

## РЕЙТИНГОВЫЕ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛОВ БАНКА

**В статье рассмотрены особенности анализа деятельности филиалов банка, проанализированы и предложены подходы к обоснованию применения комплексной рейтинговой оценки деятельности филиалов.**

**Ключевые слова:** рейтинговая оценка, анализ деятельности филиалов банка, методика анализа.

В отечественной теории и практике для оценки деятельности филиалов применяются различные методики и подходы от «глубокого» анализа до простого ранжирования по одному или нескольким показателям. Однако в большинстве своем опубликованные методики оценки деятельности банков немногочисленны и обычно основываются на принятых в конкретном банке методиках оценки кредитной организации в целом или представляют собой отдельные уровни ее детализации, которые препятствуют их широкому применению.

Перед менеджментом кредитной организации постоянно стоит задача выбора ряда ключевых показателей из существующего множества и (или) разработки собственных, позволяющих наиболее полно отразить специфику деятельности филиала. Для обеспечения контроля и репрезентативности выборки менеджмент должен правильно выбрать всего несколько показателей, несущих в себе необходимую и достаточную информацию. Большое количество показателей и сложная структура оценки отрицательно повлияют на оперативность обработки данных (даже с использованием автоматизированных систем) и своевременность принятия решения.

Однако, при использовании любой системы следует принимать во внимание то, что показатели не являются абсолютным критерием, а служат для выявления изменений, их характеристик и тенденций, а также факторов риска. Кроме того, система показателей деятельности кредитной организации должна включать как общие показатели оценки финансового состояния филиала, так и специфические показатели, учитывающие особенности банковской деятельности в регионе.

Ключевыми показателями оценки деятельности филиала становятся не финансовые показатели, а показатели банковской деятель-

ности, так как главной целью обособленного подразделения неизменно считается расширение рынка сбыта и развитие банковской деятельности.

Показатели оценки банковской деятельности отражают результаты деятельности филиала, степень его способности воплощать в жизнь принятую стратегию развития. Для оценки деятельности филиала могут быть использованы показатели:

- эффективности деятельности;
- сбалансированности структуры активов и пассивов (портфеля активов по видам сроков и качеству; по качеству кредитного портфеля и др.);
- качества банковских операций (соблюдение плановых показателей, установленных головной организацией (например, отношение фактического показателя к плановому или нормативному значению); изменение денежных потоков (прирост или сокращение);
- направленности на развитие (доля филиала по показателю активных операций на региональном рынке, где он осуществляет деятельность; прирост объема кредитного портфеля, объема комиссий, количества заключенных договоров по «зарплатным проектам» и др.).

Конечно, на практике для оценки деятельности филиалов каждый банк выбирает свой набор показателей: их может быть гораздо больше или в течение деятельности одни показатели могут сменять другие. Ведь по мере решения одних проблем и появления новых состав показателей может пересматриваться. К выбору ключевых показателей должны быть привлечены как специалисты головного офиса, так и специалисты филиалов.

Так, используемая ОАО АКБ «Связь-Банк» модель комплексной оценки деятельности филиала, строится на шести показателях КРІ, дающих представление как о деятельности регио-

нального подразделения банка, выполнении плановых показателей, их динамики, так и о структуре его издержек<sup>1</sup>, и может быть использована только в рамках наличия «внутрибанковской отчетности» [1].

Отбор универсальной группы показателей и коэффициентов оценки деятельности филиала, удовлетворяющих перечисленным допущениям и одинаково применимых к объектам регионального банковского рынка осложняется также и наличием «проблем с источниками информации»:

Во-первых, филиалы кредитных организаций не являются юридическими лицами и осуществляют свою деятельность на основании положений, утвержденных создавшими их банками. О методах оценки деятельности и финансово-экономического состояния филиалов кредитных организаций не говорится ни в одном официальном документе (подходы к анализу финансовой деятельности банков закреплены нормативными актами Банка России только для самостоятельных юридических лиц) [2]. В принципе, такая ситуация вполне логична – филиалы действуют в рамках той политики (бизнес-плана), которую им дает головная организация банка. Филиалы могут быть планомерно убыточными либо работать только на одном сегменте рынка банковских услуг, например депозитном, привлекая средства в регионе места своего расположения и передавая их в другие структурные подразделения [1].

