

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БЕЗБАЛАНСОВИХ ВІДДІЛЕНЬ БАНКУ ТА МЕТОДИ ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

Д.М. Гладких, канд. екон. наук, П'ята Київська філія АППБ "Аваль"

В умовах високої конкуренції на ринку кредитних ресурсів і банківських послуг комерційні банки змушені шукати нові шляхи збільшення доходів і зменшення витрат, розширювати перелік традиційних видів банківських послуг, розробляти і впроваджувати принципово нові їх види, знижувати ціни (тарифи) на банківські продукти. Зміни конкурентного середовища активізують також боротьбу за потенційних споживачів банківських послуг на регіональному рівні, що призводить до швидкого розширення мережі філій і територіально відокремлених безбалансових відділень не лише у великих містах, але й у райцентрах і великих селищах.

Філія – це майже повноцінний банк, що має власне грошове сховище, касу, бухгалтерію, операційний зал, кредитний, депозитний, валютний, юридичний, господарський відділи, службу безпеки, відділи грошового обігу, інкасації, цінних паперів, інженерно-технічного забезпечення, кадрів. Філія також має такі атрибути самостійного банку, як печатка, правління, кредитний комітет, кадрова комісія, аудиторська служба. Філія може бути суб'єктом системи електронних платежів і мати власне МФО. Як і всі інші комерційні банки філія щоденно формує баланс та деякі інші види банківської звітності. Кількість працівників філії може сягати декількох сотень.

Від самостійного банку філія принципово відрізняється тим, що:

- не має кореспондентських відносин з іншими банками і не може бути повноцінним суб'єктом ринку міжбанківських кредитів і валютного ринку;
- повинна узгоджувати з головним банком основні засади політики управління активами і пасивами, бюджет доходів, витрат і капітальних інвестицій, процентні ставки і тарифи.

Натомість безбалансове відділення, як правило, фізично має вигляд орендованого приміщення площею декілька десятків метрів з двома-трьома віконцями, в яких сидить начальник відділення, операціоніст, касир, співробітник депозитного відділу. Кількість персоналу безбалансового відділення рідко перевищує 5-10 осіб.

Клієнт, що завітав до відділення, може відправити чи отримати грошовий переказ, заплатити за квартиру чи телефон, укласти депозитний договір, обміняти валюту, купити телефонну картку. Якщо клієнт є підприємцем чи юридичною особою, що має розрахунковий рахунок, він приходить до відділення з платіжками, отримує виписку з рахунку і здійснює необхідні безготівкові платежі. Для отримання кредиту, купівлі платіжної картки чи дорожніх чеків клієнту, скоріше за все, необхідно буде їхати в головний банк чи філію.

Окрім Закону України "Про банки і банківську діяльність", порядок діяльності філій і відділень банків регулюється "Положенням про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень".

Неухильне розширення мережі банківських відділень ставить перед комерційними банками велику кількість нових проблем і питань, пов'язаних із контролем за їх діяльністю, аналізом ефективності, доцільністю створення нових відділень чи скорочення їх кількості або зміни “профілю”, мотивацією персоналу, плануванням.

Зазначені проблеми суттєво ускладнюються тим, що на відміну від банку (головної контори або центрального офісу) філія має баланс, в якому відсутня позиція “капітал”. Отже, оцінити діяльність філії за допомогою традиційного інструментарію (нормативи) технічно досить важко. Якщо ж опуститись ще нижче, на рівень відділення, то будь-який аналітик взагалі стикнеться з проблемою відсутності у відділення хоч якого-небудь балансу.

Таким чином, філія банку має баланс, в якому відсутня позиція “капітал”. Відділення банку взагалі не має балансу.

На практиці це означає наявність у переліку балансових рахунків банку чи філії додаткових субрахунків: “оренда приміщення відділення X”, “оренда приміщення відділення Y”, “оренда приміщення відділення Z”, “доходи від розрахунково-касового обслуговування відділення X” тощо.

Якщо процес аналізу діяльності комерційного банку на рівні Національного банку достатнім чином формалізований і автоматизований (пакет NEWSTAT дає можливість за необхідності розраховувати нормативи станом на будь-який день), то аналіз діяльності філії є більш складним, а відділення – відповідно ще більш складним і трудомістким.

Виходячи з цього, виникає необхідність визначити перелік показників, що давали б комерційним банкам змогу тією чи іншою мірою оцінювати діяльність безбалансових відділень і визначати доцільність подальшого розвитку чи скорочення їх мережі.

