

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОФИСА БАНКА

Елена Петровна ШАТАЛОВА ^{a,*}, Александр Николаевич ШАТАЛОВ ^b

^a кандидат экономических наук, доцент департамента финансовых рынков и банков,
Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Российская Федерация
shatalova_ep@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1762-0903>
SPIN-код: 8724-9902

^b финансовый консультант, Аналитическое бюро прикладных исследований, Москва, Российская Федерация
shatalov.66@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0001-8180-7313>
SPIN-код: 2164-3836

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 16.01.2019

Получена в доработанном
виде 30.01.2019

Одобрена 13.02.2019

Доступна онлайн 29.03.2019

УДК 336.71

JEL: G21

Аннотация

Предмет. Адекватная оценка эффективности дополнительных офисов банка позволяет принимать управленческие решения относительно трансформации сети данных структурных подразделений и поддерживать рутинные процедуры материального стимулирования персонала. С учетом сложности доступа к информации на уровне банковского дополнительного офиса, которая обычно является конфиденциальной, понятна нехватка исследований на этом дезаггированном уровне.

Цели. Исследование методических подходов к оценке эффективности обособленных подразделений банков. Составление методики ее определения, которую можно использовать в корпоративном управлении для систематического определения объемов материального стимулирования персонала дополнительного офиса и для анализа банковской сети дополнительных офисов.

Методология. Применялись методы логического анализа, структурирование, метод определения экономической добавленной стоимости (EVA), были использованы результаты работ зарубежных и российских исследователей.

Результаты. Сделан обзор методов оценки эффективности обособленных структурных подразделений банков, применяемых в международном и отечественном банковском деле. Разработана методика оценки эффективности дополнительного офиса банка на основе метода EVA, адаптированная для российской банковской практики.

Область применения. Результаты могут быть использованы в банках, имеющих обособленные внутренние структурные подразделения — дополнительные офисы.

Выводы. Составлена методика оценки эффективности дополнительного офиса банка, которая может быть интегрирована в процессы корпоративного управления в банке и использоваться для принятия управленческих решений.

Ключевые слова:

банковская эффективность,
дополнительный офис
банка, оценка
эффективности, EVA,
банковское дело

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

Для цитирования: Шаталова Е.П., Шаталов А.Н. Оценка эффективности дополнительного офиса банка // *Финансы и кредит*. — 2019. — Т. 25, № 3. — С. 533 — 552.
<https://doi.org/10.24891/fc.25.3.533>

Банковская эффективность является одним из основных объектов исследования в теоретической и эмпирической литературе по банковскому делу. Этот интерес сохраняется не только в связи с финансовыми кризисами последних десятилетий, но и в связи со структурными перестройками в банковском секторе. Технологические новации, новые регуляторные процессы и изменения в структуре рынка существенно преобразили факторы и методы оценки показателей финансовых учреждений. Несмотря на технологические инновации, которые, как можно было ожидать, уменьшат зависимость

банковских учреждений от количества отделений, филиалов или дополнительных офисов¹, число обособленных структурных подразделений банков с полным спектром услуг в разных странах увеличивалось с начала 1990-х гг. [1–3].

Вместе с тем отмечается, что несмотря на многочисленные попытки точно измерять эффективность деятельности отделений, филиалов, дополнительных офисов банка, многообразие этих банковских подразделений и комплексность предоставляемых услуг делают эту задачу сложной. Хотя банки используют многочисленные собственные методы анализа эффективности данных подразделений, многие из них дают противоречивые результаты или не обладают достаточной достоверностью, необходимой для полной оценки сложных взаимосвязей [4].

Эффективность — относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение (трактовка приводится в Современном экономическом словаре)².

В общем случае оценка эффективности организации характеризуется универсальными свойствами, которые не связаны ни с конкретным типом организации, ни со спецификой видов деятельности, применительно к которым осуществлялась оценка. К числу таких свойств относится конкретность содержания, которое специфицировано в соответствии с природой деятельности рассматриваемой организационной единицы и используемым методологическим подходом к анализу эффективности и применяемыми для ее оценки методами количественного анализа [5].

В настоящее время существуют различные подходы к рассмотрению и оценке

эффективности обособленных структурных подразделений банка, к которым относятся дополнительные офисы.

Оценку эффективности дополнительного офиса (ДО) банка исследователи зачастую рассматривают как оценку эффективности продаж, реализуемых через ДО. Отмечается, что появление интернет-банкинга поменяло роль отделений банка с преимущественно транзакционной на ориентированную на продажи [6].

Метод дисконтированного денежного потока (NPV) также может применяться для оценки эффективности дополнительного офиса банка. Так, Ю.Н. Юденков предложил рассматривать с помощью метода NPV эффективность внутрибанковских проектов [7], к которым, по нашему мнению, можно отнести создание дополнительного офиса банка. Р.А. Долженко предложил оценивать эффективность непосредственно дополнительного офиса банка с помощью метода NPV и DPP (срок окупаемости инвестиций в ДО с учетом дисконтирования) [8].

Другой широко распространенный метод DEA (Data Envelopment Analysis, или анализ свертки данных), представленный в 1978 г. (A. Charnes, W.W. Cooper, E. Rhodes) [9] и получивший широкое распространение и дальнейшее развитие в работах многих исследователей, — это непараметрический метод линейного программирования, который в общем случае применяется для определения относительной эффективности предприятия путем сопоставления показателей его работы с эффективной производственной границей. В рамках этого метода используется выбранный набор ресурсов и выходных услуг. Анализ свертки данных (DEA) предназначен для измерения сравнительной эффективности организационных единиц в ситуациях при наличии множества используемых ресурсов, играющих роль переменных «входа», и многомерности получаемого результата, описываемого набором переменных «выхода» [10]. Метод DEA используется в различных сферах экономики. Для оценки эффективности отделений банка выделяют три подхода метода DEA: производственный, доходный

¹ Термин «дополнительный офис банка», используемый в российской банковской терминологии и в настоящей статье, с точки зрения экономического содержания в наибольшей степени соответствует англоязычному термину *bank branch*, обозначающему обособленное структурное подразделение банка (например, филиал, отделение, дополнительный офис).

² Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 512 с.

и посреднический [11–14]. Однако перечисленные подходы, хотя и могут использовать в числе прочего неожиданные и трудно формализуемые переменные, например, территориальное расположение отделения банка [15], но не позволяют целостно учесть комплексный характер эффективности банковского отделения [16]. Они не в полной мере учитывают специфику институциональной природы коммерческого банка как финансового посредника, обуславливающую существование в банке комплексной системы сведения бюджетов, которая увязывает между собой бюджеты различных измерений (например, центры финансового учета (ЦФУ), продукты, точки продаж, клиентов, валюты, уровни риска, модель распределения ресурсов банка)³ [17, 18].

Что касается использования индексных экономических показателей, то аналитики используют как традиционные показатели с одним коэффициентом, например рентабельность собственного капитала (ROE) или чистая процентная маржа (NIM), так и более сложные, среди которых экономическая добавленная стоимость (EVA) [19, 20].

В рутинной деятельности банка сохраняется потребность в методике, позволяющей оценивать эффективность дополнительного офиса на микроуровне для целей материального стимулирования и оплаты труда персонала, и такие возможности дает метод EVA.

Далее мы предлагаем методику определения величины экономической добавленной стоимости (EVA), применимую в российской банковской практике и адаптированную для дополнительного офиса банка. В нашей методике определения EVA для дополнительного офиса банка, в отличие от стандартного расчета EVA, стоимость привлеченного дополнительным офисом капитала определяется в структуре финансового результата посредством трансфертного ценообразования.

³ Данилова Т.Н. Координация деятельности филиалов коммерческого банка как центров прибыльности // *Финансы и кредит*. 2003. № 15. С. 9–17.

Алгоритм определения EVA не очевиден для дополнительных офисов российских банков и явился целью исследования в нашей статье по следующим обстоятельствам.

В соответствии с Инструкцией Банка России от 02.04.2010 № 135-И «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций» дополнительные офисы банка являются внутренними структурными подразделениями кредитной организации или ее филиала и не могут иметь отдельного баланса⁴.

При этом дополнительный офис является территориально обособленным внутренним структурным подразделением банка, работающим как самостоятельная бизнес-единица, оказывающая практически весь спектр услуг головного банка, образно говоря, представляющим собой головной банк в миниатюре. Это обстоятельство, а именно, отсутствие отдельного бухгалтерского баланса, порождает методические сложности оценки эффективности работы дополнительного офиса банка, поскольку финансовый результат дополнительного офиса может определяться только по данным специально составляемой управленческой отчетности.

Иными словами, чтобы при существующем порядке бухгалтерского учета в российских кредитных организациях оценить эффективность дополнительного офиса, необходимо составить его управленческий баланс и управленческую отчетность по доходам и расходам. В указанных формах внесистемной управленческой отчетности будет показан капитал, фактически выделенный дополнительному офису для его работы (как вложение головного банка в имущество дополнительного офиса), но при этом, в соответствии с российскими правилами бухгалтерского учета, числящийся на балансе головного банка, выделены доходы

⁴ Пункты 9.2 и 9.3 Инструкции Банка России от 02.04.2010 № 135-И «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций».

и расходы дополнительного офиса и учтены трансфертные цены, возникающие при взаимодействии головного банка и дополнительного офиса, поскольку данное взаимодействие аналогично взаимодействию материнской и дочерней компании. В нашей методике предложена управленческая балансировка доли капитала головного банка, вложенного в активы (в имущество) дополнительного офиса, разработаны детализированные управленческие балансы операционной и неоперационной деятельности дополнительного офиса, управленческие отчеты по доходам и расходам дополнительного офиса с учетом внутренних трансфертов банка. Именно по причине того, что эти формы не являются формами системного бухгалтерского учета, а являются управленческими и должны составляться финансовыми аналитиками внесистемно, авторами раскрыты достаточно подробные перечни доходов и расходов, используемые в формах управленческого учета для дальнейшего определения эффективности дополнительного офиса банка.

В предлагаемой методике мы используем следующие понятия.

Дополнительный офис (ДО) — внутреннее структурное подразделение банка, осуществляющее операции, предусмотренные выданной банку лицензией.

Финансовый результат — чистая прибыль, заработанная дополнительным офисом банка в отчетном периоде, рассчитанная по данным балансового и управленческого учета. Финансовый результат ДО включает в себя следующие составляющие:

- фактически полученная операционная прибыль/убыток;
- чистый трансфертный доход;
- неоперационные расходы;
- компенсации.

Фактически полученная операционная прибыль/убыток (ФП) — прибыль ДО по основной деятельности, то есть доходы/расходы от продажи продуктов,

например, таких направлений бизнеса, как корпоративное, международное, розничное.

Чистый трансфертный доход (ЧТД) — доходы/расходы от операций продажи/покупки ресурсов внутри банка.

Неоперационные расходы (НР) — расходы ДО, связанные с административно-хозяйственной деятельностью и отнесение на расходы стоимости основных средств в соответствии с правилами финансовой амортизации.

Компенсации (К) — доходы ДО, получаемые от прочих структурных подразделений банка за обслуживание VIP-клиентов.

