы. Разработанная методика особенно актуальна для финансовых организаций, которые планируют организовать сеть офисов, но для этого необходимо понимать, какие из действующих эффективны, от каких точек продаж банковских услуг необходимо отказаться.

**Выводы.** Сформирован инструмент, который может быть использован любой финансовой организацией при условии адаптации некоторых моментов методики, связанных со спецификой продуктовой линейки банка, для оценки эффективности вновь открываемого или уже действующего офиса.

**Ключевые слова:**

эффективность, банк, NPV, DPP, нормативы численности

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2018

**Для цитирования:** Долженко Р.А. Оценка эффективности офиса продаж банка // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2018. – Т. 17, № 9. – С. 1696 – 1709.  
<https://doi.org/10.24891/ea.17.9.1696>

**Введение**

Бизнес всегда в первую очередь настроен на получение прибыли, поэтому в основе любых принимаемых решений со стороны компании лежит четкое понимание целесообразности действий, эффективности реализуемых проектов. Особенно важно уметь прогнозировать, какой результат получит организация в случае долгосрочных, высокочрезвычайных вложений в свое развитие.

Банковская отрасль находится под давлением постоянных изменений, обусловленных как

внутренними процессами, так и внешними, связанными с высокой конкуренцией и жестким регулированием Центрального банка Российской Федерации. Часть бизнеса мигрирует в онлайн, а в офлайне остаются только те продукты и объекты, которые гарантированно дают высокий экономический результат для финансовой организации.

Поэтому рассматриваемая тема оценки эффективности работы офиса банка (в случае его планируемого открытия или текущей работы) является крайне актуальной и

востребованной в банковской отрасли. Это и определило цель нашей работы – на основе анализа теоретико-методологических подходов к оценке экономической эффективности разработать методику оценки эффективности работы офиса банка, которая может быть использована для определения возможности открытия (сохранения, закрытия) самостоятельного структурного подразделения финансовой организации.

### **Теоретическая сущность категории «эффективность» и возможности ее применения по отношению к офису банка**

Эффективность (англ. *efficiency*) – полинаучное и междисциплинарное понятие, которое имеет достаточно широкое распространение и используется при характеристике явлений и объектов различной природы. Как отмечали авторы работы [1], термин «эффективность» представляет собой одно из «слов-чемоданов», внутрь которого каждый помещает подходящее ему понятие, перекладывая заботу об определении на контекст.

В Современном экономическом словаре<sup>1</sup> эффективность раскрывается как относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение.

Интерес представляет исследование С.В. Лобовой [2], в котором автор наглядно рассматривает содержательную характеристику категории «эффективность», а также формулирует ключевые свойства эффективности. Сущностное содержание понятия «эффективность» представлено на *рис. 1*.

Ключевые свойства эффективности по мнению автора работы [2] для наглядности представлены в *табл. 1*.

Западные ученые [3] рассматривают эффективность более широко, с трех сторон:

- как степень достижения целей организации;
- как степень согласования интересов;
- как степень гибкости, выживаемости, адаптации к внешней среде.

В такой трактовке размываются границы между рядом схожих понятий: эффективностью и эффектом, эффективностью и результативностью и т.п.

*С точки зрения экономического аспекта эффективность офиса банка, на наш взгляд, предполагает соотношение результатов его деятельности и соответствующих затрат, связанных с осуществлением работы офиса.*

Данный подход в целом подтверждается описанием эффективности в государственном стандарте РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» как соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами (п. 3.2.15).

Рассмотрев различные подходы к оценке эффективности вообще и отдельных объектов банковской отрасли [4–7] мы сформулировали методику оценки эффективности офиса банка, в основе которой лежит расчет NPV и определение DPP.

### **Методика оценки эффективности офиса банка, основанная на расчете NPV и определения DPP**

Оценка эффективности офиса банка в предлагаемой методике осуществляется с помощью расчета NPV, то есть суммы дисконтированных значений денежного потока, приведенных к сегодняшнему дню, и определения DPP, то есть срока окупаемости инвестиций с учетом дисконтирования.