Во-вторых при анализе деятельности филиалов, под финансовыми показателями деятельности приходится понимать достигнутые ими показатели, характеризующие состояние размещаемых ресурсов и их источники, а также

результаты деятельности с допущением, что головная организация банка не вносит существенные коррективы в виде передачи активов и финансового результата на баланс головного банка. Так, если учетной политикой кредитной организации предусмотрено, что филиалы ведут учет только доходов и расходов от проведения операций, то доходы и расходы передаются на баланс головной кредитной организации с периодичностью, определенной учетной политикой, но не реже одного раза в квартал, в этом случае отчет о прибылях и убытках филиалом не составляется, а финансовый результат в балансе кредитной организации показывается свернуто.

В-третьих, обычно «внешний анализ» имеет несколько искаженный конечный результат, так как не все филиалы инорегиональных банков составляют отчетность формы 0409102 «Отчет о прибылях и убытках». Таким образом, анализ финансовых возможностей и экономической эффективности объектов исследования возможно проводить только по данным отчетности формы 0409101.

В-четвертых, предметом анализа должен выступать финансовый результат, но в последние годы финансовый результат филиалов по итогам года передается на баланс головной организации банка, а фонды формируются в соответствии с требованиями федеральных законов и нормативных актов Банка.

Таким образом, объектом анализа деятельности филиала становятся объемы привлеченных и размещенных средств, величина ликвидных активов, имущества, средств, привлеченных на условиях «до востребования», размер просроченной ссудной задолженности и созданных резервов и другие показатели.

<sup>1</sup> КР1. Рентабельность активов. В основе показателя лежит расчет ROA, то есть увеличение дохода на единицу активов в отчетном периоде, и свидетельствует об увеличении эффективности использования единицы активов филиалом банка.  
КР2. Ресурсная база. Соотнесение текущего фактического объема пассивов филиала банка с плановыми значениями и значениями за прошлый период.

КР3. Кредитный портфель. Соотнесение текущего фактического объема кредитного портфеля филиала банка с плановыми значениями и значениями за прошлый период, а также с коэффициентом роста/уменьшения просроченной задолженности.

КР4. Операционная прибыль. Данный показатель отслеживает опережение темпов роста операционной прибыли филиала банка над неоперационными расходами.

КР5. Зарплата. Данный показатель отслеживает опережение темпов роста операционной прибыли филиала банка над фондом заработной платы филиала.

КР6. Отзывы. Качество руководства филиалом определяется экспертным путем на основе оценки выполнения предписаний Банка России, МНС, СВК, наличия/отсутствия жалоб клиентов, выполнения плана мероприятий.

Значение индикатора КР1, равное единице, свидетельствует о позитивной оценке работы филиала, значение КР1 меньше единицы – о негативной оценке.

КР1 сводный (К1) = КР1 × КР2 × КР3 × КР4 × КР5 × КР6.

КР1 сводный (К1) = 1 обеспечивает долгосрочное повышение стоимости банка.

Модель исходит из предпосылки, что экономия на издержках может привести к росту операционных и стратегических рисков, следствием чего может быть замедление темпов развития бизнеса и впоследствии ослабление позиции в регионе

Из сравнительно новых зарубежных методик для отечественных банков применима технология для оценки работы филиалов банка «Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC)», которая была разработана на основе выводов исследования, проведенного в 1990 г. профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. В основу которой был заложен подход, что управлять можно только тем, что можно измерить. Другими словами можно говорить, что достижение цели поддается числовому измерению в показателях позволяющих дать рекомендации, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели.