Финансовая амортизация — распределение стоимости основных средств (ОС) на весь период полезного использования с учетом морального и материального износа, а также статистических данных по использованию основных средств.

Трансфертные ставки — внутрисистемные банковские ставки перераспределения ресурсов, утверждаемые и пересматриваемые банком на регулярной основе.

Кредитно-депозитная схема (КДС) — выдача кредита под залог денежных средств.

Порядок расчета финансового результата ДО.

Расчет финансового результата ДО состоит из следующих этапов:

- 1) построение баланса операционной деятельности;
- 2) построение баланса неоперационной деятельности;
- 3) расчет фактической операционной прибыли;
- 4) расчет чистого трансфертного дохода;
- 5) расчет расходов по административно-хозяйственной деятельности;
- 6) расчет компенсаций;
- 7) определение финансового результата.

1. Построение баланса операционной деятельности.

Построение баланса операционной деятельности является подготовительным этапом для расчета чистого трансфертного дохода и показателей структуры баланса ДО. По всем портфелям активных и пассивных операций исключаются объемы операций с VIP-клиентами банка. Пример структуры баланса операционной деятельности представлен на *рис. 1*. В балансе ДО указываются среднеквартальные значения портфелей.

Принципы отнесения операций на баланс дополнительного офиса приведены в *табл. 1*.

2. Построение баланса неоперационной деятельности.

Построение баланса неоперационной деятельности является подготовительным этапом для расчета добавочной прибыли (EVA) и финансовой амортизации. Пример структуры баланса представлен на *рис. 2*.

Величина капитала дополнительного офиса устанавливается административно и представляет собой стоимость основных средств и нематериальных активов дополнительного офиса, предоставленных ему головным банком для осуществления основной деятельности (*рис. 2*).

Стоимость акционерного капитала, условно или фактически распределенного на дополнительный офис, устанавливается акционерами банка. Основные средства в актив баланса неоперационной деятельности включаются на основании данных бухгалтерской инвентаризации по остаточной стоимости. Вновь приобретаемые основные средства учитываются на балансе ДО по факту покупки/выдачи со склада.

Остаточная стоимость основных средств рассчитывается по формуле:

$$ОСТ = БС - ФА,$$

где *ОСТ* — остаточная стоимость основных средств;

БС — балансовая стоимость (стоимость приобретения);

ФА — финансовая амортизация нарастающим итогом.

Нормы финансовой амортизации представлены в *табл. 2*.

Начисление финансовой амортизации происходит линейным методом, то есть годовые амортизационные отчисления остаются неизменными в течение всего срока полезного использования основного средства. Учет финансовой амортизации и остаточной стоимости основных средств закреплены за ДО. В стоимость основных средств ДО не включаются стоимость приобретения помещения/здания и сумма ремонта, увеличивающего его стоимость.

Акционерный капитал распределяется на подразделение в соответствии со стоимостью основных средств.

3. Расчет фактической операционной прибыли.

Все доходы/расходы учитываются «кассовым методом» по факту отражения затрат на балансе банка. Величина дохода/расхода указывается в рублевом эквиваленте. По всем показателям исключаются доходы/расходы, полученные банком при обслуживании VIP-клиентов. Пример структуры расчета представлен в *табл. 3*.

4. Расчет чистого трансфертного дохода.

Все операции, связанные с привлечением/размещением средств, фондируются по следующим правилам (выделены курсивом).

Фондируются все без исключения операции по привлечению/размещению средств.

Фондирование ресурсов в российских рублях и иностранной валюте производится исходя из трансфертных ставок, установленных соответственно для рублевых и валютных операций.

Фондирование производится по балансовой технологии: сумма сделки фондирования, ее срочность и валюта определяются суммой,

срочностью и валютой денежных средств, учтенных на соответствующих лицевых счетах. Сумма сделки фондирования определяется суммой остатков на балансовом счете. Исключение составляют:

- остатки на счетах «до востребования»;
- остатки на счетах пластиковых карт.

Часть ресурсов «до востребования» и на пластиковых картах может быть размещена в банке на срок до 90 дней по соответствующим ставкам. Оставшаяся часть принимается в расчет как ресурсы «до востребования». Срочному размещению подлежит сумма, не превышающая 30% среднего значения остатков на счетах «до востребования» и на счетах пластиковых карт за предыдущий квартал. Банк осуществляет мониторинг ежедневных остатков на счетах «до востребования» и счетах пластиковых карт. В случае снижения дневного остатка в отчетном периоде ниже суммы срочного размещения трансфертная сделка признается недействительной. В этой ситуации трансфертный доход от размещения средств на счета «до востребования» и счета пластиковых карт рассчитывается исходя из ставки «до востребования».

Трансфертная ставка по овердрафтам определяется, исходя из срока соглашения об овердрафте.

Фондирование кредитов, выданных сотрудникам банка, осуществляется по льготным трансфертным ставкам.

При изменении трансфертных ставок, новые ставки применяются только для фондирования тех активов/пассивов, которые появляются на балансе банка после вступления в действие ставок. То есть по сделкам, заключенным до введения в действие новых трансфертных ставок, ставки не пересматриваются. Исключение составляют ресурсы «до востребования», по которым в расчете трансфертного дохода/расхода применяется трансфертная ставка, действующая на конец отчетного периода.

Расчет трансфертного дохода/расхода производится по методу начислений:

$$ТД = ПП \cdot ТС \cdot \frac{Д}{Г};$$

$$ТР = ПР \cdot ТС \cdot \frac{Д}{Г},$$

где $ТД$ — трансфертный доход;

$ТР$ — трансфертный расход;

$ПП$ — средний портфель привлеченных ресурсов;

$ПР$ — средний портфель размещенных ресурсов;

$ТС$ — трансфертная ставка;

$Д$ — количество дней в расчетном периоде;

$Г$ — количество дней в году.

$$ЧТД = ТД - ТР,$$

где $ЧТД$ — чистый трансфертный доход.