Экономическая оценка при этом должна проводиться индивидуально для каждого офиса банка и для всех или нескольких офисов банка в составе локального рынка.

Каким образом определяется срок окупаемости с учетом дисконтирования (DPP)? Он может быть определен как период времени, за который NPV равна нулю. Таким

<sup>1</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь / М.: ИНФРА-М, 2008. 512 с.

образом, для расчета DPP последовательно нужно подобрать такое число  $N$  при котором NPV равно нулю:

$$\begin{cases} NPV = CFE^0 + \sum_{i=1}^N \left( \frac{CFE^i}{(1+R_e)^{i-0,5}} \right) + \frac{TV_N}{(1+R_e)^i} = 0; \\ DPP = N, \end{cases}$$

где  $CFE^0$  – денежный поток на регуляторный капитал в нулевом периоде;

$CFE^i$  – денежный поток на регуляторный капитал в периоде  $i$ ;

$R_e$  – требуемая доходность на капитал;

$i$  – год прогноза;

$TV_N$  – остаточная стоимость основных средств офиса банка на конец прогнозного периода;

$N$  – максимальный срок окупаемости офиса банка.

Далее рассмотрим подход к калькуляции NPV. В предлагаемом подходе NPV может рассчитываться индивидуально для каждого офиса банка  $NPV_{\text{офиса}}$  или для нескольких офисов или целого локального рынка  $NPV_{\text{рынка}}$  одновременно.

Локальный рынок в данном контексте – это территория города, характеризующаяся единообразием типа застройки, компактностью, возможностью свободного перемещения пешеходов между ее частями и географической связанностью.

Для расчета показателя NPV необходимо использовать прогнозные показатели для каждого офиса банка. Прогнозные показатели, используемые при оценке эффективности, рассчитываются по конкретным продуктам банка, перечень которых может быть определен на конкретный период (нормативный срок окупаемости) руководством банка с учетом стратегии развития финансовой организации, бизнес-планов, норм нагрузки, ретроспективных данных и прогнозных значений показателей развития банка. Приведем пример базового перечня продуктов:

- вклады физических лиц до востребования;

- вклады физических лиц срочные;
- потребительские кредиты физических лиц с залогом;
- потребительские кредиты физических лиц без залога;
- автокредиты физических лиц;
- жилищные кредиты физических лиц;
- дебетовые карты;
- кредитные карты.

Для двух или более офисов банка, сгруппированных по определенным правилам (например, по территориальному признаку, по направлению деятельности, исходя из ретроспективных показателей и др.) может быть рассчитана NPV группы офисов или локального рынка  $NPV_{LM}$ . При расчете данного показателя необходимо включение в расчет всех офисов банка, принадлежащих к конкретному локальному рынку:

$$NPV_{LM} = \sum_{i=1}^K NPV_i,$$

где  $K$  – количество офисов банка на локальном рынке;

$NPV_i$  – NPV  $i$ -го офиса банка.

Для одного офиса банка NPV рассчитывается по приведенной ранее формуле

$$\begin{cases} NPV = CFE^0 + \sum_{i=1}^N \left( \frac{CFE^i}{(1+R_e)^{i-0,5}} \right) + \frac{TV_N}{(1+R_e)^i} = 0; \\ DPP = N, \end{cases}$$

а финансовый результат офиса банка в периоде  $i$  рассчитывается по формуле:

$$CF^i = PV^i + FChOI^i (1 - taxrate) + nCI^i - CF_{\text{опер/срех}}^i,$$

где  $PV^i$  – приведенная стоимость реализованных за прогнозный период  $i$  розничных продуктов;

$FChOI^i$  – условный доход офиса банка от проведения нетарифицируемых операций за прогнозный период  $i$ ;

$taxrate$  – ставка налога на прибыль;

$nCI^i$  – чистый непроцентный доход офиса банка за прогнозный период  $i$ ;

$CF_{opex/capex}^i$  – операционные расходы и капитальные затраты офиса банка в период  $i$ ;

$i$  – прогнозный период, в том числе нулевой.