В основе Balanced Scorecard заложены направления оценки эффективности, позволяющие оценивать не только абсолютные показатели активов, пассивов и финансового результата филиалов, но и их качество, формируемое используемыми филиалами методами работы. При этом предлагается вместо коэффициентов использовать их балльную оценку по величине, избегая тем самым погрешностей в оценке, возникающих при различии этих коэффициентов на несколько порядков. Взвешивая абсолютные показатели с учетом их качества, получаем более объективную оценку их деятельности [3].

Оценка деятельности филиалов осуществляется по четырем группам показателей: финансы, клиенты, бизнес-процессы и обучение. Каждой из этих групп показателей экспертным путем присваиваются коэффициенты значимости, сумма которых должна быть равна единице. Наиболее значимой для оценки деятельности филиала является группа показателей «Финансы», которой присваивается максимальный коэффициент значимости 0,4. Группа показателей «Клиенты» имеет коэффициент значимости, равный 0,3, группа «Бизнес-процессы» – 0,2, а группа «Обучение и рост» – 0,1.

Получаемые показатели представляют собой относительные коэффициенты, которые рассчитываются для каждого филиала. Поскольку величины этих коэффициентов для различных категорий филиалов (например, новые и давно работающие) могут отличаться на порядки, то коэффициенты преобразуются в баллы, например путем ранжирования этих коэффициентов по их величине для анализируемых филиалов.

Однако на наш взгляд получаемые результаты оценки (три группы филиалов: успешно

работающие; – средние; – проблемные) позволяют дать в основном качественную оценку деятельности региональной сети, и не позволяют корректно их ранжировать.

В этих условиях значительный интерес представляют методики и опыт применения рейтинговой оценки, внедренной в крупных банках.

Данные методики исходят из предпосылки, что управление кредитной организацией, имеющей разветвленную филиальную сеть, требует единых стандартов, которые позволяют оценивать деятельность филиала и определять перспективы его функционирования, сопоставлять показатели деятельности различных филиалов, а главное, определять регламент действий в типовых ситуациях. Единые стандарты управления позволяют выработать и подходы к стимулированию деятельности обособленных подразделений.

Использование тех или иных методик зависит в значительной степени от уровня централизации принятого в кредитной организации и полномочий, которыми наделен филиал. В зависимости от ситуации, складывающейся на региональном рынке и в самом банке, имеющих проблем, а также целей и задач, на которые в конкретный момент ориентирован бизнес филиала, те или иные меры по улучшению финансового состояния могут и не дать ожидаемых результатов. Так, в кризисных условиях экономики региона, снижающейся платежеспособности заемщиков внедрение жестких нормативов по объему продаж, сбору комиссий, размеру просроченной задолженности или запрет на кредитование, скорее всего, не увенчается успехом.

В данной ситуации возможно введение системы рейтинговой оценки показателей работы филиалов, которая с одной стороны, служит основой для мониторинга их деятельности, а с другой – позволяет внедрить процедуру поощрения наиболее успешных подразделений.

Использование рейтинговых оценок способствует:

- постоянному контролю текущей деятельности филиалов и принятию своевременных решений;
- оперативности при выявлении трудностей у филиалов и причин их возникновения;
- верной оценке качества результатов деятельности филиалов;
- проведению поощрительных мероприятий по результатам работы.

В основу методики рейтинговых оценок положен принцип последовательных действиях, начиная с выбора показателей, используемых для оценки и присвоения им весового значения, до определения порядка расчета обобщающего показателя, по результатам которого филиалу присваивается место в группе анализируемых обособленных подразделений. Возможно применение и альтернативных методов, когда на основе показателей деятельности филиала дается характеристика его финансового состояния (например, «хорошее», «удовлетворительное», «сомнительное», «неудовлетворительное» и т.д.). При реализации такой модели кредитная организация должна определить нормативное значение для каждого выбранного показателя и установить критерии для оценки финансового состояния филиала в зависимости от уровня достижения норматива в каждом случае.