5. Расчет расходов по административно-хозяйственной деятельности.

Пример структуры расходов по административно-хозяйственной деятельности дополнительного офиса представлен на рис. 3.

Административно-хозяйственные расходы дополнительного офиса складываются:

- из прямых расходов, то есть расходов, иницируемых подразделением;
- из косвенных расходов, то есть расходов, иницируемых профильными центрами и бизнес-направлениями банка в рамках утвержденного бюджета дополнительного офиса, направленных на обеспечение деятельности подразделения, а также на продвижение бизнеса.

Профильными центрами затрат банка являются, в частности, департамент административно-хозяйственной деятельности, департамент информационных технологий, департамент маркетинга, департамент общественных связей.

Примеры наименований подразделений, являющихся бизнес-направлениями банка: казначейство, департамент международного бизнеса, департамент корпоративных клиентов, департамент розничного бизнеса, департамент розничного кредитования.

Основанием для включения косвенных расходов в финансовый результат дополнительного офиса являются утвержденные разрядки, заявки, служебные записки и объективные базы распределения.

Пример принципов распределения и курирующих подразделений в структуре неоперационных расходов приведен в *табл. 4*.

Неоперационные расходы учитываются по факту оплаты, кроме расходов на товарно-материальные ценности, приобретение которых осуществляется посредством централизованной закупки на склад. Данный вид расходов учитывается по факту выдачи со склада (бумага, расходные материалы для вычислительной техники, запасные части для автомашин, средства бытовой химии для содержания помещения ДО, канцелярские принадлежности и т.п.). Отражение фактических расходов происходит на балансовых счетах: оплата счетов, договоров, служебных записок; расходы по авансовым отчетам; расчеты с бюджетом по налогам; начисление заработной платы; списания со склада.

В сумме неоперационных расходов капитальные затраты отражаются посредством финансовой амортизации, приобретение основных средств за текущий период указывается справочно.

Административно-хозяйственные расходы дополнительных офисов, находящихся на площади, принадлежащей банку, увеличиваются на сумму финансовой арендной платы.

6. Расчет компенсаций.

Дополнительная статья доходов ДО — компенсации за обслуживание VIP-клиентов в ДО — ежеквартально включаются в расчет финансового результата на основании реестра компенсаций. Реестр компенсаций за обслуживание VIP-клиентов составляется один раз в год в конце года, предшествующего

отчетному. По новым VIP-клиентам сумма компенсации устанавливается по факту открытия счета в ДО банка. Реестр компенсаций по новым VIP-клиентам составляется ежеквартально в конце квартала, предшествующего отчетному.

7. Определение финансового результата.

Финансовый результат деятельности ДО определяется суммой пп. 3–6. В расчет финансового результата ДО включается налог на прибыль, вычисляемый как произведение действующей ставки налога на прибыль на финансовый результат, рассчитанный нарастающим итогом с начала года. Для определения суммы налога на прибыль за отчетный квартал из суммы налога на прибыль, рассчитанного нарастающим итогом с начала года, вычитается налог на прибыль, включенный в расчет финансового результата в кварталы, предшествующие отчетному.

8. Расчет остаточной прибыли (EVA).

Остаточная прибыль рассчитывается по формуле:

$$EVA = \text{Финансовый результат} - \text{Капитал} \cdot \text{Стоимость капитала}.$$

Показатель EVA включается в расчет финансового результата, как справочный.

Стоимость капитала устанавливается акционерами банка.

Итоговая форма расчета финансового результата представлена на *рис. 4*.

Расчет финансового результата ежеквартально выполняется по каждому ДО банка в течение 1,5 месяцев с момента окончания квартала. Финансовый результат является основным оценочным показателем деятельности ДО и учитывается при расчете суммы средств, направляемой на премирование ДО.

Представленная методика может быть полезна и использоваться в практической деятельности коммерческих банков в системе корпоративного управления для составления капитального бюджета, для анализа сети дополнительных офисов банка, при разработке системы оплаты труда и премирования персонала и менеджмента.