Чистый непроцентный доход  $nCI^i$  в том числе включает в себя реализованную курсовую разницу от валютнообменных операций и чистый комиссионный доход (за исключением комиссий по банковским картам).

При расчете  $nCI^i$  офиса банка в том числе учитывается комиссионный доход от операций, совершенных в оцениваемом периоде в банкоматах, установленных на территории офиса банка (учитываются согласно принципам учета комиссионного дохода от операций через устройства самообслуживания).

При расчете  $FChOI^i$  офиса банка в том числе учитывается условный доход от операций, совершенных в оцениваемом периоде в банкоматах, установленных на территории офиса банка (учитываются согласно принципам учета условного дохода от операций через устройства самообслуживания, описанным в методике оценки экономической эффективности устройств самообслуживания).

Приведенная стоимость реализованных за прогнозный период  $i$  розничных продуктов  $PV^i$  рассчитывается в соответствии с изложенными принципами и подходами.

При расчете  $PV^i$  не учитываются розничные продукты, проданные в других каналах продаж;  $PV$  реализованных в оцениваемом периоде розничных продуктов рассчитывается по формуле

$$PV = \sum_{i=1}^n (PV^i N^i),$$

где  $PV^i$  – приведенная стоимость реализации розничного продукта  $i$ ;

$N^i$  – количество продуктов типа  $i$ , реализованных в оцениваемом периоде;

$i$  – тип розничного продукта;

$n$  – количество типов розничных продуктов.

Условный доход офиса банка от проведения нетарифицируемых операций рассчитывается по формуле

$$FChOI^i = NT \cdot MC \cdot N,$$

где  $NT$  – нормативное время на проведение нетарифицируемых операций (определяется согласно хронометражу);

$MC$  – себестоимость минуты работы сотрудника офиса банка (определяется финансово-экономическим подразделением банка);

$N$  – количество нетарифицируемых операций, осуществленных за период.

Денежный поток от операционных расходов и капитальных затрат офиса банка в периоде  $i$  рассчитывается по формуле

$$CF_{opex/capex} = OPEX_i + AvBalance_i (1 - N1) TR + N1 Capex_i + DebtR_i - PrTax,$$

где  $OPEX_i$  – операционные расходы офиса банка в периоде  $i$ ;

$AvBalance_i$  – среднедневная балансовая стоимость основных средств офиса банка в периоде  $i$ ;

$N1$  – целевой уровень норматива достаточности капитала (устанавливается комитетом по управлению активами и пассивами банка, устанавливается в %);

$TR$  – трансфертная ставка (используется ставка на половину срока амортизации основных средств, действующая на момент его приобретения);

$Capex_i$  – основные средства офиса банка, приобретённые в периоде  $i$ , без НДС;

$DebtR_i$  – погашение привлеченных средств, используемых для приобретения основных средств;

$PrTax$  – влияние операционных расходов, амортизации и расходов на фондирование основных средств розничного бизнеса на налог на прибыль.

Прямые операционные расходы рассчитываются по формуле

$$OPEX_i = OPEX_{\text{ивсп}} + OPEX_{\text{ивс}},$$

где  $OPEX_{\text{ивсп}}$  – операционные расходы офиса банка в оцениваемом периоде;

$OPEX_{\text{ивс}}$  – операционные расходы банкоматов.

*Принципы расчета операционных расходов офиса банка:*

- операционные расходы учитываются с НДС, также учитывается НДС по капитальным затратам;
- в состав расходов офиса банка включаются расходы на инкассацию, осуществляемую службой инкассации;
- налог на имущество определяется как произведение среднедневной балансовой стоимости основных средств, относящихся к данному офису банка, и ставки налога на имущество, действующей в конкретном регионе РФ;
- при расчете операционных расходов, связанных с занимаемыми офисом банка служебными помещениями (расходов на ремонт, арендная плата, эксплуатационные расходы и др.), в составе помещений не должны учитываться помещения, используемые (или планируемые к использованию) различными службами банка (например, помещения, в которых размещены работники управляющих подразделений или архив);
- операционные расходы офиса банка учитываются за оцениваемый период времени и включают в себя следующие статьи расходов (в соответствии с группировкой статей отчета о финансовых результатах): административно-хозяйственные и операционные расходы, расходы на содержание персонала, социальный налог, налог на имущество, комиссии уплаченные, инкассация, прочие операционные расходы;
- операционные расходы банкоматов учитываются за оцениваемый период в

соответствии с методикой оценки экономической эффективности банкоматов.