Важным моментом становится определение значимости показателей. Каждому показателю, предназначенному для оценки деятельности филиалов, присваивается весовое значение, которое определяется экспертным путем. К этому могут быть привлечены как департаменты головной организации, так и работники филиалов. Каждый показатель оценивается в баллах по выбранной шкале (за основу может браться количество оценивающих деятельность филиала департаментов головного банка). Вес каждого показателя рассчитывается как средневзвешенное значение всех предоставленных баллов. В отдельных случаях допустима корректировка значимости отдельного показателя исходя из важности решаемой задачи.

По нашему мнению, наибольший интерес представляет предложенная Гиляровской Л.Т. и Паневиной С.Н. Система показателей комплексной рейтинговой оценки филиалов банка.

В данной системе рейтинговая оценка, должна учитывать все важнейшие параметры финансовой деятельности филиала, отражать целевые установки развития банка в целом. В соответствии с этим исходные показатели рейтинговой оценки предлагается объединять в пять основных групп: качество активов, качество обязательств, уровень принятого риска, структура финансового результата, прибыльность деятельности. По каждой группе показателей рассчитывается синтетический коэффициент, равный арифметической сумме показателей группы, взвешенных по заранее определенным ко-

эффициентам значимости. На основании этих синтетических коэффициентов рассчитывается результирующий (синтетический) показатель деятельности филиала, определяющий его рейтинг. Наивысший рейтинг, согласно предлагаемой методике, будет иметь филиал, для которого значение синтетического показателя результирующей деятельности будет наибольшим. При равенстве значений показателя предпочтение отдается филиалу с наилучшим значением синтетического коэффициента прибыльности [4].

Предлагаемая Гиляровской Л.Т. и Паневиной С.Н. система показателей, на основании которой рассчитывается рейтинг оценки филиала, охватывает все существенные направления деятельности подразделений кредитной организации. При изменении приоритетов развития банка в целом посредством корректировки весов (их увеличения или уменьшения) показателей и неизменности методики их расчета можно получать различные по очередности списки филиалов, отражающие их способность решать поставленные перед ними головным банком задачи [4].

Вместе с тем, сами авторы отмечают, что поскольку значительная часть финансового результата филиала формируется под воздействием внутрибанковского оборота средств, значение показателя прибыльности как зеркала эффективности не должно переоцениваться.

Однако в предложенной системе не раскрыт механизм получения синтетического коэффициента. Развивая подход Гиляровской Л.Т. и Паневиной С.Н. считаем возможным дополнить его опытом других финансовых сфер [5]. Для демонстрации действия рейтинговой системы приведем пример для определения весового значения (за основу возьмём мнение пяти департаментов). При этом банк определяет для показателей весовые значения по десятибалльной шкале согласно таблице. 1.

Расчет весового значения для показателей А, Б, В, Г определяется, как:

$$A = (6: 23 + 7: 31 + 8: 33 + 9: 34 + 10: 32): 5 + 1 = 1,2633.$$

$$B = (6: 23 + 8: 31 + 7: 33 + 5: 34 + 4: 32): 5 + 1 = 1,2014.$$

$$V = (5: 23 + 7: 31 + 9: 33 + 10: 34 + 9: 32): 5 + 1 = 1,2601.$$

$$Г = (6: 23 + 9: 31 + 9: 33 + 10: 34 + 9: 32): 5 + 1 = 1,2817.$$

После того как вес и значения каждого показателя определены, рассчитывается синтетический обобщающий результат по формуле 1:

$$S = \sum_{i=1}^n CKi_{ri} * J_i, \quad (1)$$

где  $n$  – количество показателей, используемых при оценке;

$CKi_{ri}$  – сравнительный коэффициент  $i$ -го показателя

$J_i$  – весовое значение  $i$ -го показателя.

Сравнительный синтетический коэффициент определяется как соотношение лучшего значения показателя по группе филиалов к показателю оцениваемого филиала. Для определения обобщающего результата используются результаты оценки деятельности группы филиалов, представленные в таблице 2.