Таблица 1

Принципы отнесения операций на операционный баланс ДО банка

Table 1

Principles for attributing operations to the operating balance of a bank branch

Портфель	Основание для отнесения на ДО	Комментарий
Актив		
<i>Корпоративный бизнес</i>		
Кредиты юридических лиц	Отчет «Кредитный портфель ДО за период» из автоматизированной базы данных (АБД) банка	На первоначальном этапе принадлежность к ДО определяется по коду менеджера клиента
КДС юридических лиц	Сведения о кредитно-депозитных схемах направляются менеджерами, отвечающими за реализацию схемы	Срок предоставления сведений о КДС: ежеквартально, не позднее 10 рабочего дня квартала, следующего за отчетным
Факторинг	Отчет «Факторинговый портфель ДО за период» из АБД банка	На первоначальном этапе принадлежность к ДО определяется по коду менеджера клиента
<i>Международный бизнес</i>		
Кредиты под международное финансирование	Отчет «Кредитный портфель ДО за период» из АБД банка	На первоначальном этапе принадлежность к ДО определяется по коду менеджера клиента
<i>Розничный бизнес</i>		
Кредиты физических лиц	Отчет «Кредитный портфель ДО за период» из АБД банка	На первоначальном этапе принадлежность к ДО определяется по месту ведения ссудного счета
КДС физических лиц	Сведения о кредитно-депозитных схемах направляются менеджерами, отвечающими за реализацию схемы	Срок предоставления сведений о КДС: ежеквартально, до момента начала отчетного периода
Овердрафты на пластиковых картах	Отчет из АБД банка. Принадлежность «овердрафта» к ДО определяется по месту ведения счета	Картцентр банка обеспечивает ведение учета в АБД банка в разрезе ДО и филиалов (точек продаж), а также достоверность аналитических отчетов данной системы
<i>Активы, не приносящие доход</i>		
Наличные денежные средства в кассе	Отчет из АБД банка	—
Пассив		
<i>Корпоративный бизнес</i>		
Расчетные счета клиентов — юридических лиц	Отчет «Клиентские счета ДО» из АБД банка. Принадлежность счета к ДО определяется по месту обслуживания (ведения) счета	—
Депозиты юридических лиц	Отчет «Клиентские счета ДО» из АБД банка. Принадлежность счета к ДО определяется по месту обслуживания (ведения) счета	—
Векселя и депозитные сертификаты	Отчет «Реестр векселей и депозитных сертификатов ДО» из АБД банка	На первоначальном этапе принадлежность к ДО определяется по коду менеджера клиента
Покрытие по покрытым аккредитивам	По месту ведения счета	—
<i>Розничный бизнес</i>		
Текущие счета клиентов — физических лиц	Отчет «Средние остатки по маске» из АБД банка. Принадлежность счета к ДО определяется по месту обслуживания (ведения) счета	—
Вклады физических лиц	Отчет «Средние остатки по маске» из АБД банка. Принадлежность счета к ДО определяется по месту обслуживания (ведения) счета	—
Средства на пластиковых картах	Аналитический отчет. Принадлежность овердрафта к ДО определяется по месту ведения счета	Картцентр банка обеспечивает ведение учета в системе в разрезе ДО банка (точки продаж)

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2**Нормы финансовой амортизации по группам основных средств****Table 2****Depreciation rates by group of fixed assets**

Наименование укрупненной группы основных средств	Срок полезного использования (месяцы)	Принципы определения / подгруппы объектов основных средств, включаемых в укрупненную категорию
Здания и сооружения	60	Системы вентиляции и кондиционирования воздуха
	60	Средства наружной рекламы (вывеска)
Охранные системы	От 48 до 60	На основании срока окупаемости
	60	Системы контроля доступа и видеонаблюдения
	60	Охранно-пожарная и тревожная сигнализации
	48	Радиооборудование
	48	Прочее оборудование
Телекоммуникационное оборудование	60	На основании срока окупаемости
	60	АТС
	60	Сетевое оборудование
	60	Монтаж компьютерной и телефонной сети
	60	Прочее телекоммуникационное оборудование
Оборудование для платежных систем	72	На основании морального износа и технической оснащенности
	72	Банкоматы
	72	POS-терминалы
	72	Прочее оборудование для платежных систем
Вычислительная и оргтехника	От 18 до 72	На основании морального и физического износа
Кассовое оборудование	От 96 до 240	На основании морального и физического износа
Мебель и прочее оборудование	48	На основании морального износа
Транспорт	От 36 до 72	По категориям автомашин исходя из средних пробегов до капитального ремонта
Нематериальные активы	От 12 до 60	В зависимости от срока использования

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 3
Фактическая операционная прибыль ДО банка

Table 3
Actual operating profit of a bank branch

Наименование показателя	Уточнение показателя	Составляющая показателя	Конкретизация
Операционные доходы	Процентные доходы	Проценты по кредитам	Кредиты физических лиц, юридических лиц, международного бизнеса
		Проценты по просроченным кредитам	Кредиты физических лиц, юридических лиц, международного бизнеса
	Комиссии полученные	Розничный бизнес	- По валютно-обменным операциям (физических лиц); - по переводам WU; - по переводам Anelik; - прочие переводы физических лиц (кроме переводов в пользу юридических лиц); - платежи в пользу юридических лиц; - кассовое обслуживание физических лиц; - за годовое обслуживание пластиковых карт; - по эквайрингу; - РКО физических лиц; - по чекам; - электронное обслуживание (online-системы банк-клиент); - аренда банковских сейфов; - агентское вознаграждение (от страховых компаний); - комиссия за ведение ссудных счетов физических лиц; - прочие; - штрафы по пластиковым картам; - штрафы по аренде банковских сейфов
		Корпоративный бизнес	- Покупка/продажа валюты клиентами — юридическими лицами; - инкассация; - по внутренним аккредитивам (РФ); - по внутренним гарантиям (РФ); - электронное обслуживание (клиент-банк); - РКО юридически лиц; - переводы юридических лиц в инвалюте; - кассовое обслуживание; - валютный контроль; - по зарплатным проектам; - за годовое обслуживание пластиковых карт; - по таможенным картам; - комиссия за ведение ссудных счетов юридических лиц; - комиссии по факторингу; - штрафы и просроченные проценты по кредитам юридических лиц; - прочие комиссионные доходы
		Международный бизнес	- По аккредитивам международным; - по гарантиям международным; - прочие комиссионные доходы
Операционные расходы	Процентные расходы	Проценты по депозитам физических лиц	- Проценты по депозитам физических лиц; - проценты по остаткам на пластиковых картах физических лиц

	Проценты по средствам юридических лиц	• Проценты по остаткам на расчетных счетах; • проценты по депозитам юридических лиц; • расходы по собственным векселям и ДС
	Розничный бизнес*	• По переводам WU; • за авторизацию и процессирование платежных карт EPI; • за авторизацию и процессирование платежных карт VISA; • за авторизацию и процессирование платежных карт Union Card; • эквайринг; • прочие расходы по платежным картам; • операции с чеками
	Корпоративный бизнес	• По инкассации*; • по внутренним гарантиям (РФ); • по внутренним аккредитивам (РФ); • переводы юридических лиц в инвалюте*; • по таможенным картам*; • факторинговое обслуживание; • телеграфные расходы*
Потери по кредитам	По кредитам физических лиц	—
	По кредитам юридических лиц	—
	По кредитам международного бизнеса	—