*Принципы расчета капитальных затрат офиса банка.* Основные средства офиса банка, приобретенные в периоде  $i$ , без НДС учитываются:

- если на момент проведения оценки офиса банка уже функционирует, то для всех основных средств, кроме зданий, затраты на их приобретение в первом периоде равны балансовой стоимости;
- если на момент проведения оценки помещения уже находится в собственности банка, то вместо капитальных затрат на приобретение здания используется рыночная стоимость здания. Рыночная стоимость здания определяется на основании отчета об оценке, в случае отсутствия отчета об оценке используется балансовое значение здания.

Погашение привлеченных средств, использованных на приобретение основных средств, может быть рассчитано по формуле

$$DebtR_i = Depr_i (1 - N1),$$

где  $Depr_i$  – амортизация основных средств офиса банка в периоде  $i$ ;

$N1$  – целевой уровень норматива достаточности капитала.

Влияние операционных расходов и амортизации основных средств офиса банка на налог на прибыль рассчитывается по формуле

$$PrTax = (OPEX_i + Depr_i + AvBalance_i (1 - N1) \cdot TR) \text{ taxrate},$$

где  $OPEX_i$  – операционные расходы на обслуживание офиса банка в периоде  $i$ ;

$AvBalance_i$  – среднедневная балансовая стоимость основных средств офиса банка в периоде  $i$ ;

$N1$  – целевой уровень норматива достаточности капитала;

$TR$  – трансфертная ставка (устанавливается на срок амортизации основных средств офиса

банка на момент приобретения основных средств);

$taxrate$  – ставка налога на прибыль.

Остаточная балансовая стоимость основных средств на конец прогнозного периода рассчитывается по формуле

$$TV_N = TV_{buildings} + TV_{other},$$

где  $TV_{buildings}$  – остаточная стоимость зданий;

$TV_{other}$  – остаточная стоимость прочих основных средств.

Остаточная стоимость зданий рассчитывается по формуле

$$TV_{buildings} = \sum_{i=0}^N ((Capex_i - Depr_i) (PriceIndex_i - 1)) \cdot (1 - taxrate) + \sum_{i=0}^N (Capex_i - Depr_i) N1,$$

где  $Capex_i$  – капитальные затраты на приобретение здания, приобретенные в периоде  $i$ , без НДС;

$Depr_i$  – амортизация здания офиса банка в периоде  $i$ ;

$PriceIndex_i$  – индекс цен для базового периода  $i$ ;

$N1$  – целевой уровень норматива достаточности капитала;

$taxrate$  – ставка налога на прибыль;

$i$  – год прогноза;

$N$  – нормативный срок окупаемости офиса банка.

При расчете остаточной стоимости зданий капитальные затраты не включают в себя затраты на неотделимые улучшения помещения. В случае, если на момент проведения оценки помещение уже находится в собственности банка, то вместо капитальных затрат на приобретение здания используется рыночная стоимость здания.

Индекс цен для базового периода  $i$  рассчитывается по формуле

$$PriceIndex_i = \prod_{i=1}^N (1 + inf\_rate_i),$$

где  $inf\_rate_i$  – уровень инфляции в период  $i$ ;

$i$  – год прогноза;

$N$  – нормативный срок окупаемости офиса банка.