Загальна кількість “працюючих” клієнтів станом на звітну дату – перший з показників, що характеризує масштаб діяльності відділення з точки зору головного банку. Зрозуміло, що за інших незмінних умов чим більшим є значення цього показника, тим краще. Проте цей показник є статичним і не відображає динаміки залучення (втрати) клієнтів. Тому якісний аналіз діяльності відділення передбачає розгляд наступного показника – **кількість клієнтів, що були залучені за останній місяць, квартал, рік.**

Клієнти бувають різні. Це може бути приватний підприємець, що має середні залишки на рахунку в сумі 10 тис. грн. А може бути акціонерне товариство із залишками на рівні 1 млн. грн.

Зрозуміло, не можна стверджувати, що другий клієнт дасть банку в 100 разів більше доходу, ніж перший. Такі грубі підрахунки будуть хибними у зв'язку з тим, що не враховують тарифи на обслуговування (можливо, для акціонерного товариства вони будуть “індивідуальними”), обороти по касі цих двох клієнтів (що формують комісійні доходи), їх зовнішньоекономічну активність (що впливає на розмір комісій від купівлі-продажу безготівкової валюти), інші фактори.

Проте не викликає сумніву, що **середньоденні залишки на поточних рахунках всіх клієнтів і середньоденні залишки на поточних рахунках на одного клієнта** є двома пов'язаними між собою показниками, що найбільш

яскраво характеризують клієнтську базу відділення і масштаб його діяльності з точки зору головного банку. Другий показник розраховується шляхом ділення першого показника на загальну кількість “працюючих” клієнтів.

Середньоденні обороти по касі характеризують не лише витрати праці касирів (що є вихідною інформацією для їх мотивації), але й слугують непрямим індикатором дохідності відділення у зв'язку з тим, що зростання дебетових оборотів по касі означає автоматичне зростання комісійних доходів (видача готівки з розрахункового рахунку є платною послугою).

На обсяг непроцентних доходів відділення впливають також **абсолютні суми і динаміка купівлі-продажу валюти**. Проте аналіз цих показників буде неповним без додаткового розгляду курсів купівлі-продажу валюти і розміру маржі.

Середньозважена ставка по дохідних активах є показником, що може характеризувати діяльність відділення лише в окремих випадках, коли відділення самостійно займається кредитуванням. Проте цей показник повністю підходить для оцінки діяльності філії, що має власний баланс, надає кредити, купує цінні папери, займається міжфіліальним кредитуванням (нагадаємо, що вільного виходу на міжбанківський ринок філії не мають).

Валові доходи, непроцентні доходи (комісійні, торгівля валютою тощо), прибуток, на мою думку, є найбільш важливими показниками, що характеризують результативність діяльності відділення. Природно, аналізувати їх доцільно не лише станом на якусь дату, але й в динаміці за останній місяць, квартал, рік.

Описані вище показники характеризують діяльність відділення “взагалі”, без врахування кількісного складу його співробітників. Проте погодьтесь, відділення зі штатом у 5 чоловік, що дає 100 тис. грн. прибутку на рік і відділення зі штатом у 10 чоловік, що заробляє ті ж самі 100 тис. грн. – це дуже різні відділення. Стверджувати, що перше відділення працює удвічі краще, ніж друге, буде некоректно у зв'язку з тим, що фактор прибутковості є не єдиним показником, що дає змогу оцінити діяльність відділення. До того ж, нам невідомі умови, в яких працюють ці відділення. Можливо перше знаходиться на Хрещатику, а друге – в селищі міського типу.

Проте відносні показники на одного співробітника (середня кількість клієнтів, середньоденні залишки на поточних рахунках, середньоденні обороти по касі, валові доходи, непроцентні доходи, прибуток) є надзвичайно показовими коефіцієнтами, що дають можливість порівняти діяльність відділення з іншими відділеннями, філіями, головним банком, банками-конкурентами, банківською системою в цілому.

Вищенаведені показники, за інших незмінних умов, повинні мати тенденцію до зростання. Іншими словами, чим більше значення кожного з них, тим більш ефективно працює відділення.

Нижче розглянемо показники, значення яких банк повинен намагатися знижувати чи, принаймні, мінімізувати темпи їх вимушеного зростання.

Середньозважена ставка по депозитах характеризує здатність банку (відділення) залучати “дешеві” депозити.

Валові, процентні та непроцентні витрати, а також середні витрати на одного співробітника самі по собі, без співставлення з розміром доходів і масштабом операцій, не можуть характеризувати відділення ні добре, ні погано. Проте одне з ключових завдань банківської установи полягає у мінімізації витрат і оптимізації їх структури. Отже, будемо вважати, що за інших незмінних умов, відділення, що має менші витрати, працює більш ефективно.