* Распределение между ДО операционных расходов, учтенных на балансе банка консолидированной суммой, производится пропорционально полученным доходам ДО по соответствующим продуктам/услугам.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4**Принципы распределения неоперационных расходов ДО банка****Table 4****Principles of non-operating expenditure distribution of a bank branch**

Виды расходов	Курирующий ЦФО	Принцип распределения
Капитальные затраты (справочно)		
Охранные системы	СБ	Прямое на ДО
Телекоммуникационное оборудование	ДИТ	Пропорционально занимаемой площади
Вычислительная и оргтехника	ДИТ	По заявкам
Кассовое оборудование	ДКО	Прямое / по заявкам
Мебель	ДАХД	Прямое/ по заявкам
Транспорт	ДАХД	По закреплённой автомашине
Нематериальные активы	ДИТ	Программное обеспечение ДО
Текущие неоперационные расходы		
Аренда помещений и оборудования	ДАХД	Пропорционально занимаемой площади
Охрана, безопасность	СБ	Пропорционально занимаемой площади
Содержание и аренда автотранспорта и спецтехники	ДАХД	По закреплённой а/м
Содержание вычислительной и оргтехники, банкоматов и пр. оборудования	ДИТ, Карт. Центр	По заявкам / по выдаче со склада
Программное обеспечение и информационные услуги	ДИТ, Карт. Центр	Программное обеспечение ДО
Услуги связи. Телекоммуникации. Почтовые расходы	ДИТ	Мобильная связь по сотрудникам, по счетам
Содержание офиса, канцтовары, инвентарь	ДАХД	Пропорционально занимаемой площади / по заявкам / по выдаче со склада
Расходы по заработной плате, начислениям, страхованию, обучению сотрудников	ДУП	По сотрудникам
Представительские расходы	ДАХД	Прямое
Реклама	ДМ, ДОС	По разнарядкам, по счетам
Нотариальные, юридические услуги, судебные издержки, услуги переводчиков	ЮД	По служебным запискам
Страхование имущества	—	По закреплённым ОС (инвентаризация)
Амортизационные отчисления (финансовая амортизация)	ФД	По закреплённым ОС (инвентаризация)
Налоги	ДБУ	По доле прибыли
Текущие расходы по компаниям	ФД	Налог на рекламу пропорционально расходам на рекламу, налог на имущество пропорционально стоимости ОС

Примечание. Расшифровка аббревиатур курирующих центров финансовой ответственности (ЦФО): СБ — служба безопасности; ЮД — юридический департамент; ДАХД — департамент административно-хозяйственной деятельности; ДБУ — департамент бухгалтерского учета; ФД — финансовый департамент; ДМ — департамент маркетинга; ДОС — департамент общественных связей; ДИТ — департамент информационных технологий; ДКО — департамент кассовых операций; ДУП — департамент управления персоналом.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1
Операционный баланс дополнительного офиса банка

Figure 1
Operating balance of a bank branch

Наименование показателя	
Актив	
I Активы, приносящие доход	
1	Кредитный портфель физических лиц
	Потребительское кредитование
	Автокредитование
	Экспресс кредитование
	Ипотечное кредитование
	Овердрафт по пластиковым картам
2	Кредитно-депозитные схемы физических лиц
	Кредитный портфель юридических лиц
	Коммерческие кредиты
	Вексельное кредитование
3	Кредитно-депозитные схемы юридических лиц
	Факторинг
4	Кредитный портфель международного бизнеса
5	Просроченные кредиты и проценты
	Просроченные кредиты физических лиц
	Просроченные кредиты юридических лиц
	Просроченные кредиты международного бизнеса
II Активы, не приносящие доход	
5 Наличные денежные средства	

Наименование показателя	
Пассив	
III Обязательства банка	
7 Средства физических лиц	Текущие счета физических лиц
	Депозиты физических лиц
	Средства на пластиковых картах
8 Средства юридических лиц	Расчетные счета юридических лиц
	Депозиты юридических лиц
	Векселя и депозитные сертификаты

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2**Баланс неоперационной деятельности ДО банка****Figure 2****Balance sheet of non-operating activities of a bank branch**

Наименование показателя
Актив
I. Основные средства и НМА
1 Ремонт помещения
2 Охранные системы
3 Телекоммуникационное оборудование
4 Банкоматы и POS-терминалы
5 Вычислительная и оргтехника
6 Кассовое оборудование
7 Мебель и прочее оборудование
8 Транспорт
9 Нематериальные активы
Пассив
II Акционерный капитал

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Рисунок 3**Расходы по административно-хозяйственной деятельности ДО банка****Figure 3****Administrative and business expenditures of a bank branch**