Остаточная стоимость прочих основных средств рассчитывается по формуле

$$TV_{other} = \sum_{i=1}^N (Capex_i - Depr_i) N1,$$

где  $Capex_i$  – капитальные затраты на приобретение прочих основных средств, приобретенные в периоде  $i$ , без НДС;

$Depr_i$  – амортизация основных средств офиса банка в периоде  $i$ ;

$N1$  – целевой уровень норматива достаточности капитала;

$taxrate$  – ставка налога на прибыль;

$i$  – год прогноза;

$N$  – нормативный срок окупаемости офиса банка.

При расчете остаточной стоимости прочих основных средств капитальные затраты не включают в себя затраты на приобретение здания и неотделимые улучшения помещения.

### Методические подходы к оценке эффективности офиса продаж банка

*Оценка эффективности вновь открываемых офисов банка.* Открытие офиса банка является эффективным, если NPV его деятельности за нормативный срок окупаемости больше, либо равно нулю.

NPV вновь открываемого офиса банка рассчитывается на основании:

- прогноза объемов продаж по каждому продукту после переформатирования на каждый год нормативного срока окупаемости;
- прогноза капитальных затрат на переформатирование офиса банка, включая покупку оборудования, ремонт помещения и т.д.;

- прогноза операционных расходов офиса банка после переформатирования за нормативный срок окупаемости.

*Оценка эффективности переформатирования офиса банка без переезда.* Переформатирование офиса банка является эффективным, если NPV его деятельности за нормативный срок окупаемости больше, либо равно нулю.

Для расчета NPV существующего офиса банка после переформатирования используются следующие данные:

- прогноз объемов продаж по каждому продукту после переформатирования на каждый год нормативного срока окупаемости;
- прогноз капитальных затрат на переформатирование офиса банка, включая покупку оборудования, ремонт помещения и т.д.;
- прогноз операционных расходов офиса банка после переформатирования за нормативный срок окупаемости.

Показателями эффективности переезда офиса банка является сравнение NPV офиса банка без переформатирования и после переформатирования за аналогичный период времени.

Переформатирование эффективно, когда NPV офиса банка при условии переформатирования по новому адресу  $NPV_{new}$  больше или равно NPV офиса банка при условии переформатирования по старому адресу  $NPV_{old}$  (при вынужденном переезде вопрос в обязательном порядке выносится на рассмотрение коллегиального органа банка; при этом  $NPV_{old}$  не рассчитывается) и одновременно больше либо равно нулю за аналогичный срок:

$$\begin{cases} NPV_{new}^i - NPV_{old}^i \geq 0; \\ NPV_{new}^i \geq 0, \end{cases}$$

где  $NPV_{new}^i$  – NPV офиса банка  $i$  при условии переформатирования по новому адресу;

$NPV_{old}^i$  – NPV офиса банка  $i$  при условии переформатирования по старому адресу;

$i$  – номер офиса банка.

Перечень данных, используемых для расчета NPV каждого вновь открываемого и каждого существующего офиса банка был описан ранее. При этом прогноз продаж планируемого к закрытию офиса банка не может быть меньше фактического объема продаж данного офиса. Прогноз операционных расходов офиса банка нулевого периода, сделанный для новых офисов банка, при оценке эффективности переезда должен также включать в себя расходы на переезд из действующего офиса банка, в том числе фактические расходы на закрытие старого офиса.

*Оценка эффективности переформатирования группы офисов банка или локального рынка.* В случае планирования изменений, которые затрагивают несколько офисов банка допускается проведение групповой оценки эффективности.

Изменения эффективны, когда NPV группы офисов банка после реализации планируемых изменений больше или равно NPV группы офисов банка без реализации планируемых изменений и одновременно больше либо равно нулю:

$$\begin{cases} NPV_{LM\_new}^i - NPV_{LM\_old}^i \geq 0; \\ NPV_{LM\_new}^i \geq 0, \end{cases}$$

где  $NPV_{LM\_new}^i$  –  $NPV_i$  группы офисов банка после реализации планируемых изменений;

$NPV_{LM\_old}^i$  –  $NPV_i$  группы офисов банка без реализации планируемых изменений;

$i$  – номер группы.