Для выбранных коэффициентов в качестве лучшего значения принимается наименьший показатель.

Приведем расчет обобщающего результата для филиалов N 1, 2, 3, 4.

Филиал N 1 – 1,1:  $1,1 \times 1,2633 + 2,1: 2,3 \times 1,2014 + 1,3: 1,6 \times 1,2601 + 1,4: 1,5 \times 1,2817 = 4,5803$ .

Филиал N 2 – 1,1:  $1,4 \times 1,2633 + 2,1: 2,2 \times 1,2014 + 1,3: 1,7 \times 1,2601 + 1,4: 1,8 \times 1,2817 = 4,0999$ .

Филиал N 3 – 1,1:  $1,5 \times 1,2633 + 2,1: 2,1 \times 1,2014 + 1,3: 1,3 \times 1,2601 + 1,4: 1,4 \times 1,2817 = 4,6696$ .

Филиал N 4 – 1,1:  $1,6 \times 1,2633 + 2,1: 2,4 \times 1,2014 + 1,3: 1,8 \times 1,2601 + 1,4: 1,6 \times 1,2817 = 3,9513$ .

По результатам обобщающего показателя производится ранжирование филиалов. Чем больше обобщающий показатель, тем выше оценка деятельности филиала или его рейтинг.

Несмотря на субъективность присвоения весов показателям, на наш взгляд такой подход

Таблица 1. Рейтинговая система оценки деятельности филиалов

Показатели	Департамент				
	N1	N2	N3	N4	N5
А. эффективность деятельности	6	7	8	9	10
Б. сбалансированность структуры активов и пассивов	6	8	7	5	4
В. качество банковских операций	5	7	9	10	9
Г. направленность на развитие	6	9	9	10	9
Итого	23	31	33	34	32

Таблица 2. Рейтинговая система оценки деятельности группы филиалов

Показатели	Весовое значение показателя	Филиал			
		N1	N2	N3	N4
А	1,2633	1,1	1,4	1,5	1,6
Б	1,2014	2,3	2,2	2,1	2,4
В	1,2601	1,6	1,7	1,3	1,8
Г	1,2817	1,5	1,8	1,4	1,6

может учитываться при обеспечении не только оценки деятельности филиалов как таковой, но и при стимулировании наиболее приоритетных направлений бизнеса, позволяет сделать акцент на наиболее значимых для банка показателях результативности, что выгодно отличает его от других распространенных методов рейтинговой оценки. Простое сравнение деятельности филиалов между собой позволяет составить их рейтинг, но не дает возможности решить главную задачу анализа – оценить, насколько финансово-экономические результаты деятельности филиалов соответствуют стратегии развития банка.

7.12.2010

#### Список литературы:

1. Костина Е.А. Стратегии развития банковской региональной сети / Банковское кредитование.– 2008.– N 5 / <http://www.consultant.ru/law/gkjournal>
2. О методике анализа финансового состояния банка от 4.09.2000 / [http://www.cbr.ru/analytics/bank\\_system/print.asp?file=metodica-2010.htm](http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/print.asp?file=metodica-2010.htm)
3. Голубев С.С. Рейтинг филиалов на основе использования системы сбалансированных показателей / Факторинг и торговое финансирование. – 2009. – N 1 / <http://www.consultant.ru/law/gkjournal>
4. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов / Л.Т.Гиляровская С.Н.Паневина. – СПб.: Питер, 2003. – 240 с.
5. Кварандзия А.А. Рейтинг как способ оценки деятельности филиала страховой организации / Налогообложение, учет и отчетность в страховой компании. – 2010. – N 3 / <http://www.consultant.ru/law/gkjournal>

Сведения об авторе: **Зверькова Татьяна Николаевна**, доцент кафедры банковского дела и страхования Оренбургского государственного университета  
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6305, тел. (3532) 372471, e-mail: aizverkov@ramlrer.ru