Наименование статьи затрат	
Капитальные затраты (справочно)	
1	Ремонт помещения
2	Охранные системы
3	Телекоммуникационное оборудование
4	Оборудование для платежных систем
5	Вычислительная и оргтехника
6	Кассовое оборудование
7	Мебель
8	Транспорт
9	Нематериальные активы
Текущие расходы	
1	Аренда помещений и оборудования
2	Охрана, безопасность
3	Содержание и аренда автотранспорта и спецтехники
4	Содержание вычислительной и оргтехники, банкоматов и прочего оборудования
5	Программное обеспечение и информационные услуги
6	Услуги связи. Телекоммуникации. Почтовые расходы
7	Содержание офиса, канцтовары, инвентарь
8	Расходы на содержание аппарата управления:
	заработная плата сотрудников
	отчисления в ФСС, ПФ, ФОМС
	взносы в НПСФ
	страхование сотрудников
	обучение сотрудников, семинары, конференции, выставки
	премирование и мат. помощь
9	Представительские расходы
10	Командировочные расходы
11	Реклама
12	Благотворительность
13	Прочие неоперационные расходы:
	лицензирование деятельности, членство в профессиональных организациях
	нотариальные и юридические услуги, перевод и пр.
	аудит
	подписка на литературу и периодические издания
	страхование имущества
	прочие расходы (общественные)
14	Штрафы
15	Амортизационные отчисления (финансовая амортизация)
16	Ремонт и монтажно-пусконаладочные расходы
17	Налоги
Итого неоперационные расходы	

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 4**Финансовый результат ДО банка (EVA – Economical Value Added)****Figure 4****Financial result of a bank branch (EVA – Economic Value Added)**

№ п/п	Наименование показателя
1	Фактическая операционная прибыль
2	Чистый трансфертный доход
3	Компенсации
4	Операционная прибыль ДО (1+2+3)
5	Административно-хозяйственные расходы
6	Финансовый результат ДО (4-5)
7	Налог на прибыль
8	Чистый финансовый результат ДО (6-7)
	EVA

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Hirtle B. The Impact of Network Size on Bank Branch Performance. *Journal of Banking & Finance*, 2007, vol. 31, iss. 12, pp. 3782–3805.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.01.020>
2. Рыкова И.Н., Губанов Р.С., Дзансолова Б.С. Региональный банковский рынок России: вопросы теории и практики // *Банковское дело*. 2017. № 8. С. 30—39.
3. Рыкова И.Н., Дзансолова Б.С., Губанов Р.С. Трансформационные изменения мировой банковской инфраструктуры // *Банковское дело*. 2016. № 12. С. 25—31.
4. LaPlante A.E., Paradi J.C. Evaluation of Bank Branch Growth Potential Using Data Envelopment Analysis. *Omega*, 2015, vol. 52, pp. 33–41. URL: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.10.009>
5. Федотов Ю.В. Измерение эффективности деятельности организации: особенности метода DEA (анализа свертки данных) // *Российский журнал менеджмента*. 2012. Т. 10. № 2. С. 51—62.
6. Silva Portela M.C.A., Thanassoulis E. Comparative Efficiency Analysis of Portuguese Bank Branches. *European Journal of Operational Research*, 2007, vol. 177, iss. 2, pp. 1275–1288.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.01.007>
7. Юденков Ю.Н. Контроль эффективности внутрибанковских проектов // *Контроллинг*. 2013. № 47. С. 42—46.
8. Долженко Р.А. Оценка эффективности офиса продаж банка // *Экономический анализ: теория и практика*. 2018. Т. 17. № 9. С. 1696—1709. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.9.1696>
9. Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*, 1978, vol. 2, iss. 6, pp. 429–444.
URL: [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
10. Eskelinen J., Halme M., Kallio M. Bank Branch Sales Evaluation Using Extended Value Efficiency Analysis. *European Journal of Operational Research*, 2014, vol. 232, iss. 3, pp. 654–663.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.08.005>

11. Ouenniche J., Carrales S. Assessing Efficiency Profiles of UK Commercial Banks: A DEA Analysis with Regression-Based Feedback. *Annals of Operations Research*, 2018, vol. 266, iss. 1-2, pp. 551–587. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-018-2797-z>
12. Paradi J.C., Rouatt S., Zhu H. Two-Stage Evaluation of Bank Branch Efficiency Using Data Envelopment Analysis. *Omega*, 2011, vol. 39, iss. 1, pp. 99–109. URL: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2010.04.002>
13. Paradi J.C., Zhu H. A Survey on Bank Branch Efficiency and Performance Research with Data Envelopment Analysis. *Omega*, 2013, vol. 41, iss. 1, pp. 61–79. URL: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.08.010>
14. Shyu J., Chiang T. Measuring the True Managerial Efficiency of Bank Branches in Taiwan: A Three-Stage DEA Analysis. *Expert Systems with Applications*, 2012, vol. 39, iss. 13, pp. 11494–11502. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.04.005>
15. García Cabello J. A Decision Model for Bank Branch Site Selection: Define Branch Success and Do Not Deviate. *Socio-Economic Planning Sciences*, 2017. URL: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.09.004>
16. Quaranta A.G., Raffoni A., Visani F. A Multidimensional Approach to Measuring Bank Branch Efficiency. *European Journal of Operational Research*, 2018, vol. 266, iss. 2, pp. 746–760. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.10.009>
17. Шаталова Е.П. Бюджетирование в финансовом управлении банка: структурная модель сведения бюджетов // Финансовая жизнь. 2018. № 3. С. 41 — 45.
18. Subhash R. Cost Efficiency in an Indian Bank Branch Network: A Centralized Resource Allocation Model. *Omega*, 2016, vol. 65, pp. 69–81. URL: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.12.009>
19. Titko J., Shina I. Non-financial Value Drivers: Case of Latvian Banks. *Procedia Engineering*, 2017, vol. 178, pp. 192–199. URL: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.095>
20. Radić N. Shareholder Value Creation in Japanese Banking. *Journal of Banking & Finance*, 2015, vol. 52, pp. 199–207. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.09.014>

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем 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.