Перечень данных, используемых для расчета NPV каждого вновь открываемого и существующего на локальном рынке офиса банка, описан ранее. При этом прогноз продаж планируемого к закрытию офиса банка не может быть меньше фактического объема его продаж. Прогноз операционных расходов

офиса банка нулевого периода, сделанный для новых офисов банка при оценке эффективности переездов, должен также включать в себя расходы на переезд из действующего офиса, в том числе фактические расходы на закрытие старого.

Для переформатированных офисов банка проводится ежегодная проверка выполнения ключевых показателей эффективности.

Ключевые показатели эффективности для каждого переформатированного офиса банка вводятся на этапе переформатирования. Ключевые показатели офиса банка делятся на две группы.

Первая группа – показатели, по которым устанавливаются минимально допустимые значения. К ним относятся:

- чистая приведенная стоимость офиса банка за период от даты начала переформатирования данного офиса (локального рынка) до даты мониторинга;
- комиссионный доход офиса банка за период;
- количество реализованных за период розничных продуктов;
- количество нетарифицируемых операций офиса банка за период.

Фактические значения данных показателей должны быть не менее установленных.

Вторая группа – показатели, по которым устанавливаются максимально допустимые значения:

- капитальные затраты офиса продаж за период;
- операционные расходы офиса продаж за период.

Достижение установленных ключевых показателей эффективности проверяется каждые 12 календарных месяцев после начала функционирования офиса продаж.

Фактические значения данных показателей должны быть не более установленных.

Этапы оценки и мониторинга окупаемости офиса банка представлены на *рис. 2*. Показатели, которые необходимо фиксировать в ходе оценки, следующие:

- приведенная стоимость реализации розничных продуктов;
- требуемая доходность на регуляторный капитал;
- себестоимость минуты работы сотрудника офиса продаж;
- ставка налога на прибыль;
- трансфертная ставка (устанавливается на срок амортизации основных средств офиса банка на момент их приобретения);
- индекс цен для базового периода;
- нормативный срок окупаемости офиса продаж;
- целевой уровень норматива достаточности капитала;
- индекс цен для базового периода;
- нормативное время на проведение нетарифицируемых операций;
- количество штатных единиц сотрудников офиса продаж по должностям;
- количество нетарифицируемых операций;
- комиссионный доход офиса продаж;
- количество розничных продуктов, реализованных офисом продаж;
- капитальные затраты (на переформатирование и приобретение);
- среднедневная балансовая стоимость основных средств офиса банка;
- ставка налога на имущество, действующая в регионе;
- остаточная стоимость здания офиса банка на конец прогнозируемого периода;
- остаточная стоимость прочих основных средств офиса банка на конец прогнозируемого периода;



- ставка единого социального налога;
- расходы на инкассацию офиса банка;
- затраты на арендную плату офиса банка;
- расходы на текущий ремонт;
- расходы на содержание здания;
- затраты на оплату труда сотрудников офиса банка по должностям;
- затраты на амортизацию основных средств (здание);
- затраты на амортизацию прочих основных средств (кроме здания).

Для каждого показателя должны быть определены конкретные рекомендации по сбору информации для фиксации достижения определенных результатов, как на основании локальной отчетности, так и отчетов перед Центральным банком Российской Федерации [8].

## **Заключение**

Таковы методические подходы к оценке эффективности работы офиса банка, основанные на расчете NPV и определении DPP, которые позволяют оценить результаты работы отдельного офиса и целой сети филиалов банка как новых, так и уже действующих подразделений по работе с физическими лицами.

Нами сформирован инструмент, который может быть использован в любой финансовой организации (при условии адаптации некоторых моментов методики, связанных со спецификой продуктовой линейки банка) для оценки эффективности вновь открываемого или уже действующего офиса. Можно утверждать, что использование данной методики вместе с предлагаемыми подходами к геомаркетинговому моделированию сети офисов банка [9, 10] позволит руководству финансовой организации добиться значительного прироста эффективности своей филиальной сети.