Нижче наведені показники, що також обов'язково повинні враховуватись у процесі оцінки діяльності безбалансових відділень, проте значення цих показників не може бути однозначно позитивним чи негативним і потребує додаткового факторного аналізу.

Середньоденні залишки на депозитних рахунках. З одного боку, високе значення цього показника свідчить про активну роботу відділення із залучення депозитів, проте необхідно додатково аналізувати процентні ставки по цих депозитах (можливо, вони невиправдано високі), а також співвідношення коштів на розрахункових і депозитних рахунках (у зв'язку з тим, що розрахункові рахунки для банку – практично безкоштовні, отже, на мою думку, банк повинен намагатися залучати в першу чергу кошти до запитання).

Зростання (скорочення) депозитів за минулий місяць, квартал, рік. Додаткового аналізу потребує структура вкладів (строки, процентні ставки, види валют). Якщо, наприклад, скорочується обсяг дорогих депозитів, це може бути добре, натомість, якщо обсяг дорогих депозитів зростає, то постає проблема пошуку інструментів ефективного розміщення залучених коштів. Іншими словами, виникає питання, навіщо нам зростання дорогих ресурсів і що тепер з ними робити далі?

Інший приклад. Якщо кредитний портфель у валюті не зростає, то накопичення валютних депозитів у відділеннях свідчить про нерозпорядність і слабку організацію контролю за структурою активів-пасивів на рівні банку.

Структура процентних витрат за період (суми сплачених процентів по розрахункових рахунках і строкових депозитах). У випадку залучення великого обсягу дешевих депозитів і меншого обсягу дорогих депозитів банківська установа сплачуватиме за ними однакову абсолютну суму процентів. Проте перша операція буде рентабельною, а друга – безглуздою.

Приклад. Банк залучив 2 млн. грн. строкових депозитів на рік по 15 % річних. Річні витрати зі сплати відсотків становитимуть близько 300 тис. грн. Проте тих самих витрат банк зазнає, залучивши 1 млн. грн. по 30 % річних. Нарешті, тих самих витрат банк зазнає, залучивши кошти “до запитання” в сумі 15 млн. грн. під 2 % річних. Виходячи з того, що середньозважена ставка за наданими кредитами становить, припустимо, 27 %, перша операція буде прибутковою, друга – збитковою, а третя – надзвичайно вдалою.

Середньоденний документообіг відображає фактичні витрати праці співробітників, проте його обсяг залежить не лише від кількості проведених операцій, але й від змісту технологічних карт кожної операції. Отже, однаковий обсяг документообігу може свідчити як про напружений темп роботи банківської установи, так і про переобтяженість технології проведення тих чи інших банківських операцій зайвими паперовими документами, від яких доцільно було б відмовитись.

Всі розглянуті вище показники є кількісними, тобто розраховуються згідно з відомими формулами, мають точне фактичне значення, яке може бути так чи інакше інтерпретовано. Проте, на мою думку, методика оцінки діяльності безбалансового відділення повинна також містити принаймні один **якісний** показник – **відсутність (чи наявність) зауважень за результатами перевірок за останній місяць, квартал, рік.**

При цьому, на мою думку, особа суб'єкта перевірки не має принципового значення. Тобто, незалежно від того, хто саме ініціював перевірку (зовнішні контролюючі органи, служба внутрішнього аудиту, валютний відділ тощо), і незалежно від того, чи були застосовані до банку штрафні санкції за порушення у роботі відділення, наявність чи відсутність зауважень повинна у тих чи інших пропорціях впливати на розмір матеріальної винагороди працівників відділення.

Розрахунок і аналіз описаних вище показників діяльності безбалансового відділення є досить складним і трудомістким процесом, у першу чергу, у зв'язку з відсутністю у відділення балансу і необхідністю розгляду не рахунків, а субрахунків. Крім того, окремі показники (процентні ставки, кількість клієнтів, документообіг) не обліковуються і на субрахунках. Для їх аналізу використовуються інші інформаційні джерела.

Безумовно, кожний комерційний банк, з урахуванням специфіки його роботи, формуватиме і вдосконалюватиме власну методику оцінки ефективності діяльності безбалансових відділень, самостійно визначаючи серед великої кількості показників основні, другорядні, довідкові.

Ймовірно, окремі комерційні банки використовуватимуть певні інтегральні коефіцієнти, що враховуватимуть ступінь важливості кожного окремого показника. Припустимо, прибутковість відділення може мати коефіцієнт 0,5, зростання клієнтських залишків – 0,2, касові обороти – 0,1, інші показники разом – 0,2 (всі цифри – умовні).

Проте, на мою думку, якісний аналіз ефективності роботи безбалансового відділення тією чи іншою мірою повинен включати всі описані вище показники.