EVALUATING THE EFFICIENCY OF A BANK BRANCH

Elena P. SHATALOVA^{a,*}, Aleksandr N. SHATALOV^b^a Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation
shatalova_ep@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1762-0903>^b Analytical Bureau of Applied Research, Moscow, Russian Federation
shatalov.66@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0001-8180-7313>

* Corresponding author

Article history:Received 16 January 2019
Received in revised form
30 January 2019
Accepted 13 February 2019
Available online
29 March 2019**JEL classification:** G21**Keywords:** bank efficiency,
bank branch, performance
evaluation, EVA, banking**Abstract****Subject** Adequate evaluation of a bank branch efficiency enables to make managerial decisions on the branch network transformation and maintain routine procedures for employee incentive programs. The information at the bank branch level is usually confidential and therefore, is difficult to access. There is a lack of research at this disaggregated level.**Objectives** The article aims to draw up a methodology adapted for commercial banks, and to integrate it into the corporate governance processes.**Methods** The study employs methods of logical analysis, structuring, and the EVA method. We used the results of works by foreign and Russian scholars on bank branch performance evaluation.**Results** The article presents a review of practical methods of bank branch performance evaluation applied in the international and domestic banking business. It offers a methodology for evaluating the efficiency of a bank branch based on the economic value added method, which is adapted to the Russian banking practice.**Conclusions and Relevance** It is possible to integrate the said methodology into corporate governance in banks and to apply it while taking managerial decisions.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

Please cite this article as: Shatalova E.P., Shatalov A.N. Evaluating the Efficiency of a Bank Branch. *Finance and Credit*, 2019, vol. 25, iss. 3, pp. 533–552.
<https://doi.org/10.24891/fc.25.3.533>**References**

1. Hirtle B. The Impact of Network Size on Bank Branch Performance. *Journal of Banking & Finance*, 2007, vol. 31, iss. 12, pp. 3782–3805.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.01.020>
2. Rykova I.N., Gubanov R.S., Dzansolova B.S. [Regional banking market of Russia: Theory and practice issues]. *Bankovskoe delo = Banking*, 2017, no. 8, pp. 30–39. (In Russ.)
3. Rykova I.N., Dzansolova B.S., Gubanov R.S. [Transformational changes in the global banking infrastructure]. *Bankovskoe delo = Banking*, 2016, no. 12, pp. 25–31. (In Russ.)
4. LaPlante A.E., Paradi J.C. Evaluation of Bank Branch Growth Potential Using Data Envelopment Analysis. *Omega*, 2015, vol. 52, pp. 33–41. URL: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.10.009>

5. Fedotov Yu.V. [Measuring the effectiveness of the organization: Specifics of the DEA method (Data Envelopment Analysis)]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*, 2012, vol. 10, no. 2, pp. 51–62. (In Russ.)
6. Silva Portela M.C.A., Thanassoulis E. Comparative Efficiency Analysis of Portuguese Bank Branches. *European Journal of Operational Research*, 2007, vol. 177, iss. 2, pp. 1275–1288. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.01.007>
7. Yudenkov Yu.N. [Control of the effectiveness of intrabank project]. *Kontrolling = Controlling*, 2013, no. 47, pp. 42–46. (In Russ.)
8. Dolzhenko R.A. [Assessing the efficiency of bank sales office]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, no. 9, pp. 1696–1709. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.9.1696>
9. Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*, 1978, vol. 2, iss. 6, pp. 429–444. URL: [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
10. Eskelinen J., Halme M., Kallio M. Bank Branch Sales Evaluation Using Extended Value Efficiency Analysis. *European Journal of Operational Research*, 2014, vol. 232, iss. 3, pp. 654–663. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.08.005>
11. Ouenniche J., Carrales S. Assessing Efficiency Profiles of UK Commercial Banks: A DEA Analysis with Regression-Based Feedback. *Annals of Operations Research*, 2018, vol. 266, iss. 1-2, pp. 551–587. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-018-2797-z>
12. Paradi J.C., Rouatt S., Zhu H. Two-stage Evaluation of Bank Branch Efficiency Using Data Envelopment Analysis. *Omega*, 2011, vol. 39, iss. 1, pp. 99–109. URL: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2010.04.002>
13. Paradi J.C., Zhu H. A Survey on Bank Branch Efficiency and Performance Research with Data Envelopment Analysis. *Omega*, 2013, vol. 41, iss. 1, pp. 61–79. URL: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.08.010>
14. Shyu J., Chiang T. Measuring the True Managerial Efficiency of Bank Branches in Taiwan: A Three-stage DEA Analysis. *Expert Systems with Applications*, 2012, vol. 39, iss. 13, pp. 11494–11502. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.04.005>
15. García Cabello J. A Decision Model for Bank Branch Site Selection: Define Branch Success and Do Not Deviate. *Socio-Economic Planning Sciences*, 2017. URL: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.09.004>
16. Quaranta A.G., Raffoni A., Visani F. A Multidimensional Approach to Measuring Bank Branch Efficiency. *European Journal of Operational Research*, 2018, vol. 266, iss. 2, pp. 746–760. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.10.009>
17. Shatalova E.P. [Budgeting in the financial management of the bank: Structural model of budgeting]. *Finansovaya zhizn' = Financial Life*, 2018, no. 3, pp. 41–45. (In Russ.)
18. Subhash R. Cost Efficiency in an Indian Bank Branch Network: A Centralized Resource Allocation Model. *Omega*, 2016, vol. 65, pp. 69–81. URL: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.12.009>

19. Titko J., Shina I. Non-financial Value Drivers: Case of Latvian Banks. *Procedia Engineering*, 2017, vol. 178, pp. 192–199. URL: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.095>
20. Radić N. Shareholder Value Creation in Japanese Banking. *Journal of Banking & Finance*, 2015, vol. 52, pp. 199–207. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.09.014>

Conflict-of-interest notification

We, the authors 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.