**Таблица 1**  
**Ключевые свойства категории «эффективность»**

**Table 1**  
**Key properties of the *Efficiency* category**

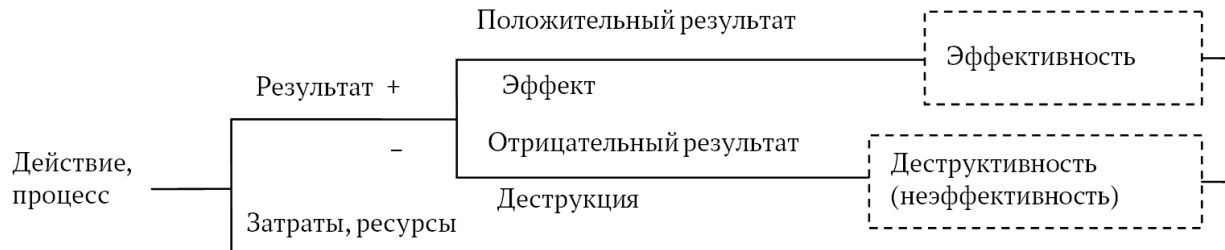
Свойство	Характеристика
Относительность	Отношение результата и затрат. Оценочность результата и произведенных затрат изучаемого субъекта относительно: <ul style="list-style-type: none"> <li>• планируемого (лучшего) результата функционирования этого же субъекта;</li> <li>• планируемого (лучшего) объема затрат функционирования этого же субъекта;</li> <li>• результата функционирования другого субъекта;</li> <li>• объема затрат, произведенных другим субъектом для получения аналогичного результата</li> </ul>
Измеримость	Наличие конкретной расчетной величины, которая позволяет проводить сравнение эффективности изучаемого объекта различных периодов либо сопоставление различных аналогичных объектов. Это свойство эффективности является: <ul style="list-style-type: none"> <li>• производным от первого свойства, когда рассчитывается отношение результатов и затрат, которые имеют числовое выражение;</li> <li>• необходимым условием для преодоления фактора субъективности при оценивании эффективности характеристик изучаемого объекта относительно чего-либо</li> </ul>

Источник: [2]

Source: [2]

**Рисунок 1**  
**Содержательная характеристика категорий «эффективность» и «неэффективность»**

**Figure 1**  
**Characteristics of the content of the *Efficiency* and *Inefficiency* categories**



Источник: [2]

Source: [2]

**Рисунок 2**

**Этапы оценки и мониторинга окупаемости офиса банка**

**Figure 2**

**The stages of evaluation and monitoring of bank office payback**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. Lebas M., Euske K. A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In: Neely A. (Ed.). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge, Cambridge University Press, 2007, pp. 125–139.
2. Лобова С.В. Идентификация эффективности как экономической категории: обзорно-теоретический аспект исследования // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2015. № 2. С. 3–12.
3. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. *Организация: поведение, структура, процессы*. М.: ИНФРА-М, 2000. 662 с.
4. Генкин Б.М., Козлова М.И. О показателях эффективности и принципиальных схемах мотивации эффективной работы // *Вестник ИНЖЕКОНа. Сер.: Экономика*. 2004. Вып. 4. С. 3–9.
5. Балакина Р.Т., Чернышева А.С. Необходимость и особенности оценки деятельности филиала коммерческого банка // *Вестник Омского университета. Сер.: Экономика*. 2010. № 3. С. 174–182.

6. *Смирнов А.В.* Анализ финансового состояния коммерческих банков. М.: Международный банковский клуб, 2007. 225 с.
7. *Савельева Н.К.* Сравнительная характеристика количественных методов оценки эффективности деятельности банка // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2015. Т. 8. Вып. 35. С. 21–35. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sravnitel'naya-harakteristika-kolichestvennyh-metodov-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-banka>
8. *Щербакова Г.Н.* Анализ и оценка банковской деятельности: на основе отчетности, составленной по российским и международным стандартам. М.: Вершина, 2006. 464 с.
9. *Долженко Р.А.* Геомаркетинговое моделирование расположения сети офисов продаж банка // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2016. № 1. С. 41–50.
10. *Долженко Р.А.* Подходы к геомаркетингу расположения офисов обслуживания физических и юридических лиц коммерческого банка // *Бизнес-информатика*. 2017. № 3. С. 41–55.

### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## ASSESSING THE EFFICIENCY OF BANK SALES OFFICE

Ruslan A. DOLZHENKO

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation  
rad@usue.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

### Article history:

Received 9 July 2018  
Received in revised form  
18 July 2018  
Accepted 27 July 2018  
Available online  
28 September 2018

**JEL classification:** C21, E50

**Keywords:** efficiency, bank,  
NPV, DPP, headcount ratio

### Abstract

**Importance** The article investigates the key factors and performance indicators of retail customer service office.

**Objectives** The study focuses on methodological approaches to assessing the operational efficiency of bank sales office through the analysis of existing approaches to performance evaluation and experience of a number of commercial banks of the Russian Federation in similar evaluation.

**Methods** I employ abstract-logical, structural and functional methods as the main methods of research. The paper applies results of works by foreign and Russian scientists studying the effective organization of operations of bank offices. Approaches to calculating the indicators were tested in a number of financial institutions of the Russian Federation.

**Results** I present methods to evaluate bank's office performance that rest on NPV calculation and discounted payback period (DPP) determination. The paper includes a detailed structure of procedures and calculation formulas. The methods are of particular value for financial institutions that plan to organize a network of offices. They need to understand what sales offices are efficient, and what are not.

**Conclusions** The created tool can be used by any financial organization, if tailored according to the specifics of bank's product line. It enables to evaluate the efficiency of newly opened or operating offices.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2018

**Please cite this article as:** Dolzhenko R.A. Assessing the Efficiency of Bank Sales Office. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, iss. 9, pp. 1696–1709.  
<https://doi.org/10.24891/ea.17.9.1696>

### References

1. Lebas M., Euske K. A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In: A. Neely (Ed.). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge, Cambridge University Press, 2007, pp. 125–139.
2. Lobova S.V. [Identification of efficiency as an economic category: Theoretical aspect of the study]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2015, no. 2, pp. 3–12. (In Russ.)
3. Gibson J.L. Ivancevich J.M., Donnelly J.H.Jr. *Organizatsiya: povedenie, struktura, protsessy* [Organizations: Behavior, Structure, Processes]. Moscow, INFRA-M Publ., 2000, 662 p.
4. Genkin B.M., Kozlova M.I. [On indicators of efficiency and basic schemes of effective work motivation]. *Vestnik INZHEKONA. Ser.: Ekonomika*, 2004, iss. 4, pp. 3–9. (In Russ.)
5. Balakina R.T., Chernysheva A.S. [Commercial bank subsidiary: To be assessed and examined]. *Vestnik Omskogo universiteta. Ser.: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series Economics*, 2010, no. 3, pp. 174–182. (In Russ.)

6. Smirnov A.V. *Analiz finansovogo sostoyaniya kommercheskikh bankov* [Analysis of financial condition of commercial banks]. Moscow, Mezhdunarodnyi bankovskii klub Publ., 2007, 225 p.
7. Savel'eva N.K. [Comparison of quantitative methods for evaluating the bank performance]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2015, vol. 8, iss. 35, pp. 21–35. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sravnitelnaya-harakteristika-kolichestvennyh-metodov-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-banka> (In Russ.)
8. Shcherbakova G.N. *Analiz i otsenka bankovskoi deyatel'nosti: na osnove otchetnosti, sostavlennoi po rossiiskim i mezhdunarodnym standartam* [Analysis and assessment of banking activities: Based on financial statements under Russian Accounting Standards and IFRS]. Moscow, Vershina Publ., 2006, 464 p.
9. Dolzhenko R.A. [Geomarketing modeling of the network of sales offices in the bank]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2016, no. 1, pp. 41–50. (In Russ.)
10. Dolzhenko R.A. [Approaches to geomarketing via office locations serving individuals and legal entities in a commercial bank]. *Biznes-informatika = Business Informatics*, 2017, no. 3, pp. 41–55. (In Russ.)

### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.